



militaire spectator

WAARIN OPGENOMEN
DE OFFICIËLE
MEDEDELINGEN VAN
DE KONINKLIJKE
LANDMACHT EN DE
KONINKLIJKE
LUCHTMACHT



Spelregels
blijven
van belang

(zie blz. 339)



militaire spectator

MAANDBLAD

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

UITGAVE:

Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap

Secretaris:
Denijsstraat 135, 2551 HJ Den Haag

Ledenadministratie:
K. Doormanlaan 274,
2283 BB Rijswijk

HOOFDREDACTEUR:

P. L. Hoovers
brigade-generaal der infanterie

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

ADJ.-HOOFDREDACTEUR:

W. C. Louwerse
commodore Koninklijke luchtmacht

REDACTEUREN:

J. M. J. Bosch
majoor der cavalerie

B. A. C. Droste
luitenant-kolonel van de Koninklijke
luchtmacht

dr. A. A. Klumper
luitenant-kolonel van de militair
psychologische en sociologische dienst

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

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

BUREAUREDACTIE/PRODUKTIE:

Spul 47, 2511 BL Den Haag
Telefoon (070) 72 13 68

ABONNEMENTEN:

f 30,-, buitenland f 40,- per jaar
Losse nummers f 2,75

ADVERTENTIES:

N.V. Noord-Nederlandse Drukkerij
Postbus 6, 7940 AA Meppel
Telefoon (05220) 7 09 11
Contractprijzen op aanvraag

NADruk VERBODEN

306 Officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht

307 Personeel exit

309 Matrixorganisaties, door drs. A. C. van Weerd, majoor van de militaire administratie

317 Luchtstrijdkrachten in Centraal-Europa. De mogelijke invloed van nieuwe technieken op hun rol, door Chr. Schwencke, commodore van de Koninklijke luchtmacht

325 Organisatieonderzoek in de Koninklijke landmacht, door drs. P. A. van Bokhoven, ir. R. A. E. Hoedt, F. Smit r.a., drs. F. Vincent en drs. R. A. F. Veeke

332 Militaire bedrijfskunde, een nieuwe weg (3), door prof. ir. K. Smit

339 Carl von Clausewitz en het gevecht, door prof. dr. G. Teitler

347 Militaire Spectator legpenning

348 Meningen van anderen: Verkenningseenheden, een andere visie — De mini-KVV'er: oplossing of probleem?

350 Antwoord op meningen van anderen: Verkenningseenheden, een andere visie — De mini-KVV'er: oplossing of probleem?

351 Boeken

OFFICIELE MEDEDELINGEN



KONINKLIJKE LANDMACHT
KONINKLIJKE LUCHTMACHT

Uit de landmacht- en luchtmachtorders

LaO 84006 (55.17/94) / LuO 84509 (55.17/91). Regeling dagelijks reizen tussen de woning en de plaats van tewerkstelling voor buiten Nederland geplaatste militairen (herdruk, oktober 1985).

LaO 85017 (23.24/11) / LuO 85518 (23.24/10). Instelling Korps Militaire Controleurs Gevaarlijke Stoffen.

LaO 85018 (78/532). Regeling opleiding voor sergeant-majoor tot applicatieprogrammeur.

LaO 85019 (51.2/129) / LuO 85519 (51.2/93). Districtsbeschikking 1986.

LaO 76014 (82.2/13) / LuO 76509 (82.2/13). Regeling vervoer voor rijksrekening bij bewegingsvrijheid buitengewoon verlof e.d. (herdruk, januari 1986).

LaO 78016 (81/44) / LuO 78515 (81/38). Reisbesluit militairen 1978 (herdruk, januari 1986).

LaO 86002 (51.16/33) / LuO 86501 (51.16/34). Deelneming aan verkiezingen.

LaO 73010 (78/397). Cursus voortgezette militaire vorming aan de Hogere Krijgsschool (herdruk, maart 1986).

LaO 77027 (56/58) / LuO 77518 (56/46). Aanmaak van leggerbescheiden bij opkomst voor eerste oefening.

LaO 86004 (55.1/9at) / LuO 86502 (55.1/9at). Wijziging boekwerk regelingen inkomsten militairen Koninklijke landmacht en Koninklijke luchtmacht (48e wijziging).

LaO 86005 (56/62) / LuO 86503 (56/48). Regeling tandheelkundige behandelingskaart.

LaO 86006 (55.3/243). Internationale vierdaagse afstandmarsen.

LaO 83005 (51.15/113). Regeling vervoer voor rijksrekening bij verlof in het buitenland verblijvende militairen alsmede voor uit het buitenland afkomstige dienstplichtigen die in Nederland hun militaire dienstplicht vervullen (herdruk, april 1986).

LuO 78515 (81/38). Reisbesluit militairen 1978 (herdruk, april 1986).

Mededelingen van het Commando Verbindingen Koninklijke landmacht

VS 11-2/2, Berichtenverwerkingsprocedure bij eenheden met een berichtenkantoor, 1e dr. Dit voorschrift is bestemd voor eenheden die over een berichtenkantoor beschikken, t.w. verbindingsdiensteenheden, brigade-, gevechts-

Lamed 78/397n (028-85). Cursus voortgezette militaire vorming aan de Hogere Krijgsschool.

Lamed 04.1/16 (032-73) / Lumed 04.1/16 (520-73). Overzicht van de regelingen inzake vervoer van goederen in Nederland (herdruk, december 1985).

Lumed 23.1/76m (519-85). Commissie van advies inzake opleiding tot officier voor speciale diensten van de Koninklijke luchtmacht.

Lamed 003-86 (78/535). Opleiding tot beroepsofficier.

Lamed 004-86 (55.3/244). Regeling sportevenementen.

Lumed 514-85 (53/78). Onderscheidingsteken voor langdurige dienst als officier.

nooi (voorheen geheten nationale militaire golfwedstrijden).

Lamed 006-86 (55.3/245) / Lumed 504-86 (55.3/244). Jaarlijks militair golftoer-

Lamed 008-86 (55.3/247). Aanvullende regeling deelneming aan de internationale vierdaagse afstandmarsen voor 1986.

Lumed 506-86 (55.3/246). Gegevens voor de deelnemers aan de internationale vierdaagse afstandmarsen 1986.

Lumed 507-86 (78/183). Universitaire studien.

groeps- en groepsstaven, en overige staven met een eigen berichtenkantoor.

VS 11-6, Het (militaire) bericht, 2e dr. Herziening was noodzakelijk door:

- aanpassing van het voorschrift aan gewijzigde NAVO-bepalingen m.b.t. oefenberichten;
- wijzigingen i.v.m. de invoering van standaardberichtenadressen;
- het opnemen van de regeling m.b.t. berichten van en naar civiele adressen;
- het opnemen van de regeling t.a.v. regeringstelegrammen.

VS 11-7, Radiotelefonieprocedure, 5e dr. Herziening was noodzakelijk door het opnemen van hfdst. 4, „Het (militaire) bericht”, het corrigeren van onjuistheden, het bijwerken van ontwikkelingen in procedure en tekst en in de tekenwijze van radionetten.

De aandacht wordt erop gevestigd, dat officieren, die maandelijks van Rijksweg de „Militaire Spectator” ontvangen, bij wijziging van hun adres, dit dienen bekend te maken aan de administratie van de eenheid waarbij zij in onderhoud zijn.

Personeel exit

MS Het zal zijn opgevallen dat er de laatste jaren een trek is te constateren van ambtenaren naar het bedrijfsleven. De krijgsmacht loopt daarbij zeker niet achteraan. In 1985 hebben bijvoorbeeld 48 officieren en 75 onderofficieren de Koninklijke landmacht voortijdig verlaten. In 1986 zal dat aantal niét afnemen. In 1983 en 1984 waren dat er nog maar 19. In de jaren daarvoor schommelde het verloop rond de twintig. De laatste cijfers behoeven nauwelijks enige andere toelichting dan de constatering dat het aantal binnen het verwachte verloop van ca. 1% bleef. Daarmee wordt immers al rekening gehouden bij de aanneming op de initiële opleidingen. Nadenken over oorzaken, aanleidingen en eventueel te treffen maatregelen om het verloop in te dammen was niet zo nodig.

Bij de recente cijfers bleek dat echter noodzakelijk. Een ruime verdubbeling van dienstverlaters bij de officieren en een afroming van het bestand aan onderofficieren geven te denken. Daarom moesten cijfermatige gegevens en conclusies worden aangevuld met analyses en gevolgtrekkingen over „het waarom” van vertrek. Belangrijke steun daarbij werd verkregen van de zg. exit-on-

derzoeken die o.m. bij de Koninklijke landmacht jaarlijks worden uitgevoerd.

Zo bleek bij de KL dat in de loop van de tijd de samenstelling van de groep dienstverlaters was veranderd. Tot een jaar of vijf geleden verwachtte men eigenlijk voortijdig vertrek van personeel dat was teleurgesteld in de militaire loopbaan. Thans zijn echter in de groep dienstverlaters juist de hooggekwalificeerde en kansrijke officieren en onderofficieren oververtegenwoordigd. Met andere woorden: kwaliteit en ervaring verdwijnen. Voorwaar een zorgwekkende ontwikkeling!

Daarbij dringt zich ook de vraag op, hoevelen eigenlijk met een afgunstige blik naar de dienstverlaters zitten te kijken en wachten totdat ze zelf de kans krijgen. Is het huidige aantal het topje van een ijsberg? En . . . waaraan ligt het eigenlijk? Dát kan alleen maar goed worden vastgesteld door systematisch trendonderzoek naar arbeidstevredenheid in de krijgsmacht(delen). Want belangrijker nog dan de motieven van de dienstverlaters is de tevredenheid van de blijvers, opdat men ze kan behouden!

Toch moeten wij daarover niet al te optimistisch zijn, getuige de volgende twee voorbeelden.

1. Een officier die voor een bepaalde civiele baan heeft gesolliciteerd krijgt in een gesprek te horen dat er nog ca. 40 andere beroepsmilitairen hebben gesolliciteerd.
2. In het voorjaar verscheen een vacaturemelding in de kranten, waarbij als gewenste opleidingen expliciet het KIM en de KMA stonden vermeld.

Onze interne opleidingen worden steeds meer concurrerend op de civiele arbeidsmarkt!

Bij de aanleidingen tot het vertrek valt op, dat bij de dienstverlaters behalve onvrede met hun militaire situatie vaak een zeer goed (financieel) perspectief van een civiele baan bestaat.

Die onvrede komt vooral voort uit het bureaucratistische kraker van de krijgsmacht. Commandanten zijn eigenlijk slechts drukbezette bewakers en uitvoerders van ingewikkelde regelgeving geworden. Initiatief en creativiteit worden daardoor al snel in de kiem gesmoord. Voorts zou het personeelsbeleid slecht aansluiten op de belangstelling, kennis en persoonlijke capaciteiten van de militairen. De dominantie van het rangenstelsel, de traditionele drie categorieën (offn, oon en kpls) en het op het carrièrepatroon gerichte personeelsbe-

leid zijn evenzovele stenen des aanstoots. Ontplooiingsmogelijkheden en het carrièreperspectief zijn snel uit te rekenen en zijn (te) vroeg in de loopbaan bekend. Veelvuldige veranderingen van functie, en mede daardoor verhuizingen, verstoren daarbij bovendien particuliere plannen en zekerheden voor studerende kinderen, werkende echtgenotes, maatschappelijke functies en hobby's. Tot zover de meest gememoreerde aspecten die te zamen in al die gevallen tot onvrede hebben geleid.

Daartegenover staat, zoals gezegd, het lonkende perspectief van een civiele functie, met meer zelfstandigheid, betere aansluiting op persoonlijke belangstelling en capaciteit, en met meer oog voor kwaliteit van de functieervulling en ontplooiing van de functionaris. Bovendien overtreffen de civiele salarissen die van de (militaire) ambtenaren vaak in hoge mate. In ieder geval zijn het de betere secundaire arbeidsvoorwaarden en het verdwijnen van de ongemakken van het militaire beroep, die de overstap stimuleren.

Bij de beantwoording van de vraag hoe het bij de voortijdige dienstverlating tot zulke hoge aantallen heeft kunnen komen, is het niet reëel ons te beperken tot de „open deuren” van economische recessie, bezuinigingen en inkomensbeleid voor ambtenaren. Een voldoende dosis historisch besef leidt al snel tot de conclusie dat in de vroege jaren '70 dat proces al is begonnen, zij het (haast) onmerkbaar. In die dagen stonden gelijkstelling en vermaatschappelijking van militair personeel en organisatie in de belangstelling. Het bijzondere karakter van het militaire beroep werd vergeten en zelfs ontkend! Maar men vergat óók de voor militairen negatieve aspecten materieel en financieel gelijk te trekken.

Een tiental jaren later blijkt het militaire beroep toch niet gelijk te zijn aan een doorsnee (ambtelijk) beroep. De zg. pakketvergelijking was o.a. gebaseerd op een aanvaarding van het specifieke karakter van de militaire professie. Wie nu veronderstelt dat die specifieke aspecten zijn gehonoreerd komt bedrogen uit. Tevens lijkt het erop of de politieke en de ambtelijke top van het ministe-

rie van defensie met geheel andere dingen bezig zijn dan met hetgeen het zittende personeel als direct van belang beschouwt: vrouwenintegratie, doorlichting topstructuren, besluitvorming over de Walrus, aspecten van dienstplicht e.d.; zonder overigens die aspecten te willen bagatelliseren.

Deze problematiek is in *NRC Handelsblad* van 28 maart 1986 goed beschreven door de voormalige plaatsvervangend bevelhebber der landstrijdkrachten, generaal-majoor b.d. J. Schaberg. Zijn artikel ademt evenzeer de overtuiging dat „de top” met andere dingen bezig is dan het personeel „verdient”. Daardoor zouden de Directeuren Personeel van de krijgsmachtdelen, zo zegt Schaberg, kunnen worden geblokkeerd bij hun pogingen aan de genoemde aspecten van onvrede iets te doen. Zij zouden daardoor hun geloofwaardigheid als specifieke personeelsmanagers verliezen. Dat zou betekenen dat een van de laatste schakels die de leiding met de uitvoering — „Den Haag” met bv. „de Veluwe” — verbindt zou worden doorgeknipt.

In bv. het „Operationeel Concept” van de KL is de mens genoemd als belangrijke factor van invloed op het militaire optreden. Personeel maakt en draagt grotendeels de kwaliteit van het operationele optreden. Dat wil onder meer zeggen dat personeel de essentiële randvoorwaarde is geworden voor groei en toepassing van technologieën in de krijgsmacht.

De eisen die aan het personeel van de krijgsmacht worden gesteld, zijn daardoor alsmaar gestegen. Dat staat in contrast met de afnemende kwaliteit van arbeidsvoorwaarden en de gebrekkige aandacht die het personeel als organisatiefactor krijgt. Dát heeft het vertrouwen geschokt. Weinig aandacht voor zaken die met belangstelling vóór en met belangen van het personeel te maken hebben, schept een sfeer waarin weglopen aan de orde van de dag zal blijven, zelfs als de materiële arbeidsvoorwaarden zouden verbeteren.

Wanneer het vertrouwen in „de top” en het moreel van het personeel zijn geschaad is er méér nodig. Eén ding is zeker: zó kan het niet blijven voortgaan!



drs. A. C. van Weerd

majoer van de militaire administratie

Matrixorganisaties

De toporganisatie van het ministerie van defensie is, zoals u ongetwijfeld bekend is, sedert 1 december 1976 gestructureerd als een matrix. Getuige echter de instelling van bijvoorbeeld de Stuurgroep omvang ministerie van defensie (STOM) per begin oktober 1984, blijkt het reorganisatiestof ook nu, negen jaar na de invoering van de matrixstructuur, nog niet geheel te zijn gaan liggen. Afgezien van het feit dat de discussie over de structurering van de toporganisatie van ons ministerie een kwestie van zeer lange adem blijkt te zijn (de een is voorstander van horizontale structuren, de ander wil juist verticale bevelslijnen; weer een ander heeft bedacht dat je horizontaal en verticaal kunt combineren tot een matrixstructuur), lijkt het mij nuttig eens te bezien — zo veel mogelijk geïsoleerd van alle emotionele uitspraken over de matrix — wat nu precies onder een matrixorganisatie moet worden verstaan. Men kan zich bijvoorbeeld afvragen welke organisaties geschikt zijn voor een matrixstructuur, en welke absoluut niet. Wat betekent een matrixstructuur voor de leden van de organisatie; welke gevolgen heeft een matrix (het Nederlandse woord is eigenlijk matrix) voor de planning binnen zo'n organisatie? Is een matrix een eindstation of is deze organisatiestructuur slechts een overgangsfase naar een andere structuur, en: in welke structuur komen wij dan terecht?

U ziet: bij het structureren van een organisatie tot een matrix komt meer kijken dan „alleen” het combineren van verticale en horizontale relatiepatronen. Een Aanwijzing van de secretaris-generaal, uitgegeven ten tijde van de reorganisatie van de toporganisatie van het ministerie van defensie in 1976, omschreef een en ander als volgt:

een aantal bureaus en afdelingen (komen) in een andere verhouding tot elkaar te staan. In het grootste deel van de gevallen merken alleen de hoofden

Structure seems to be at the root of many questions we raise about organizations. (HENRY MINTZBERG [1])

van deze organisatiedelen daar iets van. De aard en de omvang van het werk blijven echter in het geheel genomen hetzelfde. Door het vereenvoudigen van vele benamingen zijn er nogal wat organisatiedelen die in de nieuwe structuur onder andere naam voorkomen, zonder dat er verder iets wezenlijks verandert. [2]

Let wel, het ging hierbij om het ombouwen van een traditionele piramideorganisatie tot een uiterst complexe matrixstructuur.

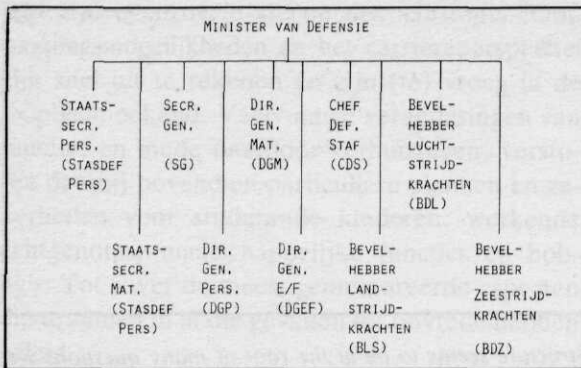
Ik zal mijn betoog als volgt indelen:

- een korte beschrijving van de matrixstructuur van het ministerie van defensie (dat kunt u ook overslaan als u bekend bent met die structuur);
- een beschrijving van de voorwaarden voor een effectieve matrixorganisatie;
- de rol van „planning- en controlesystemen” binnen een matrix;
- de functies en karaktereigenschappen van effectieve matrixmanagers;
- een beschrijving van de mens als risicofactor voor een effectieve matrixstructuur.

De matrixstructuur van de toporganisatie van het ministerie van defensie

Op 10 december 1976 verscheen een Aanwijzing secretaris-generaal („distributie per kamer”) met informatie over de reorganisatie van de topstructuur van het ministerie van defensie tot een matrix per de eerste van die maand [2]. De kern van die nieuwe structuur bleek een indeling te zijn in vier sectoren:

- militair/operationele zaken;
- personele sector;



Afb. 1 De structuur via de hiërarchieke verhoudingen; de span of control van de minister omvat derhalve niet minder dan tien topfunctionarissen

- materiële sector;
- sector economie en financiën.

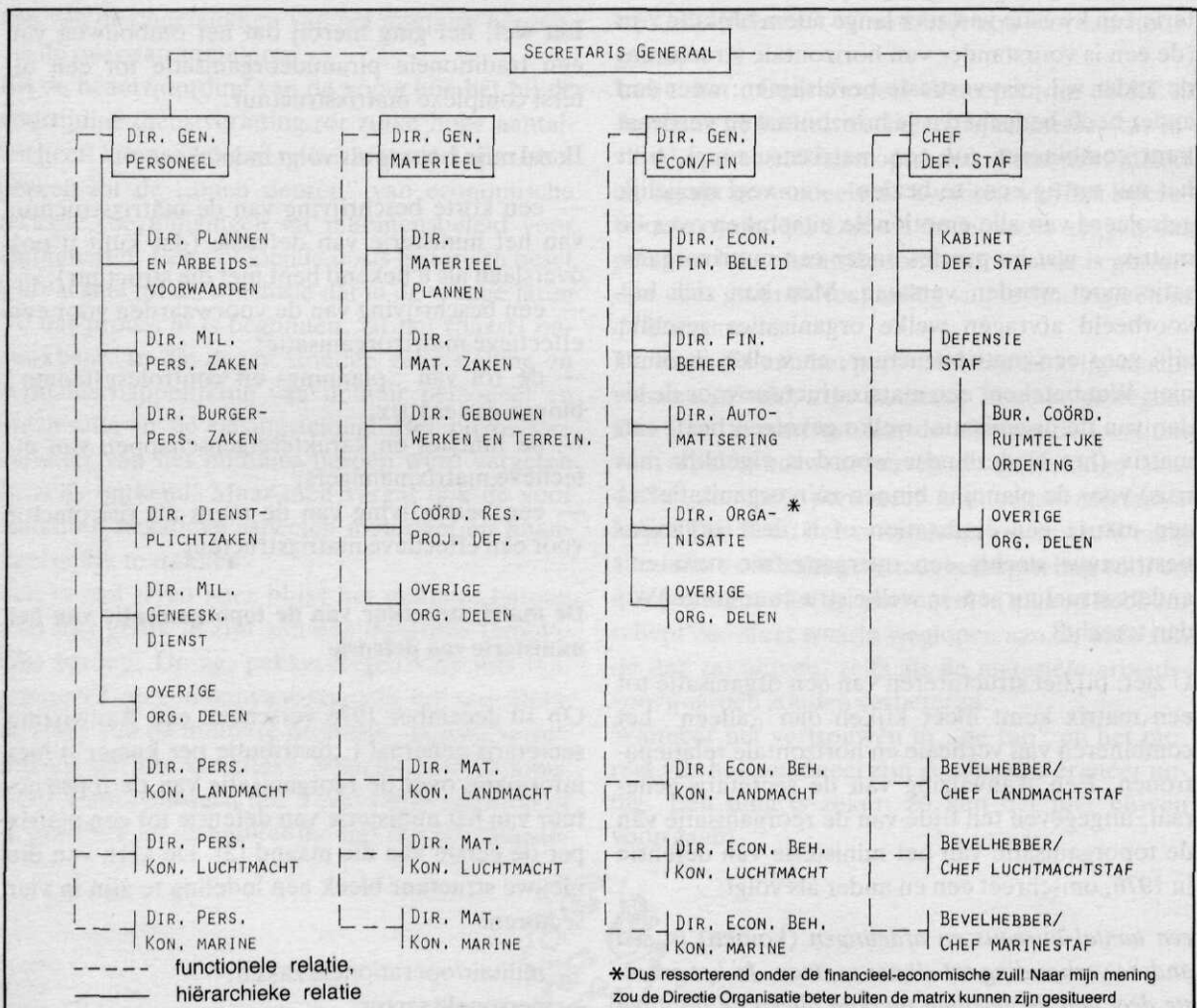
Die indeling kwam (grof gezegd) in de plaats van de traditionele indeling van het departement in de drie krijgsmachtdelen land-, lucht- en zeemacht.

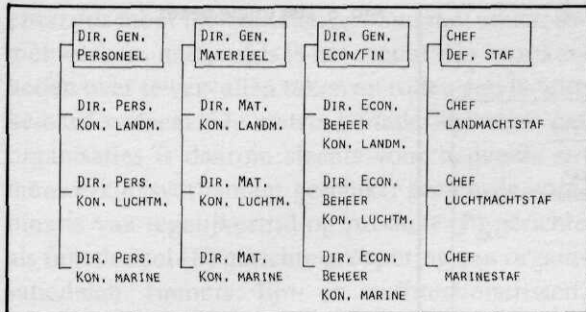
Bij elke sector werd, ter vervanging van de drie „krijgsmachtdeelstaatssecretarissen”, een directeur-generaal in de organisatie geplaatst, en de politieke leiding werd verdeeld in de functionele aspecten „materieel” en „personeel” (staatssecretaris personeel resp. staatssecretaris materieel). De rol van de secretaris-generaal werd er een van „spin in het web”, zoals de toenmalige SG het zelf formuleerde.

Het doel van de reorganisatie was:

Het meer dan voorheen afstemmen van de structuur op — en naast de algemeen militaire/operationele aangelegenheden — vraagstukken op het gebied van personeel, materieel, alsmede economie en financiën. [3]

Wij vinden de vier sectoren terug op zowel centraal-departementaal niveau, als op het niveau van elk der drie krijgsmachtdelen. Coördinatie





Afb. 2 De functionele verhoudingen

tussen de twee lagen, en binnen elke laag, vindt plaats in geformaliseerde „raden” en „comités voor overleg”. De relaties tussen alle organisatiedelen zijn bovendien driedelig: hiërarchieke, functionele, en coördinerende relaties. Dat dit resulteert in een zeer complexe matrixstructuur van vier sectoren en drie soorten relaties, is te begrijpen.

Laten wij deze organisatie in het kort nader beschouwen.

De structuur via de hiërarchieke verhoudingen levert het beeld op van afb. 1. Een korte toelichting lijkt mij hier op haar plaats, en wel met betrekking tot de positie van de bevelhebbers en de chef-defensiestaf. Uit een Aanwijzing-SG nr A/679 van 21 mei 1984, met als onderwerp „het functioneren van de matrixorganisatie” blijkt, dat de bevelhebbers hiërarchiek rechtstreeks onder de minister zijn gesteld, doch buiten de ministeriële organisatie staan. Als chef van een krijgsmachtdeelstaf (de functie van bevelhebber en chef-krijgsmachtdeelstaf zijn gecombineerd in één persoon) zijn zij gelijkgesteld met de overige krijgsmachtdeeldirecteuren (bijvoorbeeld de directeur personeel van een krijgsmachtdeel); in dat geval behoren zij wél tot de ministeriële organisatie.

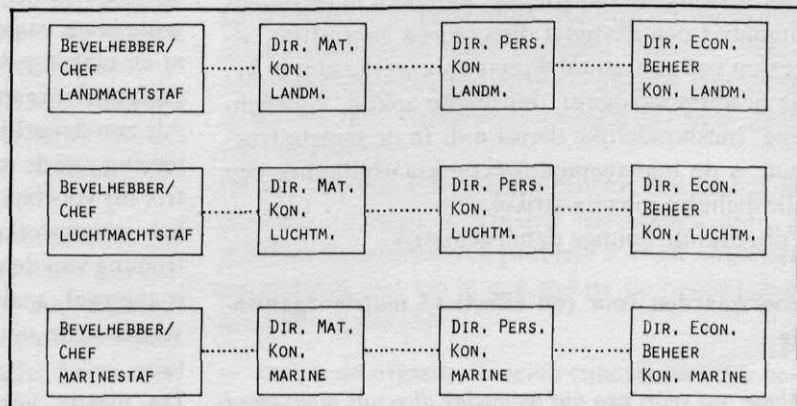
De rol van de chef-defensiestaf ten opzichte van de bevelhebbers is van functionele aard (zie hierna); in hiërarchieke zin is er sprake van dat „het voor de hand ligt de primus-inter-paresgedachte toe te passen in het kader van het Nederlands defensieplanningproces”, doch alléén ten opzichte van de directeuren-generaal.

De functionele verhoudingen zijn weergegeven in afb. 2. De functies van bevelhebber en chef krijgsmachtdeelstaf zijn, zoals reeds eerder is gesteld, per krijgsmachtdeel in één functionaris samengevoegd; elke bevelhebber is dus tevens zijn eigen chef van de krijgsmachtdeelstaf; de Aanwijzing secretaris-generaal van 10 december 1976 verwoordt deze situatie als volgt:

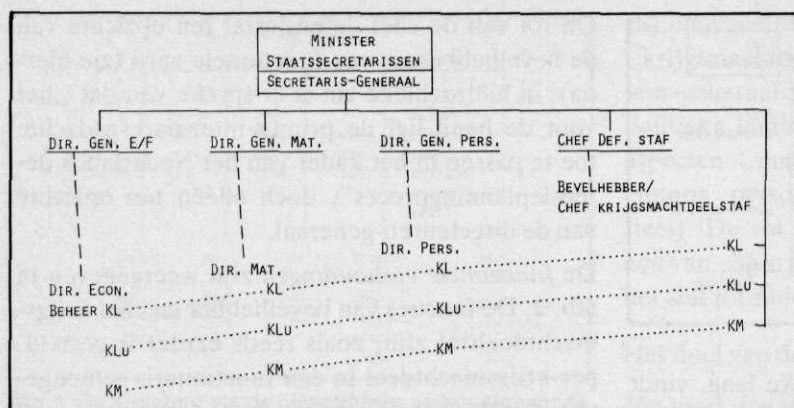
De chef-staf/bevelhebber is een gecombineerde functie. Hij staat als chef-staf hiërarchiek onder de minister en staatssecretarissen en functioneel onder de chef-defensiestaf. Als bevelhebber staat hij rechtstreeks onder de minister. [2]

Bij dit „functionele” beeld dient men voorts nog te bedenken dat rechtstreeks onder de directeuren-generaal (centraal niveau) ook nog een groot aantal directies (centraal niveau) ressorteert. Wanneer deze ten opzichte van de directeuren-generaal hiërarchieke laag wordt tussengevoegd ontstaat de situatie zoals weergegeven in afb. 3. Het beeld wordt nu zo mogelijk nog gecompliceerder, zeker wanneer men bedenkt dat elke rechtstreeks onder een directeur-generaal ressorterende directie afgeleide functionele bevoegdheden ten opzichte van de krijgsmachtdelen uitoefent. De zaak wordt echter nóg ingewikkelder doordat ook nog functionele bevoegdheden worden uitgeoefend door de twee staatssecretarissen, via een tweedeling in „personeel” en „materieel”

◀ Afb. 3 Organigram met daarin de diverse directies (centraal niveau)



Afb. 4 De coördinerende verhoudingen in het organigram



Afb. 5 Het totale beeld

(daarmee de functionele vierdeling in de matrixstructuur doorkruisend).

Tot slot de *coördinerende verhoudingen*. In het aan het personeel gepresenteerde organigram (afb. 4) worden de coördinatielijnen weergegeven [2].

Het totaalbeeld is weergegeven in afb. 5. (Dit schema is overigens ontleend aan een artikel van de toenmalige SG in de Militaire Spectator [4].) Het is naar mijn mening enigszins merkwaardig dat in dat schema de functie van secretaris-generaal is opgenomen binnen de politieke leiding. De plaatsvervangend secretarissen-generaal blijven bovendien geheel buiten beschouwing. Opvallend is verder nog dat alleen op krijgsmachtdeelniveau coördinatielijnen worden weergegeven en niet op centraal (directeuren-generaal) niveau. Bovendien is mij onduidelijk wat wordt gesuggereerd met de schuine verhoudingen voor wat betreft de coördinerende relaties (stippellijnen). Ten slotte is het merkwaardig dat er geen „staatssecretaris operationele zaken” is opgenomen; in feite vervult de chef defensiestaf deze — nogal politiek getinte — rol.

Het totaalbeeld overziende, kan men in de defensiematrix een dertigtal directeuren aantreffen, afgezien van een aantal directeuren werkzaam in bv. de accountantsdienst, juridische zaken, voorlichting, huishoudelijke dienst e.d. In de matrixstructuur is de managementfunctie klaarblijkelijk een allesbehalve schaars artikel.

Tot zover de huidige defensiematrix.

Voorwaarden voor een effectieve matrixorganisatie

About two years ago our managing directors announced

our new matrix organization like Moses bearing the Law. They told us to go forth and cooperate. We hadn't the foggiest notion what they were talking about. We muddled about for a while, but I don't think anything has really changed. [5]

Dit citaat is afkomstig van iemand van een groot Amerikaans organisatieadviesbureau; het reorganiseren van een organisatiestructuur tot een matrix is kennelijk ook voor deskundigen geen wasen neus. Dezelfde bron stelt daarom ook:

You cannot reorganize into a matrix-structure with a casual announcement and a couple of meetings.

Het herschikken van een organisatie in een matrix is inderdaad gecompliceerd; het functioneren in een matrix is evenwel nóg ingewikkelder. Wat maakt de matrixstructuur nu zo anders dan de „traditionele” organisatiestructuren? Kenmerkend is dat een matrixstructuur niet „een” mogelijke vorm van organiseren is, niet „een” structuur naast andere structuren; een matrixstructuur wordt niet „toegepast”. Het gaat veeleer om een benaderingswijze, een mentaliteit, gebaseerd op een ideologie van coöperatie en flexibiliteit. Het betekent een rigoureuze doorbreking van het traditionele principe van „eenheid van bevel”. Een grote mate van onzekerheid en vele conflicten zijn in de matrixgedachte ingebouwd, behéersen zelfs een matrixorganisatie.

Als een dergelijke mentaliteit, en de wil tot legitiemer van de matrix, niet aanwezig zijn, is de matrix bij voorbaat gedoemd te mislukken. Het willen samenwerken vereist vaak een uitgebreide training van de desbetreffende managers; deze wil is evenwel, zoals reeds gezegd, een noodzakelijke voorwaarde voor een levensvatbare matrixstructuur.

De matrix vormt bovendien een contradictie;

enerzijds moet men in teamverband met elkaar samenwerken, anderzijds is het met al zijn onzekerheden over te vervullen taken en rollen een in feite keihard systeem. De matrix-benaderingswijze van organisaties is daarom slechts voor bepaalde samenwerkingsverbanden geschikt, gezien de combinatie van tegelijkertijd op produkt (P) gerichte als functioneel (F) gerichte groepering van organisatiedelen. Immers: lijn- en staffunctionarissen, experts en mensen uit de uitvoeringensfeer, moeten samen in soepel functionerende ad-hocwerkgroepen kunnen worden tewerkgesteld. De samenstelling van deze werkverbanden moet, desnoods op zeer korte termijn en veelvuldig, al naar gelang wijzigingen in de omgeving, kunnen worden veranderd.

Bureaucratie en matrix zijn elkaars tegenpolen; elke vorm van bureaucratisme binnen een matrixorganisatie is fnuikend.

Binnen de matrix bestaat een grote behoefte aan coördinatie, doch die moet tevens, als gevolg van de snel wisselende omstandigheden, tot een minimum worden gereduceerd. De strategische besluitvorming binnen een matrixorganisatie is daarom zeer moeilijk te lokaliseren; een expliciete strategie is slechts impliciet af te leiden uit allerlei beslissingen door allerlei functionarissen.

Een organisatie die zichzelf „blootstelt” aan een matrix moet daarom wel heel goede redenen daarvoor hebben en ervan overtuigd zijn dat klassieke organisatorische oplossingen in „haar geval” niet voldoen. Indien de rigoureuze doorbreking van het principe van „eenheid van bevel” bovendien niet wordt gelegitimeerd door de vroegere produktmanagers, is de matrixorganisatie binnen de kortste keren dicht-gestructureerd.

Welke organisaties zijn dan, gezien de bovenstaande constatering, geschikt voor een matrixstructuur? En welke juist niet? Alleen de organisaties die de drie matrixsleutelwoorden **SAMENWERKING**, **FLEXIBILITEIT** EN **BELEIDSEVALUATIE** kunnen combineren tot een elkaar versterkend effect, overleven een matrixstructuur (en kunnen zelfs floreren).

U merkt, denk ik, wel aan mijn woordkeuze, dat ik van mening ben dat het reorganiseren van een organisatie tot een matrixstructuur met daarbinnen een hechte samenwerkingsmentaliteit uiterst zorgvuldig moet geschieden, en zelfs: liever níét, als het maar even kan. Alleen als binnen een ma-

trixorganisatie een „jonge agressieve kern” de kans krijgt zich te ontplooiën, gesteund door geavanceerde geautomatiseerde informatiesystemen, ontwikkeld in een sfeer waarbij informatiesysteem-hobbyïsten vroegtijdig de pas is afgesneden, niet gehinderd door te lange besluitvormingsprocedures waarbij elk der deelnemers voldoende beslissingsmandaat heeft, krijgt de matrix een kans van slagen.

De rode draad binnen een matrix is — gezien de veelvuldig ten opzichte van elkaar wisselende verhoudingen van de matrixmanagers — een goed functionerend „planning- en controlesysteem”. Dat systeem moet bovendien door elke matrixmanager zijn geaccepteerd als basis van de besluitvorming binnen de matrix. In het volgende punt zal ik op zo’n systeem ingaan.

De rol van planning- en controlesystemen binnen een matrix

Een van de voorwaarden om te komen tot een effectieve reorganisatie in een matrixstructuur is het „op de plank hebben liggen” van een voor die structuur geschikt planning- en controlesysteem. Een p/c-systeem fungeert binnen een matrix als het voornaamste besluitvormingssysteem.

De voorwaarde van het hebben van een geschikt p/c-systeem betekent niet dat een dergelijk systeem tot in details behoeft te zijn geformaliseerd; kleine matrixorganisaties (bv. een marketingadviesbureau met een tiental medewerkers) geven zelfs de voorkeur eraan het binnen hun organisatie gehanteerde p/c-systeem in het geheel niet te formaliseren: in een dergelijke structuur is dus een maximale waarborg voor innovatie en flexibiliteit aanwezig.

De praktijk van grote Amerikaanse en Europese matrixorganisaties (Dow Corning, Philips, Unilever) toont evenwel aan dat p/c-systemen wél tot in detail worden vastgelegd: beheersbaarheid gaat vóór flexibiliteit.

De rol van een p/c-systeem binnen een matrix is cruciaal; er dient te worden voorkomen dat „a problem transferred is a problem solved”. Met het p/c-systeem worden in een matrix de beslissingen genomen opdat [5]:

— tussen de organisatiedelen coherentie blijft bestaan;

— de strategische balans binnen de organisatie blijft gehandhaafd: er mogen geen deuken en bobels op ongewenste plaatsen in de organisatie ontstaan;

— de matriceenheden en de niet-matriceenheden worden geïntegreerd in een samenhangende besluitvorming.

Anders geformuleerd dient een effectief p/c-systeem te bewerkstelligen dat de juiste functionarissen aan bod komen bij de besluitvorming en dat afspraken ook worden nagekomen [5].

Zonder een goed p/c-systeem kan een ieder binnen een matrix zijn gang gaan; de sterkste persoonlijkheid in de organisatie beheerst de organisatie, en regionale en produktmanagers krijgen de kans zich in autonome „egelstellingen” te verschansen. Er ontstaat òf een onbeheersbare òf een schijnbaar beheersbare situatie. Het is daarom van groot belang al vóór de invoering van een matrixstructuur zorgvuldig een p/c-systeem te ontwerpen en dit via „droogzwemoefeningen” door de latere matrixfunctionarissen te laten testen: ze raken dan tegelijkertijd ermee vertrouwd.

Het is eveneens van groot belang te waken tegen de al eerder genoemde informatiesysteem-hobbyïsten en een al te grote afhankelijkheid van deze functionarissen bij matrixmanagers. Een goed p/c-systeem betekent immers níét [6]:

— „give them more” irrelevante informatie;

— „more communication means better performance”;

— „give the manager his information, and his decision making will improve”;

— „a manager does not have to understand how an information system works, only how to use it”.

Interne afstemming van de verschillende plannen op verschillende niveaus is voorts nodig voor een effectieve, samenhangende besluitvorming. Vooral de mogelijkheid tijdens de planningswerkzaamheden tijdig te kunnen ingrijpen en correctieve acties te kunnen ondernemen moet aanwezig zijn; bovendien moet ondubbelzinnig vaststaan wie voor dergelijke handelingen is gemandateerd. Een effectieve matrixorganisatie heeft haar planningsfunctionarissen daarom ook *gecentraliseerd* op het hoofdkantoor bij elkaar zitten, zodat men van elkaar weet waarmee men bezig is.

Hoe goed een planning- en controlesysteem ook

binnen een matrixstructuur functioneert, zonder de juiste mensen met de juiste karaktereigenschappen om dat systeem te „vullen” en aan de gang te houden functioneert er niets. Sterker: de mensen binnen een matrix kunnen worden beschouwd als een belangrijke risicofactor voor de effectiviteit ervan; zij kunnen een matrixorganisatie volledig doen disfunctioneren. Er is dus alle reden na te gaan welke functies de matrixmanagers moeten bekleden, welke karaktereigenschappen zij moeten bezitten om in de matrixbenaderingswijze van organisaties goed te kunnen functioneren.

De matrixmanagers: hun functies en karaktereigenschappen in theorie en praktijk

Binnen een matrix functioneren twee soorten managers: de produktgerichte managers (P-managers) en de functionele managers (F-managers). Deze tweedeling behoeft overigens niet strikt individueel per functionaris te worden geïnterpreteerd; het is juist een kenmerk van een matrixstructuur dat één en dezelfde functionaris zowel een P- als een F-pet kan dragen. Het is daarom van belang, zeker voor deze dualistische functionarissen, goed voor ogen te houden wat elke pet inhoudt.

In de theorie worden P-managers de „business results managers” genoemd; de F-managers worden aangeduid als „resource managers” [5].

Voor een goed begrip zullen wij in het volgende de tweedeling „business results/resource” aanhouden, omdat daarmee het beste de theoretische verschillen in verantwoordelijkheden en taakomschrijving kunnen worden aangeduid.

De *business results manager*: „directs the work, but does not deploy the people; he determines *what* will be done”. De *resource manager* daarentegen „does the hiring, training, paying and terminating of people who actually do the work, but does not determine what work they do; he determines *how* it will be done” [5].

De „business results manager” wordt verantwoordelijk gesteld voor zijn „business” zònder dat hij verantwoordelijk is voor de in zijn bedrijf tewerkgestelde mensen, de „resource manager” mag zich niet bemoeien met wèlk werk wordt gedaan. Een dergelijke verdeling van taken vereist een in-

grijpende mentaliteitsverandering bij managers. Bovendien kunnen „resource managers” — bij gebleken geschiktheid — zonder bezwaar in „business results”-functies worden te werkgesteld en andersom.

Een traditionele staf/lijnbenadering van het management, en zelfs een produktgerichte/functioneelgerichte tweedeling, is niet consistent met deze definities. Zij is echter wèl consistent met de matrixgedachte; ik meen dat velen zich dat niet realiseren. Het principe van „eenheid van bevel” wordt rigoureus doorbroken en dat is precies de bedoeling van een matrixstructuur.

Laten wij daarom de taakomschrijvingen van beide functionarissen eens nader — wat gedetailleerder — beschouwen (zie de tabel). Aldus een in

In de onzekere en conflicterende omgeving van een matrixorganisatie kunnen slechts bepaalde managers overleven (laat staan effectief functioneren) namelijk mensen die een dergelijke omgeving als een uitdaging in plaats van een bedreiging beschouwen. Bijna bovenmenselijke eigenschappen worden een effectieve matrixmanager toegevoegd (zoals in theorie overigens altijd met betrekking tot managers):

- een brede en gedegen kennis van de organisatie als geheel en van zijn eigen eenheid in het bijzonder;
- kennis en begrip van alle functies en produkten die via de matrix worden gecoördineerd;
- superbe onderhandelingscapaciteiten en communicatieve vaardigheden;

Business results (P) manager	Resource (F) manager	Relatie met (P) elkaar (F)
<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk aan de „general manager” voor: <ul style="list-style-type: none"> — dirigeren van zijn bedrijf in totaliteit; — het bereiken van de bedrijfsdoeleinden binnen het vastgestelde schema en tegen de laagst mogelijke kosten binnen de randvoorwaarden van technologie en kwaliteit; — vaststelling van bedrijfsdoeleinden; — het werken binnen het planning- en controlesysteem; — effectiviteit van zijn bedrijf; — coördinatie met de resourcefuncties; — het op de hoogte blijven van ontwikkelingen die zowel voor het bedrijf als de klant van waarde kunnen zijn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk aan de „general manager” voor: <ul style="list-style-type: none"> — de ondersteuning van alle bedrijven binnen de prestatiegrenzen, gesteld door de business results managers; — het vaststellen van resourcedoeleinden in overeenstemming met de bedrijfsdoeleinden; — alle werkzaamheden binnen zijn resourceersort; — het zorgen dat prestaties voldoen aan eisen m.b.t. kosten, tijdschema, kwaliteit en technologie, gesteld door de business results managers; — onderzoek en initiëring van innovaties ten gunste van het bedrijf en de klant. 	<ul style="list-style-type: none"> • De business results manager bepaalt <i>wat</i> er zal worden gedaan, de resource manager bepaalt <i>hoe</i>; zij zijn <i>beiden</i> verantwoordelijk voor de integratie van hun werkzaamheden. • De business results manager zorgt voor optimale doelstellingsbepaling; de resource manager zorgt voor een optimale benutting van mensen en hulpmiddelen; <i>beiden</i> komen via onderhandelingen tot compromissen met betrekking tot deze twee zaken.

theorie effectieve matrixstructuur! Alleen met deze functiebeschrijvingen en taakverdelingen wordt een maximale afhankelijkheid tussen de beide functionarissen gewaarborgd; alleen op deze wijze kan een maximale samenwerking worden verwacht: beiden hebben immers elkaar aanvullende verantwoordelijkheden, in feite kan de één niet zonder de ander functioneren. Persoonsbeoordelingen vinden dan ook plaats naar drie gezichtspunten: individuele, management- en teamprestaties. De planningen van de beide resorts moeten — het kan niet anders — volledig op elkaar worden afgestemd en geïntegreerd.

Tot slot van dit punt nog een aantal opmerkingen over de karaktereigenschappen van de matrixmanagerduizendpoot binnen een effectieve matrixstructuur.

- de takt van een diplomaat;
- gevoel voor de wensen en behoeften van individuen als ware hij sociaal werker;
- de vechtlust van de ondernemer.

Veel verschil met een „ideale hiërarchieke chef” kan naar mijn mening overigens niet worden opgemerkt. Een overeenkomst met deze laatste is voorts dat een dergelijke manager zeer sporadisch voorkomt.

De mens als risicofactor voor een effectieve matrixstructuur

De mens binnen een matrixorganisatie blijkt een hoge risicofactor te vormen, zelfs zo hoog dat sommige auteurs adviseren: „if you don't need a matrix, leave it alone”. Een dergelijke constatering

heeft u in het voorgaande reeds kunnen aantreffen. De mens kan een matrix als volgt doen ontsporen of doen vastlopen [7]:

— via het verstoren van het subtiele machtsevenwicht binnen een matrixorganisatie waardoor de besluitvorming binnen de organisatie wordt verlamd;

— wanneer er onvoldoende duidelijkheid en inzicht bestaat in het functioneren van een matrixstructuur, waardoor in feite een machtsvacuüm ontstaat; degene die het sterkst in de strijd om de macht naar voren komt bestuurt de gehele organisatie; bij „zwaar weer buiten”, wanneer de interne verhoudingen en afstemmingen nog kritischer worden, leidt een dergelijke situatie gemakkelijk tot het andere uiterste;

— wanneer de mening ontstaat dat iedereen bij alle te nemen beslissingen moet zijn betrokken; dit wordt nog versterkt door het feit dat heel wat individuele functionarissen zich heel erg belangrijk gaan vinden omdat ze bij veel besprekingen in de startfase van een beslissing over alles mogen meepraten, waardoor de besluitvorming aanzienlijk wordt vertraagd; de werkelijk besluitvaardigen worden bovendien door vele — vaak nodeloze — vergaderingen voortdurend gefrustreerd;

— wanneer bij het invoeren van de matrix onvoldoende begeleiding wordt gegeven: de mensen in de organisatie gaan dan gedurende lange tijd over tot „navelstaren”, onzeker over hoe en of de matrix functioneert; alleen de buitenwereld, die merkt dat de organisatie alleen met zichzelf bezig is, kan impulsen geven om de organisatie uit deze inproductieve inertie te doen geraken;

— wanneer een grote mate van roldubbelzinnigheid de leiding gaat irriteren: ieder mens heeft op bepaalde momenten behoefte aan zekerheid over

door hem of haar te vervullen rollen: er ontstaat in dat geval een sterke druk om te gaan bureaucratiseren teneinde in ieder geval meer zekerheden (regels en procedures) te creëren; als een matrixorganisatie aan deze druk toegeeft, is zij reddeloos verloren;

— wanneer het oorspronkelijke ontwerp langzamerhand ontaardt in een geheel ander, ongewenst, ontwerp; een veel voorkomende vorm hiervan is het creëren van een matrix-binnen-de-matrix en wel om redenen van „machtsverdeling”; de hele organisatie wordt daardoor een „black box”;

— wanneer managerfuncties *altijd* door functionarissen zijn gevuld, ongeacht de voorliggende taken van de matrixorganisatie in een bepaalde periode; in een effectieve matrixstructuur is het lang niet altijd nodig dat alle „cellen” metterdaad zijn gevuld.

Nabeschuiving

In het voorgaande is gepoogd een bijdrage te leveren aan de discussies over de toporganisatie van het ministerie van defensie via een „geïsoleerde” bespreking van het verschijnsel matrixstructuur.

Een matrix is, zo blijkt uit de (slechts een tiental jaren omvattende) praktijk van grote matrixorganisaties, vaak — achteraf gezien — een tussenfase naar een weer produkt- of functioneel gerichte organisatievorm. De nadelen van een matrix zijn dan overwonnen, de voordelen (t.w. een evenwichtiger verdeling van produkt- en functionele belangen dan in de traditionele aan de matrix voorafgaande structuur) blijven behouden. Een organisatie blijkt uit matrixervaringen veel te kunnen leren.

Zij kan ook eraan bezwijken.

Literatuur

1. H. Mintzberg — *The structuring of organizations, a synthesis of the research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ (1979).
2. Secr.-Gen. MvD — *Reorganisatie topstructuur ministerie gaat van start*. Aanwijzing nr U/A 254, 10 dec. 1976.
3. *Defensienota 1974*. Handel. Tweede Kamer, zitting 1973/74, nr 12 994. Staatsuitgeverij, Den Haag (1974).

4. G. H. J. M. Peijnenburg — Organisatie en managementproces van het ministerie van defensie. *Mil. Spect.* 147(1978)(10)431, (11)536.
5. *Matrix-organization of complex business*. Elsevier Business intelligence series, dl 3. Elsevier, Amsterdam (1981).
6. R. L. Ackoff — Management misinformation systems, in: H. R. Anton, P. A. Firmin en H. D. Grove (red) — *Contemporary issues in cost and managerial accounting*. Houghton Mifflin, Boston (1978).
7. J. P. L. M. Glaser — *Matrixorganisaties*. Wolters Noordhoff, Groningen (1981).

Chr. Schwencke

commodore van de Koninklijke luchtmacht

Luchtstrijdkrachten in Centraal-Europa

De mogelijke invloed van nieuwe technieken op hun rol

Nieuwe technieken en ontwikkelingen, vooral op het gebied van micro-elektronica, openen een breed gebied van militaire toepassingsmogelijkheden. De discussies hierover zijn inmiddels allerwegen gaande. Eén van de meest in het oog lopende ontwikkelingen is het groeiende vermogen wapens te produceren die met zeer grote nauwkeurigheid hun doel kunnen treffen, ook over grote afstanden. Gezien deze grote trefzekerheid kan daarbij met een conventionele lading worden volstaan. Kruisvluchtwapens en „tactical ballistic missiles” met een conventionele lading zijn hiervan de sprekendste voorbeelden.

Het vermogen op grotere afstand gelegen doelen op conventionele wijze onschadelijk te maken berustte tot voor kort uitsluitend bij vliegtuigen. Het unieke vermogen van vliegtuigen snel en over grote afstand vuur uit te brengen was dan ook bepalend voor de afloop van vele militaire conflicten. Vliegtuigen waren daardoor van vitaal belang. Thans wordt het mogelijk hiervoor ook andere middelen te gaan gebruiken.

In het kader van dit artikel wordt nagegaan, welke gevolgen dit voor de taken en voor de inzet van tactische luchtstrijdkrachten — met name die van de NAVO in Centraal-Europa — zou kunnen hebben. Deze bijdrage beoogt zeker niet een diepgaande en volledige analyse te bieden, en kan dat ook niet, gezien de vele onzekerheden die er nog zijn. Meer dan een globale beschouwing en het — tegen een historische achtergrond — trachten te onderkennen van een lijn in de ontwikkelingen, als bijdrage aan de discussie, wil het onderstaande dan ook niet zijn.

Markante dag in de geschiedenis van de luchtoorlog

De ochtend van 5 juni 1967. In verspreide gevechtsformaties razen Israëliëse jachtbommen-

*Kümmern Sie sich nicht darum was Clausewitz meinte. Was meinen Sie selber?*¹

werpers laag over de Sinaï in westelijke richting. Ze zijn op weg naar hun doelen, de vliegbases van de Egyptische luchtmacht. Korte tijd later exploderen hun bommen tussen de geparkeerde vliegtuigen, en slaan kraters in het beton van start- en rolbanen. De verrassing is compleet. Minder dan drie uur na de eerste aanval is de Egyptische luchtmacht uitgeschakeld, zonder in de lucht te zijn geweest. Met een van de succesvolste „counter air”-operaties² uit de geschiedenis van de luchtoorlog droeg de Israëliëse luchtmacht op beslissende wijze bij aan de eindoverwinning in het conflict met Egypte.

Reacties

De les van 5 juni 1967 was voor iedereen duidelijk. Terwijl als het ware de explosies nog na-echoden werden in oost en west de onvermijdelijke conclusies getrokken. De NAVO- en de Warschau-Pactluchtstrijdkrachten begonnen omvangrijke shelterbouwprogramma's. Vliegtuigen, commando-centrales, brandstof- en munitievoorraden en andere essentiële elementen werden „onder beton” gebracht. Deze projecten waren kostbaar maar effectief omdat zij leidden tot een belangrijke vermindering van de kwetsbaarheid van deze — voor de luchtoorlog — vitale objecten en middelen. Als reactie hierop — en deze ontwikkeling is nog steeds in volle gang — werden en worden vliegtuigwapens ontwikkeld die niet in de eerste plaats zijn bestemd voor de moeilijke uit te schakelen

¹ Erwin Rommel, in een toespraak tot vaandrags van de Infanterieschule Potsdam, in 1935; uit: D. Irving — *Rommel*. Hoffmann & Campe, Hamburg (1978)39.

² Counter-Air-operaties: operaties, gericht tegen het vijandelijke luchtpotentieel (vliegbases, radarstations, luchtverdedigingsinstallaties, e.d.).



Het dispensingprincipe

„hardened facilities”, maar voor het onbruikbaar maken van de voor vliegoperaties onontbeerlijke, en nog steeds kwetsbare, start- en rolbanen. Deze „airfield attack weapons” — hoewel verschillend in uitvoering — berusten bijna alle op het „dispensing”-principe waarbij een verscheidenheid aan „submunitions” over het doel wordt uitgestrooid. Een deel van die submunitions maakt kraters in start- en rolbanen („runway cratering submunitions”), waardoor die onbruikbaar worden. Een ander deel is gericht op het belemmeren van de opruimings- en reparatiewerkzaamheden („area denial submunitions”). Deze munitie bestaat doorgaans uit een combinatie van „gewone” tijd- bommen en projectielen die door akoestische en seismische sensors worden geactiveerd. Voorbeelden van dit soort „airfield attack weapons” zijn het in Engeland ontwikkelde JP233-systeem en de speciaal voor de Tornado ontworpen Duitse „Mehrzweckwaffe I”. Om met dit soort wapens het doel nauwkeurig te kunnen treffen moet echter op geringe hoogte over de vijandelijke vliegbasis worden gevlogen. Dit is, gezien de groeiende effectiviteit van de luchtverdedigingsmiddelen, een belangrijk nadeel.

Als reactie — en deels anticiperend op die toenemende effectiviteit van de luchtverdediging en gebruik makend van moderne technieken — worden momenteel airfield attack weapons ontwikkeld die op grotere afstand van het doel — buiten het bereik van de lokale luchtverdediging — door vliegtuigen kunnen worden gelanceerd. Deze „stand off”-wapens, al dan niet voorzien van een voortstuwingsinstallatie, hebben een bereik variërende van enkele tot vele tientallen kilometers. Zij vormen door hun geringe omvang, relatief hoge snelheid en trefzekerheid een nieuwe uitdaging voor de vliegveld-luchtverdediging. De verdere verbetering daarvan krijgt dan ook steeds meer aandacht.

De toenemende perfectie van de luchtverdediging maakt het steeds moeilijker met vliegtuigen buiten



Tornado met JP233-dispenser

het bereik van zwaar verdedigde doelen, zoals de vliegbases van het Warschau-Pact, te blijven. „Stand off”-wapens bieden daarbij nu nog een aanvaardbare oplossing, maar met het verder groeiende bereik van de luchtverdedigingsmiddelen zal het bereik van de „stand off”-wapens ook moeten toenemen, met alle (kostbare) consequenties van dien.

Mogelijk gemaakt door nieuwe technologieën tekent een volgende stap in deze ontwikkeling zich reeds duidelijk af. Het zijn van de grond af gelanceerde „conventional tactical ballistic missiles” (CTBM's), speciaal ontwikkeld voor het aanvallen van vliegbases. Aan Amerikaanse zijde denkt men hierbij aan projectielen met een bereik van ongeveer 500 km, waarmee uit West-Europa de meest bedreigende WP-vliegbases kunnen worden bestreken. Gelanceerd uit een vaste of mobiele opstelling keert via een ballistische baan een warhead, geladen met voor het aanvallen van vliegvelden geoptimaliseerde submunition terug naar het aardoppervlak. In de nabijheid van het doel worden de submunitions uitgestoten die, door de zeer hoge penetratiesnelheid, zelfs bij relatief gering explosief vermogen, kraters in startbanen slaan en omvangrijke schade aanrichten. Door de nu beschikbare technologieën toe te passen zou-

den CEP's³ van ca. 30 à 45 m kunnen worden gerealiseerd. Met relatief weinig van deze wapens zouden, bij een eventuele aanval op West-Europa, WP-vliegbases geruime tijd onbruikbaar kunnen worden gemaakt.

Dit soort wapens zou de NAVO dus de mogelijkheid bieden bij een onverhoopt conflict tegen wellicht betrekkelijk geringe kosten een belangrijk deel van de WP-luchtstrijdkrachten op zijn minst tijdelijk buiten gevecht te stellen, hetgeen op zich een belangrijk element van de conventionele afschrikking zou betekenen. Hoewel over de haalbaarheid van dit soort projecten momenteel nog verschillend wordt gedacht beginnen de technische en militaire mogelijkheden zich steeds duidelijker af te tekenen.

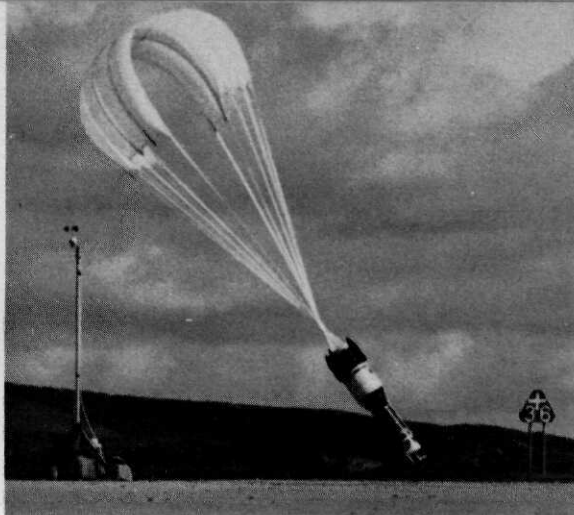
Hoewel het Warschau-Pact weinig vrijgevig is met informatie, mag worden aangenomen dat de NAVO-vliegbases een zeer hoge plaats innemen op de doelenlijst van het WP. Behalve op aanvallen met vliegtuigen moet dan ook erop worden gerekend dat een belangrijk deel van de nu al inzetbare TBM's van het WP (o.m. de types SS21, -22 en -23) tegen NAVO-vliegbases zullen worden gebruikt. Ook aan de zijde van het WP wordt hard gewerkt aan verbetering van de trefzekerheid, en aan de ontwikkeling van tegen bepaalde doelen — zoals vliegvelden — bestemde munitie. De realisatie daarvan is slechts een kwestie van tijd.

Afhankelijkheid van vliegbases

In het voorgaande is een reeks ontwikkelingen gesignaleerd die wordt gekenmerkt door de hardnekkige wil vliegbases onbruikbaar te maken en de ten minste zo hardnekkige wil dat te verhinderen. Het is een reeks met alle kenmerken van een wedloop waarbij, naarmate de wedloop vordert, de partijen zich steeds grotere (vooral financiële) inspanningen moeten getroosten om niet achter te raken. Deze wedloop blijft, ook met de eventuele komst van CTBM's — waartegen momenteel nog geen verdediging mogelijk is — in volle gang.

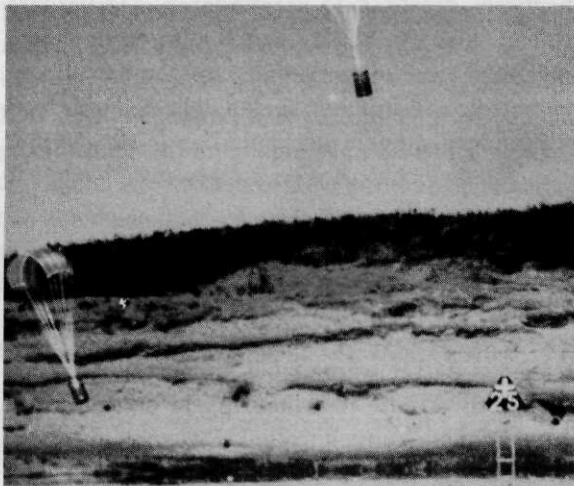
De hiervoor gesignaleerde fixatie op „counter air”-operaties, en vooral het aanvallen en verdedigen van vliegvelden, laat zich alleen maar verklaren uit het belang en de aantrekkelijkheid van

³ CEP: Circular error probable; straal van cirkel met het centrum op het richtpunt, waarin 50% van de inslagen ligt.



Runway cratering submunitions

Submunitie met akoestische of seismische sensors



deze bases als militair doel. Zulks vloeit vooral voort uit:

- het vitale belang van vliegtuigen voor de oorlogvoering;
- de volledige afhankelijkheid van vliegtuigen van start- en rolbanenstelsels en van omvangrijke ondersteunende logistieke installaties;
- de als gevolg daarvan hoge concentratie van slagkracht op de vliegvelden;
- de omvang van vliegbases en hun statische karakter;
- hun relatief geringe aantal.

Het is duidelijk dat, zolang deze situatie blijft bestaan, opponenten zich de grootst mogelijke inspanning zullen blijven getroosten om vliegbases onbruikbaar te maken of, omgekeerd, dit juist te verhinderen. De wedloop gaat door ten koste van steeds grotere offers die echter telkens opnieuw en steeds sneller ongedaan zullen worden gemaakt door nieuwe technische mogelijkheden die het opereren vanaf vliegbases ernstig kunnen belem-

meren, zo niet onmogelijk maken. Worden kostbare „anti ballistic missile”-raketten voor de verdediging van vliegbases de volgende stap? Wat daarna?

In ieder geval kan nu al één conclusie worden getrokken: willen de NAVO-luchtmacht strijdkrachten geloofwaardig en betaalbaar blijven en hun rol in het kader van de NAVO-strategie, ook in de toekomst, metterdaad kunnen blijven spelen, dan maakt de toepassing van nieuwe technologieën allereerst en in ieder geval het doorbreken van deze vicieuze cirkel noodzakelijk. Dat kan voorlopig alleen door hun afhankelijkheid van conventionele vliegbases drastisch te verminderen. De verdere ontwikkeling van STOL-technieken⁴ en de ruime toepassing van „air refueling” zouden hierbij een belangrijke rol kunnen spelen. De 5e juni 1967 blijkt inderdaad een markante dag in de geschiedenis van de luchtoorlog te zijn geweest.

Krijgt het vliegtuig mededingers?

In het voorgaande is al opgemerkt dat een belangrijk gevolg van de toepassing van nieuwe technologieën is dat er wapens beschikbaar komen die met steeds grotere nauwkeurigheid ook op grote afstand doelen kunnen treffen. Dat geldt uiteraard ook voor de luchtverdedigingssystemen, SAM-⁵ en kanonsystemen, en de wapens waarmee luchtverdedigingsjagers worden uitgerust. In de afgelopen jaren zijn vliegtuigen als gevolg van de toegenomen effectiviteit van de luchtverdediging reeds vrijwel geheel verdrongen uit het vijandelijke luchtruim op grote en middelbare hoogte. In het Centraaleuropese theater is dit het al bijna onbetwistbare domein van de SAM's geworden, een gebied waar nog slechts met steun van geavanceerde, speciaal voor de onderdrukking van de vijandelijke luchtverdediging uitgeruste, vliegtuigen kan worden geopereerd. Op geringe hoogte kan de dreiging voorlopig nog voor een deel worden afgewerd door toepassingen van bepaalde tactieken, zoals „evasive manoeuvring”⁶, in combinatie met elektronische stooractiviteiten en aanvallen op de luchtverdedigingsinstallaties. Maar de hoogteband waarin de vliegtuigen worden teruggedrongen wordt steeds smaller.

⁴ STOL: Short take-off and landing.

⁵ SAM: Surface to air missile.

⁶ Evasive manoeuvring: heftige, onregelmatige vliegbewegingen om luchtdoelprojectielen te ontwijken.

Operationele ervaringen en analyses tonen aan dat boven vlak terrein, bij vlieghoogten boven ca. 150 m, met luchtdoelwapens zeer effectief kan worden opgetreden. Ook staat vast dat de luchtverdediging op geringe hoogte door de invoering van diverse nieuwe, vaak lichte en draagbare, systemen steeds dichter en effectiever wordt. Deze effectiviteit wordt nog verder vergroot door de toepassing van (S)Awacs⁷ en door de introductie van moderne „command and control”-systemen, ook bij de grondstrijdkrachten. Wij moeten dan ook verwachten dat de nu nog resterende „low-level gap” zich steeds verder zal gaan sluiten. Ook hier is sprake van een wedloop. Een wedloop waarbij het vliegtuig ten opzichte van de luchtverdedigingssystemen op de grond een handicap heeft omdat verbeteringen aan vliegtuigen — in de vorm van modificaties — over het algemeen complexer zijn en meer kosten dan de modificatie van grond-luchtsystemen. Zulks heeft tot gevolg dat, wanneer de prestaties van grond-luchtverdedigingssystemen worden verbeterd, het tenietdoen van deze verbetering door aanpassingen aan het vliegtuig — bv. door het toepassen van betere elektronische storingsapparatuur — meestal de nodige tijd en inspanning zal vergen en vrijwel altijd duurder zal zijn. Nu reeds kunnen de kosten van mee te voeren elektronische stoorapparatuur — die dan nog regelmatig moet worden aangepast — oplopen tot meer dan 20% van de totale vliegtuigkosten, en de tendens is stijgend. Ook de toepassing van zogenaamde „stealth”-technieken, waarbij door een speciale wijze van vormgeving en materiaalgebruik, het radarreflecterend oppervlak van vliegtuigen kan worden gereduceerd, zal kostenverhogend werken en deels worden tenietgedaan door de verdere perfectionering van de luchtverdedigingsradars en door de toepassing van andere geavanceerde detectietechnieken (infrarood, elektro-optiek, e.d.). Met andere woorden: verwacht moet worden dat de toeneming van de kwetsbaarheid van vliegtuigen ten opzichte van de luchtverdedigingssystemen slechts tegen steeds hogere kosten alleen maar kan worden vertraagd. Ook voor wat hun tactische optreden betreft lijken de grenzen van de mogelijkheden van vliegtuigen — met name boven vijandelijk gebied — in zicht. „Lager dan laag” is immers niet mogelijk, en abrupte ontwijkende manoeuvres (nog steeds één

⁷ (S)Awacs: (Soviet) Airborne warning and control station.



Lager dan laag niet mogelijk . . .

van de beste methodes om afgevuurde projectielen te ontwijken) in de buurt van 9 G⁸ zijn ongeveer de grens van wat de vlieger fysiek kan verdragen. Vanzelfsprekend zullen de beter toegeruste en dus duurere vliegtuigen zich langer kunnen handhaven, maar uit het voorgaande moet worden geconcludeerd dat het binnendringen van het vijandelijke luchtruim met vliegtuigen om meer dan één reden, en in toenemende mate, onaantrekkelijk zal gaan worden.

Hierdoor en door de groeiende mogelijkheid doelen op grote afstand met andere middelen effectief te bestrijden zal in de toekomst de rol van luchtstrijdkrachten sterk kunnen worden beïnvloed. Omvangrijke, statische doelen (zoals vliegbases) zouden zich nu reeds zeer goed voor aanvallen met CTBM's lenen, terwijl deze zwaar verdedigde doelen steeds minder lonend worden voor aanvallen met vliegtuigen. Kleinere statische doelen, bruggen, viaducten e.d. (interdictiedoelen) en kleine en mobiele doelen („close air support“-doelen) komen voorlopig nog niet voor aanvallen met CTBM's in aanmerking in verband met de beperkte nauwkeurigheid en het plaatsbepalingsprobleem. Voor het aanvallen van dit soort doelen blijft het vliegtuig nog het aangewezen middel.

Maar men mag verwachten dat ook de nauwkeurigheds- en plaatsbepalingsproblemen in de toekomst grotendeels zullen worden opgelost en dat dan vrijwel ieder doel onmiddellijk en met voldoende nauwkeurigheid met op de grond afgevuurde projectielen zal kunnen worden bestookt. Met name in de rol van wapenplatform, bestemd om explosieven op gronddoelen af te leveren zal het vliegtuig mededingers kunnen krijgen — in de vorm van (ballistic) missiles — die, ook bij duister-

nis en slecht weer, sneller, met meer kans op succes (en wellicht ook goedkoper) kunnen worden ingezet. Dat zou voor de NAVO, in reactie op een aanval, om te beginnen de mogelijkheid openen belangrijke counter-airdoelen, die nu door het tekort aan vliegtuigen niet (tijdig) kunnen worden geneutraliseerd, met behulp van CTBM's toch aan te vallen. Zo zouden CTBM's in eerste instantie een noodzakelijke en effectieve aanvulling op het te krappe vliegtuigbestand van de NAVO kunnen betekenen.

Het luchtverdedigingsprobleem: identificatie

In de eerste dagen van een gewapend conflict zullen de luchtstrijdkrachten ongetwijfeld massaal worden ingezet. Dat betekent dat alleen al in de Centraaleuropese sector dagelijks duizenden vluchten uit het Warschau-Pactgebied naar het NAVO-gebied en omgekeerd zullen worden uitgevoerd. In de dan ontstaande mengeling van vijandelijke en eigen vliegtuigen vormt de herkenning van de NAVO-vliegtuigen die vanuit het Warschau-Pactgebied terugkeren het grootste probleem voor onze luchtverdediging. Momenteel zijn er verschillende identificatiesystemen (IFF, identification friend or foe) bij de NAVO-landen in gebruik. Dit levert in vredetijd reeds coördinatieproblemen op. Zeker in oorlogstijd kan daardoor — vooral onder EOVS-omstandigheden⁹ — niet volledig op deze systemen worden vertrouwd. Dit betekent dat in onze luchtverdediging zowel de SAM's als de jachtvliegtuigen aan vele beperkingen zijn gebonden, ten einde het neerschieten van eigen vliegtuigen zoveel mogelijk te voorkomen. Dat probleem wordt door de NAVO reeds lang als een groot probleem onderkend. Ondanks jaren van intensieve studie en internationaal over-

⁸ 9 G manoeuvres: manoeuvres waarbij de middelpuntvliedende kracht 9× de zwaartekracht (1 G) bedraagt; regelmatig voorkomend in het moderne luchtgevecht.

⁹ EOVS: elektronische oorlogvoering.

leg is een afdoende oplossing echter nog nauwelijks in zicht. Het betekent dat in ieder geval tot het einde van deze eeuw — onder oorlogsomstandigheden — zal moeten worden gewerkt met beperkt functionerende identificatiesystemen. Daardoor wordt een effectieve inzet van de NAVO-luchtverdedigingsmiddelen ernstig bemoeilijkt. Wanneer in de toekomst meer opdrachten met projectielen (die niet meer terugkomen!), zouden kunnen worden uitgevoerd, dan zou daardoor het identificatieprobleem overeenkomstig verminderen en een situatie ontstaan waarbij de eigen luchtverdedigingsmiddelen effectiever kunnen worden ingezet.

Het vliegtuig was, is, en blijft onmisbaar

Het vliegtuig speelde en speelt door zijn unieke eigenschappen, snelheid, flexibiliteit, mobiliteit en het daarmee gepaard gaande vermogen snel en over grote afstanden geconcentreerd vuur uit te brengen, in de moderne oorlogvoering een essentiële rol. Zou uit het voorgaande mogen worden opgemaakt dat die rol op niet al te lange termijn wellicht zou kunnen zijn uitgespeeld? Geenszins! Zowel aan de zijde van het WP als van de NAVO komen nieuwe vliegtuigen van de produktielijnen en staan nieuwe types op de tekenplanken. Deze vliegtuigen hebben een geplande levensduur van ca. 20 jaar en alleen al daarom zal tot in de verre toekomst met de inzet van vliegtuigen rekening moeten worden gehouden. Wel is het zo dat bij de offensieve inzet boven vijandelijk gebied de unieke eigenschappen van vliegtuigen steeds moeilijker tot gelding zullen kunnen worden gebracht en dat daardoor hun exclusiviteit zal worden aangetaast.

Anders is de situatie met betrekking tot de luchtverdediging. Hier zullen de unieke eigenschappen van bemande vliegtuigen nog zeer lang een belangrijke rol blijven spelen. Opererend in het eigen, relatief veilige, luchtruim kunnen vliegtuigen snel worden ingezet om de door de voorwaartse geleide-wapenverdediging doorgebroken vliegtuigen te bestrijden en zo het eigen grondgebied en potentieel beschermen. De flexibiliteit van vliegtuigen maakt het bovendien mogelijk deze een secundaire rol als offensieve reserve te geven om ze waar nodig ook tegen gronddoelen te kunnen inzetten. Bovendien blijven vliegtuigen in vredes-

tijd nodig voor de fysieke beveiliging van het luchtruim. Het identificeren en zo nodig verdrijven van indringers zonder dat dit direct tot escalatie en gewelddadigheden behoeft te leiden is immers alleen maar met vliegtuigen mogelijk. Vliegtuigen blijven dan ook tot in de verre toekomst onmisbaar, zij het dat er een geleidelijke verschuiving van een offensieve naar een defensieve inzet mag worden verwacht.

In hoeverre zal de hiervoor geschetste ontwikkeling zich in werkelijkheid kunnen voltrekken? Daarover het volgende. De succesvolle uitvoering van de „traditionele” luchtmachttaken is voor de beslissing van vele conflicten van doorslaggevend belang gebleken. Het aanvallen van vliegbases, het geven van directe steun aan de grondstrijdkrachten, het bestoken van troepenconcentraties, het afsnijden van de vijandelijke aanvoer, zowel vlak achter als op grotere afstand van het front, speelden daarbij een belangrijke rol. De noodzaak hiertoe zal ook in de toekomst onveranderd aanwezig blijven. Deze taken behoren bij de oorlogvoering als de wielen bij de wagen en zullen in de toekomst dan ook hun prioriteit behouden. Wat dat betreft is er ondanks alle commotie over concepties en plannen zoals bv. OCA, FOFA, SEAD¹⁰, enz., niets nieuws onder de zon. Nieuw is echter wel dat nu voor de uitvoering van deze taken, waarvoor tot nu toe slechts vliegtuigen in aanmerking kwamen, ook andere middelen zoals CTBM's zouden kunnen worden ingezet.

Deze ontwikkeling kan echter alleen plaatsvinden als zou worden besloten TBM's te produceren en die in West-Europa te plaatsen. Dat zijn beslissingen waarbij een groot aantal factoren — en zeker niet alleen militaire — een belangrijke rol zal spelen. Over elk van deze factoren kunnen en zullen ongetwijfeld nog boekenplanken vol worden geschreven. In het kader van dit artikel meen ik te kunnen volstaan met het aanstippen van enkele van de belangrijkste factoren, voorzien van een enkele opmerking.

Psychologische factoren

De „raketbasis” van de toekomst zou kunnen bestaan uit slechts een gedeelte van een nu reeds bestaand oefenterrein waarop een aantal opleggers

¹⁰ OCA, FOFA, SEAD: Offensive counter air, Follow-on forces attack, Suppression of enemy air defenses; concepties en plannen m.b.t. de offensieve inzet van luchtmachtkrachten.

en enkele commandovoertuigen hun vredesparaatheid leveren. Alleen bij oefeningen en in tijden van spanning worden de vredesopstellingen verlaten om ergens anders positie te kiezen. Het beslag op het milieu zal minimaal zijn. De begrippen „raket” en „raketbasis” zijn in West-Europa echter beladen begrippen geworden en het staat dan ook geenszins vast of tegen deze achtergrond plaatsing mogelijk zal zijn.

Betaalbaarheid

Het betaalbaar houden van de defensie is een groeiend probleem. Duidelijk is dat CTBM-systemen zeker in de aanschaffing kostbaar zullen zijn. Kostbaarheid is echter een relatief begrip. Met een squadron jagerbommenwerpers wordt beschikt over het vermogen om een aantal gronddoelen aan te vallen. Om dit vermogen over een periode van bijvoorbeeld 20 jaar in stand te houden, moet gedurende die periode worden gevlogen en geoefend. Vliegend en technisch personeel moeten worden opgeleid en een omvangrijk logistiek apparaat en de benodigde infrastructuur moeten in dezelfde periode in stand worden gehouden. Belangrijk is het antwoord op de vraag: „wat kost het in stand houden van het vermogen het zelfde aantal doelen over dezelfde periode aan te vallen, doch nu niet met vliegtuigen maar met van de grond gelanceerde projectielen? Een diepgaand NAVO-onderzoek daarnaar lijkt zeer nuttig.

Wapenbeheersingsaspecten

Met de eventuele introductie van CTBM's door de NAVO lijkt een nieuwe stap te worden gezet op de weg van de bewapeningswedloop. Dan wordt echter vergeten dat het Warschau-Pact deze wapens al geruime tijd geleden heeft geïntroduceerd. De introductie van CTBM's aan westelijke zijde kan dan ook een stap betekenen in de richting van een grotere stabiliteit in de krachtsverhouding tussen Oost en West. Is er al geruime tijd sprake van een groeiende onbalans, vooral op conventioneel gebied, de introductie van CTBM's door de NAVO kan uiteindelijk leiden tot een situatie waarbij beide blokken elkaar niet alleen intercontinentaal op nucleair gebied, doch ook op theater-niveau met conventionele ballistische raketten „onder schot” houden. Gezien het aantal doelen waarom het gaat zal het niveau waarop dat evenwicht tot stand zou kunnen komen niet laag

kunnen zijn. Door zorgvuldige doelselectie en door de groeiende flexibiliteit en effectiviteit van CTBM's zou het aantal benodigde projectielen toch beperkt kunnen worden gehouden.

Het gevaar van escalatie

Gezien het defensieve karakter van het NAVO-bondgenootschap zal de NAVO pas na een WP-aanval tot inzet van wapens kunnen overgaan. CTBM's zijn het middel bij uitstek om snel en effectief te reageren. Een massale lancering van NAVO-CTBM's onmiddellijk na een aanval van het Warschau-Pact, zoals in sommige publikaties wordt gesuggereerd, past echter niet in het kader van de NAVO-strategie, die een beheerst antwoord vraagt. Er is evenwel geen enkele reden waarom CTBM's niet, net als vliegtuigen, gedoseerd en gefaseerd zouden kunnen worden ingezet, de tegenpartij de tijd gevend om de aard van de NAVO-reactie te onderkennen. Juist deze mogelijkheid tot snelle reactie en tegelijk tot dosering en fasering maakt een gecontroleerde reactie mogelijk en maakt CTBM's zeer bruikbaar, vooral ter versterking van het zwakke conventionele deel van het totale spectrum van middelen in het kader van de „flexible response”-strategie.

Dual capability (DUC)¹¹

Zoals vrijwel elke moderne jagerbommenwerper geschikt is te maken voor het meevoeren van nucleaire wapens, zo is het ook mogelijk conventionele missies voor te bereiden op het meevoeren van een nucleaire lading. Zo kan, net als bij vliegtuigen, aan een aantal missile-eenheden een „dual capability” worden gegeven. Zo goed als tot nu toe wordt aangenomen dat de tegenpartij niet ervan zal uitgaan dat de inzet van DUC-vliegtuigen in de beginfase van een conflict hem ertoe zal brengen een pre-emptive nucleaire aanval te lanceren, zo lijkt er ook geen reden om aan te nemen dat hij dit met betrekking tot de inzet van DUC-TBM's wèl zal doen. Dit zal zeker niet het geval zijn als de tegenstander in voorkomend geval de tijd wordt gegeven om vast te stellen dat het om een conventionele reactie gaat.

Relatie met het SDI

Eerder in dit artikel is gesteld dat tegen ballistic

¹¹ DUC: Dual capable, de mogelijkheid een wapensysteem zowel in een conventionele als in een nucleaire rol in te zetten.

missiles nog geen verdediging mogelijk is. Het Amerikaanse Strategic Defense Initiative (SDI) beoogt een verdediging tegen intercontinentale ballistic missiles mogelijk te maken.

Het is duidelijk dat de reële resultaten van dit initiatief nog zeer lang op zich zullen laten wachten. Hetzelfde geldt voor een eventueel Europees initiatief voor de ontwikkeling en realisatie van een verdediging tegen TBM's. Zoveel wachttijd is er voor Europa niet. De WP-TBM's staan immers nu reeds op Westeuropese doelen gericht. Zolang er geen adequate verdediging tegen TBM's mogelijk is, zijn maximale verspreiding en reductie van het aantal belangrijke militaire doelen (zoals vliegbases, maar niet alleen die) — zonder dat daarbij overigens de slagkracht in gevaar wordt gebracht — een dwingende noodzaak.

Samenvatting

De tijd gaat door. De technologische ontwikkelingen gaan door. Doelen zullen steeds nauwkeuriger en op grotere afstand kunnen worden getroffen. Nu al staat vast dat onder invloed van die ontwikkelingen de NAVO-luchtmacht op de grond steeds kwetsbaarder worden en daarom goed eraan zullen doen zich aanzienlijk minder afhankelijk te maken van conventionele vliegbases.

Duidelijk is ook dat het binnendringen van het vijandelijke luchtruim met vliegtuigen in de toekomst steeds moeilijker zal worden en dat onevenredig hoge kosten zullen moeten worden gemaakt om dit met een aanvaardbare kans op succes te

blijven volhouden. Tactical ballistic missiles zouden hier in eerste instantie kunnen „bijspringen” en later een deel van de offensieve taken kunnen overnemen om daarmee vliegtuigen voor defensieve taken vrij te maken. Of en, zo ja, in welke mate en in welk tempo dit metterdaad zal gebeuren hangt vooral af van de militaire en politieke besluitvorming rond de introductie van TBM's in West-Europa. Daarbij spelen vele factoren een rol. Slechts enkele daarvan konden, en dan nog slechts vluchtig, worden aangestipt.

Slotopmerking

Het doel van dit artikel was — als bijdrage aan de discussie — na te gaan of er een lijn zou zijn te ontdekken in de technologische ontwikkelingen, en hun invloed op de rol van tactische luchtmachten in Centraal-Europa. Die lijn lijkt er te zijn, en hoewel ik mij heb beperkt tot de luchtmachten, beïnvloeden deze ontwikkelingen natuurlijk ook de rol van de andere krijgsmachtdelen. Of dit zal leiden tot een hernieuwde, ongebreidelde en niet meer te betalen bewapeningswedloop, of tot een gecontroleerde en weloverwogen kanalisatie en sturing van de ontwikkelingen, door selectief gebruik van de mogelijkheden die nieuwe technologieën ons (gaan) bieden, zal voor een groot deel afhangen van de bereidheid van militaire en politieke leiders zich objectief tegenover deze ontwikkelingen op te stellen, los van krijgsmachtdeel- en partijpolitiek belang. *Kümmern Sie sich nicht darum was Clausewitz meinte. Was meinen Sie selber?*

Literatuur

E. Eimler — Bemannte versus unbemannte Systeme. *Truppenpraxis* (1985)(1).

D. E. Greenwood — Some economic constraints on force structure, in: *Air power in the next generation*. Macmillan, Londen (1979).

H. G. Hoffmann — A missile defense for Europe? *Strategic Rev.* (summer 1984).

R. W. Komer — A credible conventional option: can NATO afford it? *Strategic Rev.* (spring 1984).

A. Vallance — A future history of RAF operations in the 1990's. *Air Clues* (1983)(2).

B. Wanstall — Stand off to strike and survive. *Interavia* (1984)(7).



Organisatieonderzoek in de Koninklijke landmacht

Sinds de reorganisatie van de topstructuur van het ministerie van defensie in 1976 beschikt de Koninklijke landmacht over een eigen organisatieadviessector. Organisatorisch ondergebracht bij de directie Economisch beheer, tot voor kort deel uitmakend van het functiegebied Organisatie, is deze sector uitgegroeid tot een volwaardig intern adviesorgaan dat zich bezighoudt met de reeks organisatie(kundige) problemen waarmee een omvangrijke organisatie als de KL dagelijks wordt geconfronteerd.

Sedert 1 maart 1986 maakt deze adviessector deel uit van het beleidsressort Organisatie en Informatie van de KL. Over de daaruit voortvloeiende consequenties zijn artikelen verschenen in de Defensiekrant; over de reorganisatie die daarmee in gang is gezet zal de komende tijd nog nadere informatie volgen. Die verandering is aanleiding op deze plaats aandacht te besteden aan de organisatieadviesfunctie binnen de KL.

In dit artikel wordt aangegeven hoe de organisatieadviessector zich heeft ontwikkeld, hoe hij thans is georganiseerd en welke bijdragen door de adviseurs kunnen worden geleverd. Die bijdragen zijn niet alleen afhankelijk van de kennis en vaardigheden van de adviseurs, maar ook van de wijze waarop de (KL)organisatie daarvan gebruik maakt. Het blijkt dat de organisatiecultuur hierop een grote invloed heeft en daarom zal nader op de wisselwerking tussen de KL-organisatiecultuur en het opereren van de adviseur worden ingegaan. Tot slot wordt een aantal nieuwe ontwikkelingen binnen de organisatieadviessector genoemd, waarvan als belangrijkste de gevolgen van het project Sinbad (Structuurplan informatiebeleid en automatisering Defensie) kunnen worden gezien.

Organisatie van de organisatieadviessector KL

De organisatieadviessector bij de rijksoverheid

heeft zich eigenlijk pas in de laatste decennia volledig ontplooid. De complexiteit van onze maatschappij en de rol van de (rijks)overheid daarin stellen hoge eisen aan het aanpassingsvermogen van de departementale organisaties. Dat is ook een van de conclusies die is getrokken door de commissie Reorganisatie rijksdienst (voorheen commissie-Vonhoff). Maar ook vóór die tijd vormden organisatieproblemen voortdurend een punt van aandacht voor de leiding van departementen. Dat leidde in het verleden ertoe dat er bureaus en afdelingen „Organisatie en efficiency” van de grond kwamen die zich overigens primair richtten op de interne doelmatigheid van het functioneren binnen de departementen.

Het lag voor de hand dat ook het ministerie van defensie met zijn omvangrijke beheersproblematiek al in een vroeg stadium tot oprichting van zo'n organisatie-element overging. In 1949 werd de centrale afdeling Organisatie en Efficiency en Administratieve Organisatie geformeerd als stafelement onder de toenmalige directeur-generaal.

Het doelmatigheidsaspect had ook zijn invloed op de samenstelling van die afdeling, voornamelijk bestaande uit technisch inhoudelijk georiënteerde medewerkers. Pas in 1970 werd ook in de KL een dergelijke afdeling gecreëerd als onderdeel van het pas opgerichte directoraat Administratieve diensten. In 1976 ontstond daaruit het functiegebied Organisatie met een eigen beleidsverantwoordelijke souschef, per 1 maart 1986 omgevormd tot een functiegebied Organisatie en informatie.

De adviessector bestond formeel uit een afdeling Organisatieadviezen en een afdeling Systemen en procedures en omvatte 28 formatieplaatsen waaronder zeven militaire functies. Hoewel niet alle functies zijn gevuld, beschikt de DEBKL over een groep gekwalificeerde medewerkers die in de loop van een (meerjarige) opleiding met vele aspecten

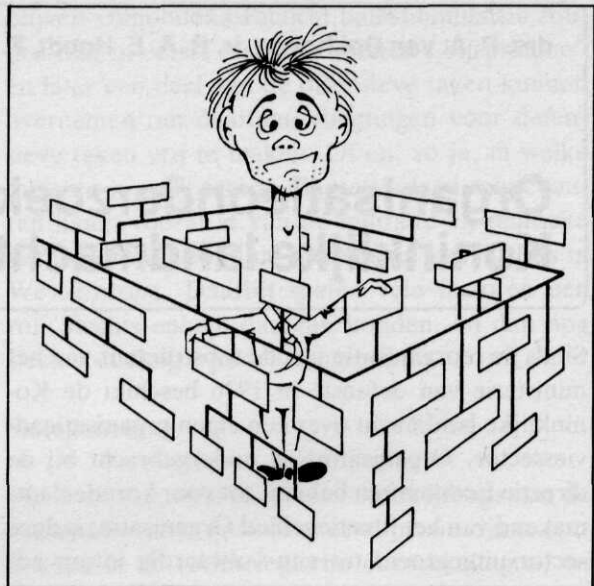
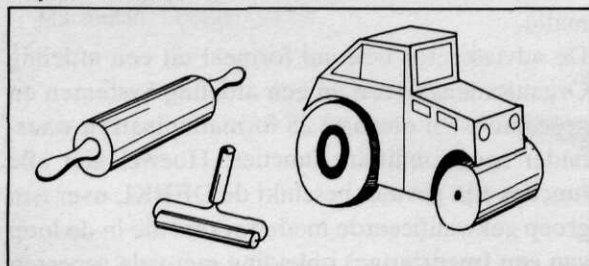
van de adviespraktijk vertrouwd zijn gemaakt. Bovendien is de samenstelling van de groep adviseurs zo breed dat nagenoeg alle disciplines, van technisch inhoudelijke (ingenieurs, accountants) tot meer gedragswetenschappelijke (sociologen, pedagogen) daarin zijn vertegenwoordigd. Deze adviseurs verrichten diverse soorten advieswerk. Te denken valt daarbij aan de periodieke organisatiedoorlichting van de KL of het beoordelen van de organisatorische consequenties van beleidsvoornemens voor de KL. Het merendeel van de activiteiten bestaat echter uit het op verzoek verrichten van organisatieonderzoeken.

Een aanvraag voor een organisatieonderzoek dient, conform Landmachtcirculaire 005-84, via de hiërarchieke weg te worden ingediend bij de afdeling Organisatie van de landmachtstaf (ORG/LAS), resp. bij de controller DPKL of DMKL.

ORG/LAS vertaalt de onderzoeksaanvraag in een onderzoeks„opdracht” aan DEBKL. Deze opdracht bevat een inleiding, een probleemstelling en de naam van de contactpersoon van ORG/LAS. Deze opdracht is geen opdracht in de militaire betekenis van het woord. Hoofddoel ervan is dat er een afstemming bestaat tussen enerzijds de instantie die de KL-organisatie beheert (ORG/LAS) en anderzijds de adviserende instantie (DEBKL).

Uit de groep adviseurs worden, op de aard van een adviesproject afgestemde, projectteams geformeerd. De coördinatie tussen met elkaar verband houdende projecten wordt verzorgd door coördinerende projectleiders (senior-adviseurs). Daarmee is dus uitdrukkelijk gekozen voor een op het project afgestemde organisatiestructuur. Met deze multifunctionele samenstelling wordt aangesloten bij de ontwikkeling van het adviesvak, waarin naast de technisch inhoudelijke rol ook andere rollen hun plaats hebben gekregen, zoals de begeleidende rol bij veranderingsprocessen en het

De juiste rolkeuze



Structuur legt beperkingen op

verzorgen van training en opleiding. Kenmerkend voor de professionele organisatieadviseur is dat hij meer rollen beheerst en, afhankelijk van het probleem waarvoor hij wordt gesteld, de juiste, effectiefste rol of combinatie van rollen kiest. De organisatie waarin de adviseur functioneert beïnvloedt echter door haar structuur en cultuur de mogelijkheden van de adviseur en kan hem beperkingen opleggen. Met name de interne adviseur wordt hiermee geconfronteerd. In het volgende wordt nader ingegaan op de aard van dit soort invloeden bij de KL en de wijze waarop de adviseur hierop reageert.

De organisatiecultuur van de KL en de invloed daarvan op het functioneren van de adviseur

De Koninklijke landmacht is, evenals de gehele rijksoverheid, georganiseerd volgens bureaucratische principes. De meest in het oog springende hiervan zijn de hiërarchie (het rangenstelsel), de duidelijk omschreven taken en bevoegdheden en de vele vaste regels en voorschriften. Deze algemene principes worden beïnvloed door een aantal typische KL-kenmerken, zoals het gesloten personeelssysteem, het veelvuldig verplaatsen van met name de militaire medewerkers en het moeten kunnen functioneren in crisisomstandigheden. Al deze kenmerken werken een geheel van opvattingen en gedrag in de hand, dat men de organisatiecultuur van de KL kan noemen. Aan de hand

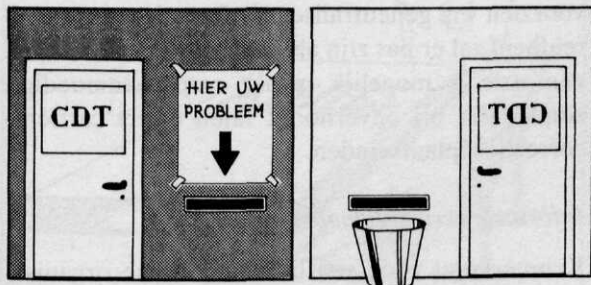
van een aantal elementen wordt deze cultuur nader omschreven en wordt geïllustreerd hoe de organisatieadviseur daarmee in zijn werk wordt geconfronteerd.

Het waardenpatroon

Van oudsher wordt het begrip cultuur vooral geassocieerd met waarden en daarvan afgeleide gedragsregels (normen). Typisch voor de KL is het grote belang dat wordt gehecht aan het volbrengen van de taak of opdracht. Daarvoor eist men inzet, gehoorzaamheid, discipline en loyaliteit. De adviseur ondervindt zowel voordeel als nadeel van deze waarden en normen.

Voor de adviseur is het een voordeel dat de onderzoeksoopdracht de hiërarchie weg volgt; de KL-cultuur „schrijft voor” dat ondergeschikten hun medewerking verlenen aan de uitvoering van deze opdracht. De mate van medewerking is echter afhankelijk van de herkomst van het organisatieprobleem. Heeft men het zelf aanhangig gemaakt, dan zullen alle deuren voor de adviseur wijd open gaan. Kwam het probleem van hogerhand en verwacht de eenheid die het onderzoek „ondergaat” daarvan geen directe voordelen dan gaan de deuren wel open, maar krijgt de adviseur vaak duidelijk het gevoel dat hij „stoort”.

Het volgen van de hiërarchie weg kan ook nadelig werken: een aangekaart probleem wil wel eens halverwege blijven steken. Hoewel de redenen daarvoor velerlei kunnen zijn, kan niet de indruk worden weggenomen dat in sommige gevallen het „binnenhouden van de vuile was” daarbij een rol speelt. Een dergelijke handelwijze wordt weliswaar door de adviseur niet als nadelig ervaren, want die weet niet eens dat het probleem bestaat. Het kan wél nadelig zijn voor de organisatie en de (motivatie van de) probleemhebber: „ik heb er nooit meer wat van gehoord!”.



Soms blijft het steken! . . .

Toch is dit fenomeen door de probleemhebber te beïnvloeden. Voornoemde Landmachtcirculaire schrijft namelijk voor dat elke aanvraag voor een organisatieonderzoek in afschrift aan DEBKL moet worden verzonden. Dat gebeurt echter zelden! Vermoedelijk is dat te wijten aan de loyaliteit ten opzichte van de eigen eenheid resp. de naasthogere commandant: men onderkent een probleem maar wil niet degene zijn die het aan de grote klok hangt. Het feit dat men door de naasthogere commandant wordt beoordeeld versterkt wellicht deze loyaliteit in niet onaanzienlijke mate.

Die loyaliteit leidt ook ertoe dat men lang niet altijd alle informatie geeft, vooral als het minder plezierige zaken betreft („straatje schoonhouden”). Ook moeten in schriftelijke rapportages al te kritische opmerkingen vaak worden geschrapt of verzacht. Het gevaar hiervan is, dat juist zaken waarin hoognodig verbetering moet worden gebracht, niet echt worden aangepakt.

Dezelfde loyaliteit kan echter ook in het voordeel van de adviseur werken. Als namelijk eenmaal tot een bepaalde verandering is besloten moet er veel werk worden verzet om die verandering te realiseren. Om de voortgang van de dagelijkse werkzaamheden niet te verstoren is men dan ook vaak bereid (nog meer) overwerk te verrichten.

Het bovenstaande verklaart waarom een organisatieonderzoek vaak veel overleg vraagt en de omwegen die de adviseur moet maken om de werkelijke problemen aan het licht te brengen. Dat eist van de adviseurs veel tact, een goed gevoel voor verhoudingen en het vermogen subtiel tussen de „ifs” en „why's” van de KL-organisatie te manoeuvreren, opdat geen (onherstelbare) schade wordt aangericht aan de organisatie, de mensen die daarin werken en aan de adviseur zelf („afbreukrisico”)!

Stijl van leiding geven

Enerzijds leidt de bureaucratische structuur (hiërarchie) tot een stijl van leiding geven, waarbij men verwacht dat gegeven opdrachten zonder meer worden uitgevoerd, anderzijds wordt in de KL erg veel aandacht besteed aan het motiveren van de groep, het smeden van een hecht samenwerkingsverband. Deze twee accenten, die per situatie in zwaarte verschillen, hebben ook voor het organisatieadvieswerk consequenties. ▽

De hiërarchieke principes leiden ertoe dat men het adviesproces als afgerond beschouwt zodra een degelijk, lijvig rapport is opgesteld. Het advies wordt immers al dan niet door de lijn overgenomen en uitgevoerd. Toch brengt een rapport, hoe goed ook, de organisatie niet in beweging. Hierop wordt nader teruggekomen.

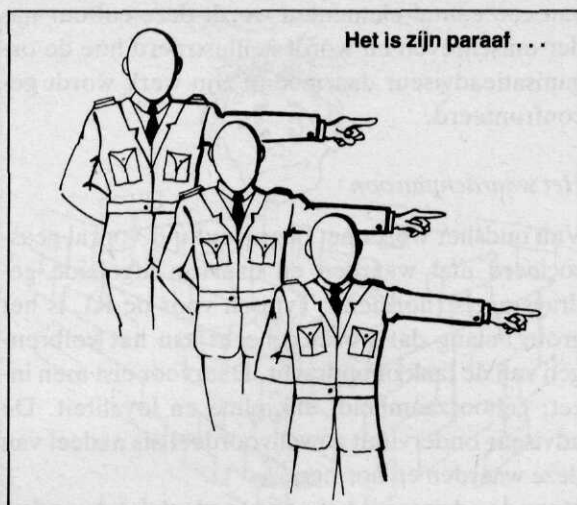
Steeds meer dringt het besef door dat voor een doelgerichte en beheerste verandering de steun van een adviseur als procesbegeleider zeer is gewenst. Behalve aan het verrichten van kwalitatief hoogwaardige onderzoeken wordt daarom steeds meer aandacht besteed aan de „veranderkundige” component van adviesprocessen hetgeen hoge eisen stelt aan de creativiteit van adviseurs. Meer en meer worden zij, behalve op hun kennis, aangesproken op advieshouding en -vaardigheden. Het onderzoek en het daaruit voortvloeiende rapport zijn immers slechts (bescheiden) middelen om het doel, een beter functionerende organisatie, te bereiken.

Aan de andere kant is de onderlinge samenhang vaak een pluspunt voor de adviseur. Als hij de groep daarop aanspreekt, kan er vaak veel. Cultuurkenmerken vormen dus lang niet altijd belemmeringen, maar kunnen ook als aangrijpingspunt voor verandering dienen.

Houding ten opzichte van in stand houden/veranderen

Dit element van de cultuur is voor de organisatieadviseur van groot belang. Zijn professie is immers in hoge mate gericht op verandering. Het zal geen verbazing wekken dat bureaucratische organisaties, dus ook de KL, naar starheid neigen. Fouten maken, het nemen van risico's, eigen initiatief, experimenteren enz., worden maar al te vaak afgestraft. Zulks leidt tot risicomijdend gedrag, tot uitdrukking komend in het zich indekken bij allerlei soorten besluiten en acties. Een goed voorbeeld daarvan is het gebruik dat belangrijke stukken door vele functionarissen van een paraaf (vaak: moeten) worden voorzien. Voor onvolkomenheden in de inhoud is natuurlijk de chef verantwoordelijk; die beroept zich echter op zijn staf, waarvan de leden op hun beurt naar elkaars paraaf verwijzen („parafendans”).

Het zal duidelijk zijn dat de adviseur het met deze houding wel eens moeilijk heeft. Komt hij bij een



eenheid binnen, dan legt men het initiatief al gauw bij hem: „U bent deskundig, dus zegt u het maar”. Het idee dat functionarissen van de eenheid zelf een belangrijke rol in de probleemoplossing moeten spelen, wordt niet altijd met enthousiasme begroet, want wellicht is een ingrijpen tot diep in de organisatie vereist, hetgeen uiteraard niet altijd even plezierig en zonder risico kan geschieden. Het verlangen dan te kunnen zeggen: „Ik heb het niet bedacht; dit is het advies van een onafhankelijke deskundige”, is weliswaar begrijpelijk maar niet juist. De eenheid wordt gevormd door, en is een verantwoordelijkheid van, de aldaar geplaatste medewerkers, en niet van de DEBKL.

Is er eenmaal een rapport dan wordt verwacht dat het ook alle mogelijke consequenties dekt en vindt er een zo lange stafbehandeling plaats dat het proces verzandt of de aanbevelingen inmiddels zijn achterhaald. In de organisatieadviessector zou men dan ook graag zien dat er in de KL een grote bereidheid tot verandering zou heersen. Een bereidheid waarbij niet tevoren wordt geëist dat einddoel en weg erheen in extenso zijn beschreven. Dat vergt van de betrokkenen de bereidheid ook de risico's te lopen die níét van te voren zijn voorzien en geneutraliseerd. Een dergelijke bereidheid zal er pas zijn als de organisatie het lopen van risico's mogelijk maakt resp. aanmoedigt, zonder dat bij onverhoopt falen direct carrièrecorrecties plaatsvinden.

Informeel verwantschapsgroepen

Kenmerkend voor een bureaucratische organisatie is het onpersoonlijke karakter van de relaties.

De KL daarentegen wordt gekenmerkt door een groot aantal informele verwantschapsgroepen. Die vinden hun oorsprong in opleiding (bv. KMA) en wapen en dienstvak. Deze sterke onderlinge banden (het „old-boysnetwerk”) lopen dwars door de organisatiestructuur heen. De adviseur, meestal een burger, wordt daarmee geconfronteerd, als ineens bepaalde deuren dicht gaan of juist op „onverklaarbare” wijze dingen heel snel worden geregeld. Zeker is, dat hij voor dit verschijnsel gevoelig moet zijn.

Bovendien is het in dit licht belangrijk dat ook in het advieswerk de militaire inbreng verzekerd is en blijft. Daarmee is immers de linking pin met het „netwerk” bereikt en kunnen veel moeizame procedures worden omzeild.

Status en positie bepalende kenmerken

Hier wordt bedoeld op allerlei zaken die de status/positie van een functionaris beklemtonen, zoals de onderscheidingstekens, manieren, taalgebruik enz. Zij maken voor een buitenstaander zichtbaar hoe de verhoudingen liggen. Ook de adviseur zal hieruit moeten afleiden op welke wijze hij zich het best bij een eenheid kan presenteren.

Zo is een adviseur „verplicht” zich bij een eerste bezoek aan een eenheid (en vaak ook bij alle vervolgbezoeken!) éérst te melden bij de commandant, ook al heeft die hem niets te zeggen. Het is opvallend dat, nu de laatste tijd meer van de diensten van externe adviseurs gebruik wordt gemaakt, ook dáár het status- en positieaspect een rol speelt. De „deskundigheidsmacht” die de externe adviseur kan uitoefenen en het vertrouwen dat vaak bij voorbaat in zijn oordeel wordt gesteld

maakt dat hij zich gemakkelijker in de organisatie kan bewegen en meer vrijheden heeft dan de interne adviseur. Toch heeft een recent onderzoek van de directie Overheidsorganisatie en automatisering niet aangetoond dat er significante kwaliteitsverschillen bestaan tussen overheidsadviseurs en externe adviseurs. Wel kunnen de eerder genoemde factoren tot een effectiever (extern) adviesproces leiden.¹

Rituelen

Rituelen zijn symbolische vormen van communicatie die meestal niets inhoudelijks toevoegen en waarmee besluiten of acties ceremonieel worden bekrachtigd. Daardoor worden het belang van het besluit of de actie beklemtoond en de groepssamenhang bevorderd. De KL kent, in afnemende mate, nog steeds ceremonieel vertoon, bv. bij een commando-overdracht. Ook de oplevering van een gebouw, de instroming van een nieuw uitrustingsstuk enz. gaan meestal gepaard met enig feestelijk vertoon. Dat is mede gevolg van het sterke gevoel voor traditie dat in een organisatie als de KL nu eenmaal leeft. Ook de adviseur zou daaraan meer aandacht kunnen geven.

De adviesprojecten die nu veelal met een rapportage eindigen zouden meer „impact” kunnen hebben als zij zouden worden omgeven met publiciteit/voorlichting en presentaties over de uitkomsten. Zo'n mijlpaal zou moeten worden „gevierd”. Ten slotte zouden ook de bereikte resultaten best eens wat meer over het voetlicht kunnen worden gebracht.

Resumerend

Hopelijk heeft de bovenstaande — summier — opsomming duidelijk gemaakt wat met het begrip organisatiecultuur wordt bedoeld en hoe de organisatieadviseur daarmee in zijn werk wordt geconfronteerd.

Men dient zich ervan bewust te zijn dat niet alle genoemde voorbeelden altijd en overal in even sterke mate opgeld doen. Het maakt nogal wat uit of men bij een Haagse staf, een legerkorpseenheid of een herstelwerkplaats vertoeft. Ook wordt niet

¹ Verschillen in kosten van interne en externe organisatieadviseurs. Deelrapp. t.b.v. de onderzoekscommissie Privatisering organisatieadvieswerk (1984).

Zo'n mijlpaal zou moeten worden gevierd!



gepretendeerd dat de KL-cultuur diepgaand is behandeld. De schets is eerder bedoeld om de gebruikers van de organisatieadviessector erop te wijzen dat op adviesprocessen vaak veel meer factoren inwerken dan misschien wel eens wordt aangenomen.

Van de kant van de adviessector wordt getracht door ervaringsuitwisseling en training nog beter met de typische eigenschappen van de KL-organisatie om te gaan. Juist door hun grondige „overall”-kennis van de Koninklijke landmacht, zowel op het gebied van de processen die zich daar afspeelen als op het gebied van de organisatiecultuur en door hun meeromvattende aanpak, profileren de interne adviseurs zich ten opzichte van zowel hun externe collega's als andere interne dienstverlenende instanties, die zich op een specifieke organisatieproblematiek richten (bv. de afdeling Gedragswetenschappen/DPKL, de Defensie-accountantsdienst, ORG/LAS enz.).

Deze meeromvattende aanpak wordt tegenwoordig steeds meer gevraagd in de voornoemde onderzoekopdrachten van ORG/LAS. Veel van de in het verleden aangedragen problemen werden geformuleerd als OTAS-wijzigingsvoorstellen of capaciteitsproblemen. Twijfelde ORG/LAS aan de deugdelijkheid van de argumenten van de aanvrager dan werd de adviessector van de DEBKL ingeschakeld. Regelmatig bleek de capaciteitsproblematiek slechts een symptoom te zijn van de werkelijke problemen. Herdefinitie van de probleemstelling was nauwelijks bespreekbaar: „Ik wil weten of er een sergeant bij moet. Dat wat u wilt heb ik niet gevraagd.”

Een gevolg van dergelijke opdrachten is dat de adviseur door de eenheid waarbij het onderzoek plaatsvindt niet als een onafhankelijke functionaris, maar als een missionaris van de hoogste leiding wordt gezien.

Momenteel worden de probleemstellingen echter ruimer geformuleerd. Niet meer: „Hoeveel monteurs moeten erbij?” maar: „Doe een onderzoek naar en aanbevelingen over de onderhoudsproblematiek bij . . .” Dat geeft de adviseur de vrijheid de problemen diepgaander en omvattender te lijf te gaan, meer aandacht te geven aan de randverschijnselen en zo nodig ook buiten de eenheid in kwestie op onderzoek te gaan. Het gevolg is een veel groter vertrouwen van de eenheid in de adviseur („Eindelijk besteedt iemand eens ècht aan-

dacht aan mijn probleem”) en een hogere kwaliteit van de oplossing van het probleem.

Uit het bovenstaande blijkt dat een intern organisatieadviseur bij de KL wel eens dingen doet waarmee de KL-organisatiecultuur moeite heeft. Eén ding is zeker: een interne adviseur bij de KL is voor zijn cliëntsysteem in veel gevallen een vreemde eend. Hetgeen niet per definitie wil zeggen dat de bijt dus niet aan kritiek mag blootstaan . . .

Nieuwe ontwikkelingen

Ter afsluiting van dit artikel dienen enkele ontwikkelingen te worden genoemd die in de komende jaren van invloed zijn op het gezicht van de organisatieadviessector.

Die ontwikkelingen vloeien voort uit het onlangs door de departementsleiding goedgekeurde Structuurplan informatievoorzieningsbeleid en automatisering bij Defensie, beter bekend als Sinbad. Dit plan, dat vorm heeft gekregen in een door het adviesbureau Van Dien en Co. uitgebracht rapport, voorziet in een oplossing voor een aantal problemen waarmee met name de informatievoorziening binnen Defensie de afgelopen jaren te kampen heeft gehad. Ze hier stuk voor stuk behandelen zou in het kader van dit artikel te voeren. Daarom is volstaan met een korte behandeling van de volgende aspecten die een relatie met de adviessector hebben.

— *Integratie van de O- en I-sector binnen één nieuw functiegebied O&I.* Hiermee wordt een betere afstemming van het O&I-beleid beoogd en wordt voorkomen dat informatieproblemen uit hun organisatorische context worden gelicht. Bovendien is de organisatiekundige inbreng in informatie- en automatiseringsprojecten beter verzekerd.

— *Leggen van O&I-verantwoordelijkheid bij het lijnmanagement.* Organisatie- en informatieproblemen zijn onverbrekelijk met de „managers”taak verbonden en behoren niet het exclusieve terrein van een groep hoogwaardige specialisten op het Haagse beleidsniveau te zijn. Maar dan moet het management wel de „tools” krijgen om die verantwoordelijkheid te kunnen dragen. Het instellen van een staffunctionaris informatievoorziening (Sinfo-functie) bij commandanten is een eerste

stap in die richting. Een decentralisatie van O&I-taken zal naar verwachting volgen.

— *Ontwikkelen van een specifiek organisatiebeleid binnen de KL* waarin de invloed van allerlei autonoom organisatorische factoren als decentralisatie, deregulering, privatisering enz., in hun relatie met het overige KL beleid zal worden bekeken en beschreven.

— *Grotere klantgerichtheid van de adviessector* („markt”strategie) door het scheiden van de beleidsontwikkeling van het project-advieswerk (facilitair bedrijf) waardoor betere afspraken (wellicht op basis van een soort „contract”) met klanten mogelijk zijn.

Maar ook op andere aspecten van het advieswerk zijn ontwikkelingen te constateren. Zo is er een toenemende tendens naar „gekoppeld adviseren”. Daarmee wordt een sterkere band van probleemhebber met de adviseur bedoeld. Enerzijds komt dat tot uitdrukking in het feit dat adviseurs op hun persoonlijke kwaliteiten worden aangesproken waarbij een klant zich niet meer richt op het profiel van een extern bureau of een interne adviesafdeling maar op een specifiek individu. Anderzijds wordt van deze adviseur een toenemende mate van betrokkenheid verwacht en bereidheid medeverantwoordelijk te zijn voor een veranderingsproces („vuile handen maken”).

Deze ontwikkelingen, beschreven in een recent artikel van Hartman², zijn ook binnen de adviessector van de KL waarneembaar. Daar hebben

² G. J. C. Hartman - Zich profileren als organisatieadviseur. *Management en Organisatie* (1985)(2).

bepaalde adviseurs zich zodanig geprofileerd, dat opdrachtgevers met name hun advies vragen en hun betrokkenheid bij de realisering van veranderingen op prijs stellen. Dat dit zijn eisen stelt aan de integriteit, houding en opstelling van de adviseur, zowel tegenover de klant als ten opzichte van de hogere leiding, is evident. Gestudeerd wordt op mogelijkheden vaste (groepen van) adviseurs aan bepaalde delen van het cliëntsysteem te koppelen zodat probleemhebbers weten met wie ze in de adviesrelaties te maken krijgen, iets waarmee de vertrouwensrelatie is gediend.

Een andere opmerkelijke ontwikkeling is dat klanten in toenemende mate kritisch beoordelen welke rol een adviseur in een adviesproces kan spelen en onder welke voorwaarden dat moet gebeuren. Bij externe adviseurs speelt dat in de fase van de contractonderhandelingen maar ook bij interne adviesprojecten willen opdrachtgevers steeds vaker weten waar zij met de adviseur aan toe zijn. Dat vereist een vorm van wederzijdse afspraken waarbij contractueel taken, adviescapaciteit en doorlooptijd worden overeengekomen. Op een dergelijk intern contract wordt ook binnen de adviessector van de KL gestudeerd.

Al deze ontwikkelingen moeten ertoe leiden dat de adviessector bij de tijd blijft en een waardevolle bijdrage blijft leveren aan de inspanningen van de Koninklijke landmacht. Daarenboven hopen de stellers dat dank zij dit artikel de probleemhebbers de weg naar de adviseurs kunnen vinden, zodat uiteindelijk hun organisatie deskundigheid dáár effect sorteert waar het moet, namelijk bij de gebruiker.



prof. ir. K. Smit

hoofd studierichting Techniek en hoogleraar Onderhoud van technische systemen KMA
buitengewoon hoogleraar Onderhoudsmanagement TH Delft

Militaire bedrijfskunde, een nieuwe weg (3)

In het artikel van de hand van kol P. Huysman en maj P. Gorissen (*MS 155*(1986)(4)159) is een aantal achtergronden van de onderwijsvernieuwing aan de KMA uiteengezet. Daarna is de opzet van de studie bij de studierichting Operatiën behandeld (*MS 155*(1986)(5)218).

In deze bijdrage zal de opzet van de nieuwe studieprogramma's bij de *studierichting Techniek* worden besproken. Uitgangspunt voor de ontwikkeling van de curricula zijn de eisen, vastgesteld door de Bevelhebber der landstrijdkrachten in samenwerking met de Bevelhebber der luchstrijdkrachten.

Kenmerken van de oude opleiding

De opleiding bij de afdeling Technische Studie zoals die in het begin van de jaren '60 is ingevoerd, vertoonde een zekere gelijkenis met de opleidin-



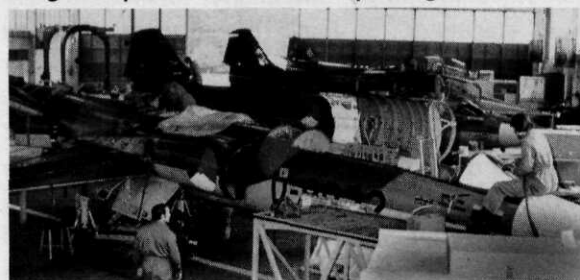
gen aan de Technische Hogescholen: de programma's werden gekenmerkt door een nogal sterk grondslagenkarakter en een bepaalde mate van ontwerp- en constructiegerichtheid. Hierin is in de loop der jaren geleidelijk verandering gekomen door meer aandacht te besteden aan gebruik en onderhoud. Bedrijfskundige elementen waren niet in de programma's opgenomen, behoudens in speciale cursussen voor bepaalde bestemmingsrichtingen aan het einde van de studie gedurende de Specialistisch militaire opleiding (SMO). Afgezien van de SMO voorzagen de pro-

gramma's in te beperkte mate in de vervulling van de eerste officiersfuncties.

Uitgangspunten voor de vernieuwde opleiding

Een van de voornaamste uitgangspunten bij de ontwikkeling van de nieuwe onderwijsprogramma's aan de KMA is de praktijkgerichtheid onder behoud van de gelijkwaardigheid met de opleidingen aan de andere instellingen voor wetenschappelijk onderwijs. Die gelijkwaardigheid is van belang in het kader van de totstandkoming van de wet Wetenschappelijk onderwijs voor de krijgsmacht. Een probleem is de discrepantie tussen de studieduur (4 jaar en 3 maanden) enerzijds en anderzijds de bovengenoemde eis van gelijkwaardigheid naast de eisen die worden gesteld ten aanzien van beroepsgerichte elementen in de onderwijsprogramma's. Deze laatste zijn o.a. eisen voor militaire en fysieke vaardigheden die men bij andere instellingen voor wetenschappelijk onderwijs niet kent. De KMA meent toch aan beide eisen te kunnen voldoen door te streven naar koppeling tussen het wetenschappelijke onderwijs en beroepsgerichte elementen in de opleiding, daar waar dat wenselijk en mogelijk is. Gelijktijdig wordt daarmee voldaan aan de eis voor het gereedmaken van de cadetten voor het vervullen van de eerste functies op lager-managementniveau. Dat dwingt tot een hoge mate van samenwerking tussen leden

Integratie Specialistisch militaire opleiding



van de wetenschappelijke staf, de functionarissen die de militaire opleiding verzorgen en het personeel van de respectieve opleidingscentra. Als gevolg van de veelheid van factoren die van invloed zijn op de bevelvoering in operationele situaties en de toenemende complexiteit van de logistieke processen is het noodzakelijk in de opleiding aan de KMA tevens een grondslag te leggen voor de bedrijfskundige vorming voor de gehele carrière van de toekomstige officieren. Hieraan wordt door elke in de studierichting Techniek opgenomen bestemmingsrichting een specifieke invulling gegeven. Afb. 1 geeft een overzicht van de in de studierichting Techniek opgenomen bestemmingsrichtingen en de daarop van toepassing zijnde specialisaties.

Enkele achtergronden bij de opbouw van de nieuwe studieprogramma's

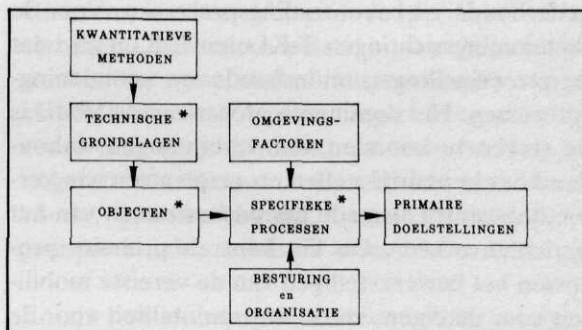
Bij de opbouw van de studieprogramma's bij de studierichting Techniek zijn de processen zoals die zich in de verschillende wapens, dienstvakken en functiegebieden afspelen, gedefinieerd (afb. 2). De primaire doelstellingen van die processen zijn vastgesteld. Vervolgens zijn de objecten die in deze processen een rol spelen, aangegeven. De voor de kennis van en het inzicht in die objecten vereiste technische grondslagen zijn vastgesteld. Ten slotte is bepaald welke wiskundige onderbouw ervoor noodzakelijk is. Voor de behandeling van de voor het wapen, dienstvak of functiegroep specifieke processen is onder meer kennis van de grondslagen van de bedrijfskunde nodig. In afb. 2 is dit aangeduid met besturing en organisatie. Dit onderdeel omvat o.a. vakken als: inleiding bedrijfskunde, systeembenadering, bedrijfseconomie, informatiekunde, gedragswetenschappen en planning. De specifieke processen spelen zich af mede onder invloed van de politieke en militaire besluitvorming. Deze invloeden worden in afb. 2 aangeduid met omgevingsfactoren. Als onderdeel hiervan zijn o.a. vakken opgenomen als: militair

Afb. 1 Specialisaties bij de studierichting Techniek

Wapen/dienstvak/ functiegroep	Afk.	Afstudeerrichting
Technische dienst KL	TD-KL	Onderhoud werktuigen
Techniek KLu	T-KLu	Onderhoud vliegtuigen
Elektronica KLu	E-KLu	Elektronische systemen
Verbindingsdienst	VbdD	Verbindingsvoorzieningen
Genie	Gn	Terreinconditionering



Beroepsgerichte elementen ...



Afb. 2 Samenhang onderdelen in het studieprogramma Techniek (* specifieke vakken per bestemmingsrichting)

recht, internationale staatkunde, tactiek en logistiek KL resp. operatiën KLu en materieel- en personeelsverzorging. Bij de behandeling van de objecten wordt, met uitzondering van de Genie waarop dat niet van toepassing is, het accent nog meer verlegd van het ontwerp- en constructieve naar het gebruiksaspect. Dat betekent, mede op basis van de systeembenadering, het verwerven van inzicht in het functioneren en de mogelijkheden van disfunctioneren, van complexe technische (deel)systemen. Ook de kennis van de vereiste technische grondslagen is daarop gericht. Daarvoor wordt bij de werktuig- en vliegtuigbouwkundige programma's enige aandacht aan elektrotechniek en elektronica geschonken en bij de elektrotechnische bestemmingsrichtingen aan de werktuigbouwkunde. Doordat de wiskunde zich richt op de specifieke behoefte per bestemmingsrichting is hierin per richting een sterkere differentiatie opgetreden. Voorts wordt met het



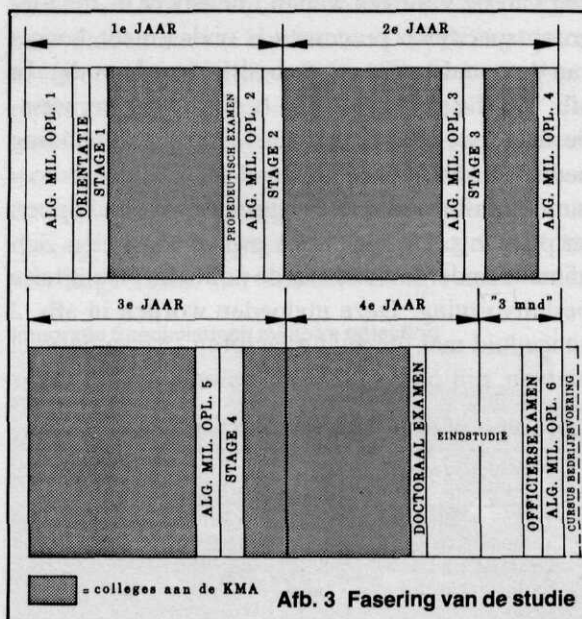
... accent naar het gebruiksaspect ...

oog op de bedrijfskundige vorming aandacht besteed aan de toegepaste statistiek en aan operations research. Het onderwijs in de informatiekunde wordt verder ontwikkeld. Behalve op de kennis van en vaardigheid in het toepassen van een hogere programmeertaal wordt meer nadruk gelegd op de kennis voor bestuurlijke informatieverzorging, gericht op toepassingen voor wapen- en commandosystemen, cartografie en logistieke beheersing. De specifieke processen voor de TD-KL zijn de onderhouds- en bevoorradingsprocessen. Voor de bestemmingsrichtingen T-KLu en E-KLu zijn dat de gereedstellings-, onderhouds- en voorzieningsprocessen. Het dominante proces van de VbdD is de staven te voorzien van verbindingen, inhoudend het in bedrijf stellen en verplaatsen van verbindingcentra alsmede het ondersteunen van het berichtenverkeer. De Gn kent als primaire processen het bewerkstelligen van de vereiste mobiliteit voor de eigen, en de contramobiliteit voor de vijandelijke troepen alsmede de zorg voor de bescherming en de overleving van de eigen troepen. Een bijzonder proces wordt gevormd door de bouw dienst waar officieren der genie binnen de DGW&T bepaalde functies vervullen. De boven beschreven processen zijn door groepen docenten nader uitgewerkt in eindtermen voor onderwijs. Bij dat overleg zijn op ad-hocbasis functionarissen uit beide krijgsmacht delen betrokken.

Programmatische opbouw van de studie

De studie bestaat uit twee delen: de propaedeuse van een jaar en het doctorale gedeelte van drie jaar en drie maanden. Zowel de Algemene militaire opleiding (AMO) als de Specialistisch militaire opleiding (SMO) zijn verdeeld over de verschillende studie jaren (afb. 3). De SMO-delen worden aangeduid met stages, een naamgeving die beter aansluit bij de intentie om daar waar mogelijk te zoeken naar koppeling met het KMA-onderwijs. Afhankelijk van de bestemmingsrichting is er in de

stages een opbouw van kennismaking met op wapen, dienstvak of functie groep gerichte aspecten in termen van optreden in steeds grotere verbanden; lager-, midden- en hoger-management aspecten. Voorts wordt inzicht verkregen in de werkwijze, het materieel en de beheersing van de eerder besproken specifieke processen. In de AMO-perioden, voorafgaande aan de stages, worden militaire vaardigheden bijgebracht die in dat stadium zijn vereist. Door deze fasering kunnen ervaringen uit de stages worden benut als referentiekader en beeldvorming bij praktijkvoorbeelden en bij cases in het onderwijs aan de KMA. Anderzijds is het mogelijk onderwerpen, die in colleges aan de KMA aan de orde zijn geweest, tijdens de stages toe te lichten of toe te passen. Een voorbeeld is het beschrijven van de werking en de mogelijkheden tot disfunctioneren van een bepaald systeem dat tijdens lessen in het opleidingscentrum wordt behandeld. Hierdoor kan voor bepaalde lessen de lesmethodiek voor KMA-cursisten aan de opleidingscentra geleidelijk worden aangepast: meer zelfstudie met behulp van de in het algemeen voortreffelijke dictaten; en de lessen gebruiken als praktijkresponsie door ervaren (onder)officieren. In bepaalde gevallen kan deze praktijkresponsie aan de KMA plaatsvinden. Hierdoor neemt de beroepsgerichtheid van de opleiding toe, de motivatie van de cadet voor de studie zal door de praktijkherkenning worden vergroot en deze integratie leidt tot een hogere effectiviteit van het onder-



Afb. 3 Fasering van de studie

wijs: meer resultaat in minder tijd. De eindstudie zal in ongeveer de huidige omvang worden gehandhaafd. Eindstudies in de nieuwe studie zullen zich in toenemende mate richten op concrete voor de krijgsmacht relevante problemen. Voorts zullen de opdrachten, meer dan in het verleden het geval was, een bedrijfskundig karakter dragen. In de structuur van de opbouw van de programma's in de tijd is een lijn te onderkennen: van de kwantitatieve methoden en technische grondslagen, via de objecten naar de specifieke processen.

De propaedeuse

Een gemeenschappelijk aspect in de bedrijfskundige onderdelen van de studieprogramma's bij de studierichting Techniek is de start in het eerste studiejaar met systeembenadering: het kunnen denken in systemen, toegepast op technische en bedrijfskundige objecten. Dit wordt gevolgd door het vak inleiding bedrijfskunde waarin de cadetten vertrouwd worden gemaakt met het hanteren van begrippen als doelstellingen, beleid, planning, organisatie en procesbeheersing. Deze begrippen worden toegepast op processen uit de belevingswereld van de cadetten, zoals o.a. het regelen van een militaire oefening in de vorm van een bivak. Dit geschiedt gezamenlijk met pelotonscommandanten van het cadettenbataljon die de eerste AMO hebben verzorgd. Dat mag worden beschouwd als de eerste stappen tot integratie van militaire en bedrijfskundige vorming. Het is de bedoeling bij de vakken tactiek, logistiek en militaire besluitvorming en bevelvoering, resp. operatiën en materieel logistiek KLu meer gebruik te maken van de begrippen en methoden uit de systeembenadering en de bedrijfskunde. In het eerste jaar wordt beperkte aandacht besteed aan onderwijs in de Nederlandse en Engelse taal. In latere jaren zullen de talendocenten ondersteuning bieden bij de actieve taalbeoefening in lees-, schrijf- en presentatievaardigheid bij verslaglegging, literatuurstudie en bij voordrachten. Voor wat betreft de schriftelijke communicatie wordt de cursus stafdienst als uitgangspunt gehanteerd. De propaedeuse is voor de vijf bestemmingsrichtingen bij de studierichting Techniek voor ca. 75% van de studielasturen gemeenschappelijk. De overige 25% zijn gericht op voor bestemmingsrichtingen specifieke vakken en hebben betrekking op de stages.

Het tweede studiejaar

In het tweede studiejaar worden de wiskundevakken voor het grootste deel afgerond. De aard van de wiskundeonderdelen wordt voor een deel bepaald door de specifieke behoeften van de bestemmingsrichtingen, zoals vectoranalyse voor de elektrotechnische richtingen. De technische grondslagenvakken worden voor een deel verzorgd voor combinaties van de bestemmingsrichtingen: een aantal werktuigbouwkundige grondslagenvakken wordt gegeven voor TD-KL en T-KLu gezamenlijk, bv. technische warmteleer, materiaalkunde, mechanica, systeemodynamica en stroming van fluïda. Dit geldt ook voor een aantal elektrotechnische vakken voor E-KLu en VbdD, zoals elektromagnetische veldtheorie, elektronica, digitale techniek en modulatie/demodulatietechniek. De Gn neemt met betrekking tot de specifieke vakken een meer bijzondere plaats in; hier zijn weinig combinaties met andere bestemmingsrichtingen mogelijk. In deze bestemmingsrichting wordt in het tweede studiejaar o.a. aandacht besteed aan weg- en waterbouwkunde, constructieve bouwkunde, grondmechanica, waterloopkunde, wegenbouwkunde, mobiliteit en middelen der genie.

Er zijn ook andere gemeenschappelijke combinaties, zoals voor T-KLu en E-KLu de vakken inleiding wapensystemen KLu en onderhoudstechnologie. Een bijzonder punt van aandacht in de ontwikkeling van de onderwijsprogramma's wordt gevormd door het feit dat officieren T-KLu en E-KLu in de praktijk voor een deel op dezelfde functies kunnen worden geplaatst. Daarom zal aandacht worden besteed aan de vliegtuigbouwkundige vorming van de E-KLu-cadetten en aan de elektrotechnische vorming van de T-KLu-cadetten. De verdere ontwikkeling hiervan in de toekomst is een punt van nader overleg tussen KMA-docenten en DMKLu-functionarissen. De bedrijfskundige vorming van de cadet wordt in aansluiting op hetgeen in het eerste studiejaar aan de orde is geweest voortgezet met bedrijfseconomische grondslagen en informatieverzorging. Voorts zijn in het programma vakken opgenomen zoals militaire en politieke omgevingsfactoren en rechtswetenschappen. De drie KL-richtingen zetten in het tweede studiejaar de tactiek en logistiek voort. Deze verschillende wensen tot combinaties

van onderwijs en klassen vereisen een nauwgezette programmering van het onderwijs.

Globale inhoud van het derde en vierde studiejaar

In het derde studiejaar wordt het grootste deel van de technische grondslagenvakken afgerond en komt de behandeling van de objecten aan de orde. Zoals eerder aangegeven richt de behandeling van de objecten zich in sterke mate op het kunnen beoordelen van het functioneren, het storingsgedrag en de conditie ervan, alsmede op het inzicht in de effectiviteit van de primaire middelen en de factoren die hierop van invloed zijn. Op basis van de bedrijfskundige grondslagenkennis worden de specifieke processen die voor een bestemmingsrichting relevant zijn, behandeld. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van een belevingsachtergrond bij de cadetten die tijdens de stages is opgebouwd.

Voor de bestemmingsrichting TD-KL wordt, behalve aan de werktuigbouwkundige vakken, bij de technische grondslagen aandacht geschonken aan toegepaste elektrotechniek (elektrische aandrijvingen), aan de meet- en regeltechniek en instrumentatie en aan elektronica. Dit is noodzakelijk vanwege de toeneming van de omvang en integratie van deze technische disciplines in de moderne wapensystemen. Het onderwijs in de objecten zal sterk zijn gericht op de werking en het functioneren van voertuigen, motoren en wapens door zowel de technologische als de technische behandeling ervan. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de systeemtheorie. Aandacht is er tevens voor het storings- en onderhoudsgedrag van deze objecten. De basis voor de beschouwingen hiervoor bij de objecten wordt gelegd door het vak onderhoudstechnologie. Voor wat betreft de specifieke processen wordt aandacht geschonken aan onderhoudsmanagement, bevoorrading, produktiesystemen en opleidingsmanagement. De bespreking van de basislogistiek en onderwerpen uit de stages op het OCTD zullen zoveel mogelijk aansluiten op het vak onderhoudsmanagement. In de ondersteunende vakken zijn daarvoor grondslagen gelegd door de behandeling van onderwerpen als planning, kwaliteitszorg, arbeids- en organisatiekunde, gedragswetenschappen en bestuurlijke informatieverzorging.

De bestemmingsrichting T-KLu schenkt in de

grondslagenvakken bijzondere aandacht aan mechanica, materiaalkunde, aërodynamica, meet- en regeltechniek en (instrumentele) elektronica. Voor wat betreft de objecten worden onderwerpen behandeld als: vliegtuigbewegingen, -constructies, en -levensduur. Verder is er aandacht voor vliegtuigmotoren en geleide wapens. Voor de wijze waarop deze stof aan de orde wordt gesteld geldt hetzelfde wat reeds is vermeld voor de bestemmingsrichting TD-KL. Bij de specifieke processen wordt, gebruikmakend van wat is behandeld bij de bedrijfskundige grondslagen, bij vakken zoals planning, kwaliteitszorg enz., vooral aandacht geschonken aan de fundamentele bespreking van de gereedstellings-, onderhouds-, bevoorrading- en verwervingsprocessen. De praktische toelichting daarop vindt plaats in de vakken materieel- en personeelslogistiek; hieraan wordt ook aandacht geschonken tijdens de stages die gedeeltelijk bij de LETS en op luchtmachtonderdelen plaatsvinden. Voor de behandeling en begeleiding daarvan is de bijdrage van hoogwaardige KLu-officieren-docenten, beschikkend over recente praktijkervaring, onontbeerlijk. Het is de wens van de KMA dat de KLu in de plaatsing van deze officieren, ook bij de huidige beperkingen op personeelsgebied, zal blijven voorzien.

De bestemmingsrichting E-KLu voorziet in de opleiding van officieren voor een ruime reeks functiegroepen, zoals avionica, geleide wapens, verbindingen en verkeers- en gevechtsleidingssystemen. Dat betekent, behalve de technische grondslagen op elektrotechnisch en in beperkte mate op vliegtuigtechnisch gebied, aandacht voor de behandeling van een diversiteit aan objecten. In dit verband kan worden genoemd: embedded computers, avionica-, wapen-, verbinding-, elektro-optische, bevelvoerings- en commando-, en microgolfsystemen. Voor wat betreft de bedrijfskundige vorming wordt verwezen naar hetgeen daarover bij de bestemmingsrichting T-KLu is vermeld.

De bestemmingsrichting VbdD kent door de aard van de systemen een gedeeltelijk verbijzonderde behandeling van de technische-grondslagenvakken, zoals datacommunicatie, signaaltheorie en netwerken, en antennetheorie. Vooral de objecten hebben in dit geval een specifiek karakter. Aan de orde zijn: radio-, datatransmissie-, wapen- en commando- en telefoniesystemen. Het eigen karakter van dit wapen komt in de behandeling

van de specifieke processen tot uitdrukking. Daar- in komen aan de orde: verbindingdienstman- agement, logistieke bedrijfsvoering, energievoor- ziening en elektronische oorlogvoering. Voor deze onderdelen wordt met vrucht gebruik ge- maakt van de ervaringen van en het ontstane sa- menwerkingsverband met het VOC in het kader van de reeds een tiental jaren bestaande cursus Management verbindingdienst. Een bijzonder punt van aandacht is de wenselijke nauwere af- stemming tussen bepaalde vakken in het pro- gramma van de bestemmingsrichting VbdD en hetgeen in de stages aan het VOC plaatsvindt. Door het bijzondere karakter van een deel van de opleiding aan het VOC is deze afstemming moei- lijker dan bij andere bestemmingsrichtingen. Ge- zien de onderlinge contacten bestaat het vertrou- wen dat deze afstemming in de toekomst zeker ge- stalte zal krijgen.

De bestemmingsrichting Gn heeft voor wat betreft de technische grondslagen en de objecten een door de aard van het vakgebied eigen karakter. Er is sprake van een verscheidenheid aan technolo- gieën en voorts uitvoeringsgerichte methoden en hulpwetenschappen, zoals grondmechanica, fun- deringen, waterloopkunde, pyrotechniek, bouw- fysica, beton en staal, terreinmeting, enz. De ob- jecten worden behandeld in het vak middelen der genie. Het eigen karakter van het wapen der genie komt voorts tot uitdrukking in de specifieke pro- cessen, zoals algemene taken genie, uitvoering ge- nietaken, doelopsporing, improviserend bouwen en veldversterkingen. Een bijzondere eis die aan de opleiding van de genieofficier wordt gesteld is de kennis, noodzakelijk voor de vervulling van de operationele functies zoals die van de bouwdienst. Dat veroorzaakt een extra studielast die binnen de

... veranderende behoeften ...



... afstemming op de toekomst ...

huidige studieduur niet kan worden gerealiseerd. De DGWT-plaatsingen van KMA-genieofficieren vindt echter pas plaats in de kapiteinsrang. Van- daar dat wordt gedacht aan een applicatiecursus die speciaal voor die functies opleidt. De grond- slagen hiervoor worden echter, zoals uit de be- schrijving van het curriculum blijkt, reeds in de huidige nieuwe opleiding gelegd.

Hoe nu verder?

Wanneer de nieuwe opleiding tot militaire be- drijfskunde in de techniek nader wordt beschouwd in termen van aandacht voor de diverse aspecten van de opleiding uitgedrukt in studielasturen, dan ontstaat bij de studierichting Techniek het volgen- de beeld: de militaire vorming, bestaande uit fy- sieke training en AMO, beslaat 20%, de techni- sche vorming 40% en de militair-bedrijfskundige vorming, inclusief de eindstudie, 40% van het to- tale aantal beschikbare studielasturen. De huidige opzet van de nieuwe opleiding dient te worden ge- zien als een start van de feitelijke onderwijsont- wikkeling. Meer dan in het verleden heeft plaats- gevonden, zal blijvend moeten worden ingespeeld op de veranderende behoeften van de krijgsmacht en zal het onderwijs op grond daarvan moeten worden aangepast. Het is daarom gewenst dat de contacten tussen KMA-stafleden en functionaris- sen uit de krijgsmachtdelen worden uitgebreid en meer gestructureerd. Daartoe kan worden bijge- dragen door gerichte bezoeken aan onderdelen en

het bijwonen van oefeningen alsmede het verrichten van eindstudies op actuele onderwerpen in de krijgsmacht. Tevens zou het instellen van overleggroepen per wapen, dienstvak of functiegroep tot gedachtenwisseling kunnen leiden over de studieprogramma's enerzijds en de ontwikkelingen en behoeften aan kennis in de praktijk anderzijds.

Voorts wordt het in toenemende mate wenselijk dat nadere afstemming plaatsvindt van hetgeen aan de KMA wordt gedoceerd en hetgeen in de A/B-cursussen in COKL-verband en aan HKS en LSS aan voortgezette vorming geschiedt. Het eerste overleg op dit punt is reeds in voorbereiding. Een ander gebied voor overleg tussen KMA en de krijgsmachtdelen zijn de behoeften aan onder-

zoek uit de krijgsmacht waaraan de KMA bijdragen kan leveren. Dat zal vermoedelijk gestalte krijgen door de nieuwe overlegstructuur binnen de Vaste Commissie voor wetenschapsbeoefening. Voorts zou nader overleg kunnen leiden tot het in sterkere mate leveren van wederzijdse bijdragen in de programma's van de verschillende instellingen voor militair onderwijs tussen KMA enerzijds en HKS, LSS, opleidingscentra en het OCOSD anderzijds. Elk van deze instituten beschikt immers over docenten met specifieke kennis en ervaring waarvan de andere instellingen gebruik kunnen maken.

Het volgende artikel in deze serie zal de studierichting Economie als onderwerp hebben.



MAAK U NIET BEZORGD

dat u na dienstverlating de

MILITAIRE SPECTATOR

niet meer zult ontvangen:

als lid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap vindt u hem maandelijks in uw bus!

Bovendien driemaandelijks Mars in Cathedra. Voor f 30,- per jaar!

(Buitenland f 40,-)

Snel een briefkaart aan de secretaris

DENIJSSTRAAT 135, 2251 HJ DEN HAAG

en uw bezorgdheid is over!

prof. dr. G. Teitler

hoogleraar militaire geschiedenis KIM

Carl von Clausewitz en het gevecht

Carl von Clausewitz heeft de roep verworven een moeilijk schrijver te zijn. Die reputatie, gevoegd bij de omvang van zijn werk en de ingewikkeld aandoende opzet van zijn posthuum gepubliceerde geschriften, heeft ertoe geleid, dat er gewoonlijk met ontzag over zijn bijdrage tot de krijgswetenschap wordt gesproken. Dat ontzag vloeit tevens voort uit de schroom, die mensen nu eenmaal bevangt als zij zich wagen op voor hen tamelijk onbekend terrein. Gelukkig komt von Clausewitz aan deze verlegenheid tegemoet door zijn grondgedachte kernachtig samen te vatten. Het krijgsbedrijf stelt hij zich voor als een keten van middeldoelrelaties. Het gevecht, het niveau van de tactiek, houdt het gebruik van militaire middelen op het slagveld in. Dat tactische gebeuren draagt vervolgens de bouwstenen aan voor de strategie, die dan ook wordt gezien als het gebruik van het gevecht ten dienste van wat de strijdende partijen met de oorlog wensen te bereiken. Die oorlog zelf ten slotte heeft dan weer de algemene belangen van de staat te bevorderen. Tactiek—strategie—oorlog—staatsbelang, met de laatste factor als het gewichtigste en dus bepalende element, waaraan de overige ondergeschikt behoren te blijven. Tevens is daarmee dan het primaat van de politiek aangegeven boven het militaire gebeuren en — binnen dit laatste kader — van de strategie boven de tactiek.

De plaats van de tactiek

Toch ligt voor degene die in kort bestek kennis wil nemen van de denkbeelden van von Clausewitz bij dit al een adder onder het gras verborgen. Het bovengeschetste beeld is immers niet volledig. Velen — vooral geïnteresseerd in het bevestigd krijgen van het primaat van de politiek uit een zo onverdachte bron als de pen van een Pruisische generaal — zullen het erbij willen laten. Wat evenwel ont-

breekt, is von Clausewitz' stelling, dat de keten van tactiek naar staatsbelang ook in omgekeerde richting moet worden afgewikkeld. En in dié afwikkeling komt de tactiek, het gevecht, juist als het belangrijkste element naar voren. Duidelijk laat von Clausewitz uitkomen dat — wanneer het tot een oorlog komt — de uiteindelijke beslissing op het slagveld valt. De uiteindelijke krachtmeting vindt dan plaats op het tactische niveau, en de afloop van dit treffen toetst de waarde van de gekozen strategieën en bepaalt de uitkomst van de oorlog. Alle voorbereidingen tot de krijg, alle voorstellingen die men zich daaromtrent heeft gemaakt, vinden hun uur van waarheid op het slagveld. Hoe volledig die voorbereidingen ook zijn geweest, hoe flexibel ook de gekozen strategie, indien men niet erin slaagt deze zaken op het slagveld tot gelding en een goede afloop te brengen, dan baten zij uiteindelijk weinig. Over staatsbe-

Carl von Clausewitz

(uit: I. Krumpelt — Die grossen Meister der Kriegskunst, Clausewitz, Moltke, Schlieffen. Mittler & Sohn, Berlijn (1960))



langen en strategieën wordt dus op het tactische niveau beslist: het domein bij uitstek van de militair.

Door deze opmerkingen wordt von Clausewitz' stelling over de verhouding politicus-militair genuanceerd. De politicus blijft waken over en verantwoordelijk voor het staatsbelang, óók in tijd van oorlog. Overigens blijkt echter over dit hoge belang uiteindelijk op een veel lager niveau te worden beslist. Aan de afstemming op elkaar van staatsbelang, strategie en tactiek worden dus hoge eisen gesteld. Alle betrokkenen dienen zich daarbij terdege bewust te blijven van hun wederzijdse afhankelijkheid. Verder komt naar voren welk een centrale betekenis von Clausewitz toekent aan de toetsende werking van het gevecht. Een oorlog is een krachtmeting op grote schaal. De proef op de som wordt echter in het gevecht genomen. Alles wat een staat aan voorbereidingen heeft getroffen, wordt dan in de weegschaal geworpen. Deze toetsende functie wordt door von Clausewitz zelf vergeleken met wat in de economie op de markt plaatsvindt. Tijdens het gewapende treffen wordt beslissende informatie uitgewisseld omtrent de krachtsverhouding tussen de partijen. Zonder deze uitwisseling blijft men daaromtrent gissen en kan onderling geen realistische koersverhouding worden bepaald. Het gevecht stelt voorts vast wat de partijen terugkrijgen voor hun investeringen en geeft uitsluitsel over de kwaliteit daarvan. Het gevecht doet ook de partijen voeling houden met de realiteit en voorkomt dat windhandel wordt gedreven. Op basis, tot slot, van de uitkomst van geleverde gevechten wordt een wisselkoers bepaald die — voor een zekere tijdsduur — door beide partijen als geldend wordt aanvaard.

Op basis van zo'n uitkomst bv. kunnen enkele Israëliëse krijgsgevangenen soldaten tegen honderden Palestijnen worden geruild. Onvrede met zo'n wisselkoers kan natuurlijk aanleiding ertoe geven aan een bijstelling te willen werken. Noodzaak zal daarbij echter zijn de tegenpartij van de „redelijkheid” van die wens te overtuigen. Opnieuw zal het gevecht dan uitsluitsel daarover moeten geven; zonder dat valt te betwijfelen of de tegenpartij zich bij een herziening van die ruilvoet zal neerleggen. Voor de goede orde: von Clausewitz bepaalt hier de *functie* van het gewapende treffen in het verkeer tussen staten. Van een militaristische verheerlijking van het gevecht is natuurlijk geen sprake,

zomin als van een pleidooi zich in een eenmaal uitgebroken oorlog voortdurend in gevechten te verliezen. Ten eerste gaat von Clausewitz niet verder dan te stellen dat in oorlogen krachtsverhoudingen worden blootgelegd. In de tweede plaats zijn die krachtsverhoudingen bepalend voor de naoorlogse betrekkingen tussen de bij het conflict betrokken partijen. En tot slot stelt hij dat alleen het gevecht omtrent die krachtsverhoudingen een realistische toetsing verschaft. Uiteindelijk vormen dus tactische confrontaties de sleutel tot de naoorlogse situatie. Ernst en bluf, nuchterheid en illusies, gedegenheid en nonchalance, zelfkennis en zelfoverschatting, al deze elementen worden in het gevecht gewogen. Ook politici zien hun lot (en dat van degenen wier belangen zij behartigen) door deze, van militairen afhankelijke, afweging beslist.

Ritualisering

Nu de toetsende functie van het gevecht is bepaald, valt vervolgens op dat deze invloed lang niet altijd welkom is bij de in een conflict gewikkelde partijen. Verschillende overwegingen brengen hen vaak ertoe terug te schrikken voor wat het gevecht aan waarheden blootlegt. Al heel eenvoudig kan deze huiver worden veroorzaakt door het sterke vermoeden de zwakkere te zijn. Het gevecht heeft men dan niet nodig om aan deze zwakte te worden herinnerd. Liever dan zich vroegtijdig aan een toetsing te onderwerpen, stelt men het treffen uit tot het moment dat men zijn kansen gunstiger acht. Ook de vrees illusies te moeten opgeven, kan partijen ertoe bewegen het gevecht uit de weg te gaan. Hierbuiten kan men wellicht nog boven zijn stand blijven leven. Het gevecht daarentegen prikt pretenties meedogenloos door en stelt blufpoker aan de kaak. Denkbaar is ook dat men ertegen opziet personeel en materieel in het gevecht te brengen, gezien de gevolgen die dat zou kunnen hebben voor de krachtsverhouding ten opzichte van een derde partij. Partij A zal tegenstander B niet vrezen, maar aarzelen zich in de strijd tegen hem te verzwakken, aangezien partij C al evenmin valt te vertrouwen. Weer een andere weigering het gevecht aan te gaan kan haar oorzaak vinden in de vrees voor de binnenlands-politieke repercussies van een onverhoopt nadelige uitslag van de strijd. Waar de krijgsmacht een be-

langrijke taak vindt in het bewaren van de binnenlandse orde, zal bij de heersers van dat land een alleszins begrijpelijke huiver bestaan dit machtsapparaat in een burenruzie schade te laten oplopen. Zelfs verlies aan niet meer dan prestige kan dan al vèrgaande gevolgen meebrengen.

Wat ook de achterliggende reden is, lang niet altijd staan dus de bij een conflict betrokken partijen te trappelen het gevecht aan te gaan. De toetsende, onthullende werking die van dat treffen uitgaat, kan zaken aan het licht brengen die men liever zo lang mogelijk verborgen houdt. Met dat al echter bevinden de betrokkenen zich wèl nog steeds in een conflict. Tevens blijven zij bijzonder veel belang stellen in hun onderlinge krachtsverhouding. Het is dan ook niet nieuwsgierigheid waaraan het hen schort. Het is de behoefte die belangstelling te bevredigen door middel van het gevecht. Het gewapende treffen wordt vermeden, niet echter het conflict. Begrijpelijk is dan ook dat de in een dergelijke situatie belande partijen naar alternatieven zullen zoeken voor het treffen. Waaraan zij immers behoefte blijven gevoelen, is aan de informatie omtrent hun relatieve gewicht. Alle alternatieve middelen die hen deze informatie kunnen verschaffen zijn welkom. Pas als dit repertoire niet voldoende opbrengt, zal (schoorvoetend) tot het gevecht worden besloten. Eerst als de alternatieven niet naar bevrediging blijken te werken, grijpt men naar wat von Clausewitz aanpreeft als informatiebron bij uitstek: de slag.

Dat hier wordt gewezen op het belang van gevechtalternatieven, houdt natuurlijk verband met ontwikkelingen in het Oost-Westconflict. Juist hierin valt immers op, dat — nu beide partijen op een „second strike capability” kunnen bogen — het gevecht als middel om uitsluitel over de krachtsverhoudingen te verkrijgen veel, zo niet alles, van zijn bruikbaarheid heeft ingeboet. Aangezien echter de behoefte aan kennis daaromtrent van eminent belang blijft, en het wel en wee van honderden miljoenen raakt, neemt in de Koude Oorlog het zoeken naar gevechtalternatieven een belangrijke plaats in. Juist om deze reden kan het nuttig zijn stil te staan bij situaties uit het verleden, die evenzeer werden gekenmerkt door belangstelling daarvoor. Zo valt wellicht aan de hand van enkele historische voorbeelden licht te werpen op ontwikkelingen nú.

Als eerste, en extreem, voorbeeld van gevechtsvervanging valt dan te wijzen op conflicten tussen stammen en staatjes, waarin de beslissing werd overgelaten aan een treffen tussen twee, de partijen vertegenwoordigende, kampioenen. Geloof in het godsgericht vormde in die gevallen ongetwijfeld een dominerende factor. Verder dient echter te worden gewezen op het meespelen van zuinigheidsoverwegingen. De uitkomst van de „kampioenschapswedstrijd” kon immers een algemeen en kostbaar treffen voorkomen en op goedkope wijze uitsluitel verschaffen over de vraag aan welke partij de overwinning toekwam. Zeker in gevallen waarin voor beide partijen dezelfde godheid in het geding was, kon het moeilijk zijn achteraf de uitslag van de tweekamp in twijfel te trekken en alsnog de algemene strijd te zoeken. Op dat geforceerde streven — tegen de uitkomst van het godsgericht in — kon dan immers geen zegen meer rusten. Een tweede voorwaarde de uitslag van de tweekamp algemeen aanvaard en erkend te krijgen, hield in dat het gevecht strikt volgens de geldende regels moest worden uitgevochten. Zo goed als bij andere gelegenheden, waar bovennatuurlijke krachten werd gevraagd zich met het menselijk verkeer in te laten, was ook bij het tweegevecht de vorm waarin het zich voltrok hoogst belangrijk. Rituele gebruiken omringden dus de strijd. Bovendien moesten die het gevecht eerlijk laten verlopen en de mogelijkheid uitsluiten dat de uitkomst achteraf, op basis van vermeend vuil spel, ter discussie werd gesteld.

De stilering en ritualisering van de tweekamp dwongen de strijd in een tamelijk strak patroon. Het gevecht had zich volgens bepaalde, vaste procedures te voltrekken en kende dan ook een overzichtelijk, gestructureerd verloop. Deze stilering vormde ook een van de belangrijkste kenmerken van het middeleeuwse riddertoernooi en droeg mede ertoe bij van dit gebruik een schouwspel te maken dat steeds grote aantallen bezoekers trok. Vorm en inhoud, ritueel en gevecht waren béide belangrijk en werden door toeschouwers en betrokkenen gelijkkelijk gewaardeerd. Deze inbedding van het gevecht in steeds ingewikkelder en omslachtiger procedures had echter óók tot gevolg, dat de ridderstrijd als krijgsvorm aan verstarring begon te lijden. Patronen, handelingen en gebruiken lagen vast. Zij werden weliswaar steeds verder verfijnd, maar van ontwikkeling was hier-



De tweekamp als krijgsvorm

(uit: C. Canby — Geschichte der Waffe. Ed. Rencontre, Lausanne (1963))

bij geen sprake. Evolutie bleef achterwege, veel-
 eer trad involutie op: een afsluiting van wat niet
 aansloot bij het ridderbedrijf.

Involutie bracht gekunsteldheid mee, een gevaar
 dat hier en daar wel werd onderkend, maar waar-
 tegen niet zo eenvoudig iets kon worden onder-
 nomen. Een maatschappelijk aanvaardbaar krijgsal-
 ternatief voor het ridderschap ontbrak voorlopig.
 Sterker nog: juist de vorst had belang bij de hier-
 boven aangestipte ritualisering. Zonder deze bleef
 het feodale ridderschap immers een maatschappe-
 lijk en politiek hoogst turbulente factor vormen.
 Het streven van de vorst naar een geordende, wel-
 varende, centraal bestuurde staat werd hierdoor
 keer op keer doorkruist. Met andere woorden: dit
 ridderschap diende te worden getemd. Behalve
 andere maatregelen, zoals de opnemng van de
 ridder in een door de vorst gecontroleerde krijgs-
 macht, speelde bij dit temmen ook het riddertoer-
 nooi een rol. De aard van het ridderschap bleef be-
 houden, maar werd in minder destructieve banen
 geleid. Ongebreidelde gewelduitoefening, die de
 eigen samenleving teisterde, werd uitgebannen.
 Het spiegelgevecht trad ervoor in de plaats.
 De krachtmeting tussen de ridders — een voor hun
 levensstijl onmisbare zaak — bleef gehandhaafd.

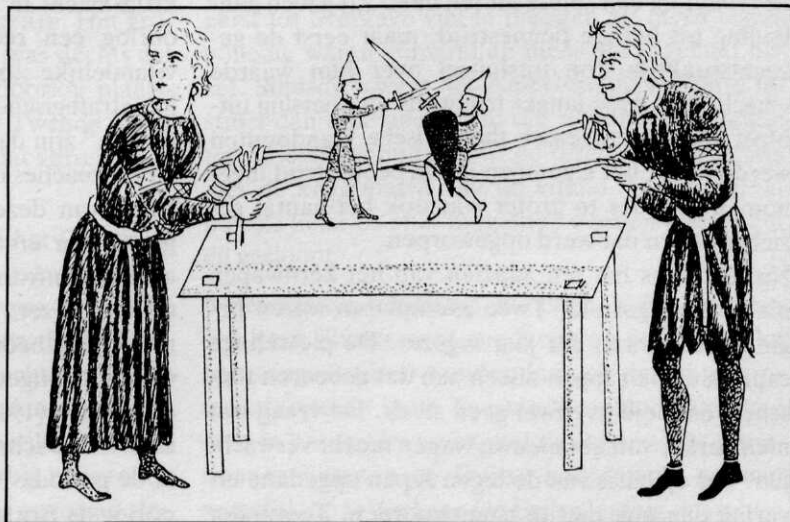
Zij werd echter aan een strak ritueel gebonden.
 De belangen van de vorst waren hiermee gediend,
 al moest hij hiervoor een prijs betalen. Deze ritua-
 lisering bracht immers involutie mee, alsmede ge-
 kunsteldheid en de neiging zich van andere, nieu-
 we krijgsvormen af te sluiten. Hiertegenover ge-
 plaatst in rechtstreekse confrontaties, bracht de
 ridderformatie het steeds vaker slecht ervan af.
 Vlaams en Zwitsers voetvolk bereidde het ridder-
 leger zo een einde. De individuele ridder kon hier-
 aan ontkomen door zich aan de nieuwe realiteit
 aan te passen. Hij moest dan afstijgen en zich te
 voet aan de spits van de nieuwe formaties gaan op-
 stellen. Voor degene echter, die zich van het rid-
 derideaal niet los kon maken, was in het nieuwe
 militaire bestel geen plaats. Het riddertoernooi
 had de vorst belangrijke diensten bewezen. De
 keerzijde van de medaille was echter het verwar-
 ren van ritueel en werkelijkheid, van het spiegel-
 gevecht met het slagveld. Dit had voor vele rid-
 ders persoonlijk en voor hun maatschappelijke po-
 sities uiteindelijk hoogst bedenkelijke gevolgen.
 De vorst kon niet anders dan — tegen veel geld —
 met het voetvolk verder gaan. „Pas d'argent, pas
 des Suisses”, en zonder Zwitsers voorlopig geen
 geloofwaardige defensie!

Uit deze beschouwing valt op te maken, dat aan de krachtmeting buiten het slagveld om ernstige nadelen kunnen zijn verbonden. Alleen het gevecht, bepaald von Clausewitz, verschaft duidelijke informatie omtrent de vraag hoe de kaarten in militair opzicht zijn geschud. Hoeveel belangen dan ook ermee zijn gemoeid de gevechtsconfrontatie te ontwijken, bij deze uitwijkmanoeuvre dient men zich steeds bewust te zijn van de gevolgen. Gevechtalternatieven verschaffen zeker een bepaalde hoeveelheid informatie omtrent de heersende krachtsverhoudingen. Een echte, niet aan te vechten toetsing blijft evenwel achterwege. Bovendien kan het alternatief — althans in het hierboven behandelde voorbeeld — ingebed raken in een gedragsstilerende die de betrokkenen van de werkelijkheid vervreemdt. Dit laatste punt is trouwens niet iets wat slechts de laat-middeleeuwse tweekamp heeft gekenmerkt. Gevechtalternatieven kunnen alleen dan functioneren, wanneer zij door beide partijen worden aanvaard. Hieruit volgt dat de betrokkenen beginnen met regels overeen te komen, hoe zij zich bij de hantering van dat alternatief hebben te gedragen. Binnen het kader van dat alternatief worden afspraken gemaakt, signalen en symbolen geregeld. Vervolgens moeten deze in acht worden genomen, wil het nieuwe krachtmetingsmiddel aan de gestelde verwachtingen voldoen. Juist dit laatste punt echter loopt weer grote kans uit te lopen op ritualisering, op stilerende van de contacten tussen de rivalen en op wat hiervoor involutie is genoemd.

Als tweede voorbeeld van een dergelijk proces

valt te wijzen op de grote herfstmanoeuvres uit de periode van oplopende Europese spanningen aan de vooravond van de Eerste Wereldoorlog. Bij deze evenementen was imponeringsritueel in het geding, met een nasleep van feodale pracht en praal. Buitenlandse waarnemers waren daarbij steeds aanwezig en vormden — als degenen waarop dat ritueel voornamelijk was gericht — zelfs een onmisbaar onderdeel van de gehele entourage. Rivalen bewerkten elkaar dus via een omweg, en steeds was het ritueel mede gericht op afschriking en overbluffing. Mocht de opzet slagen, dan vielen op wel bijzonder goedkope wijze internationale geschillen te beslechten. De grote herfstmanoeuvre vervulde dan de toetsende werking, die eigenlijk aan het gevecht toekwam. Een neveneffect was echter weer het gevaar in een schijnwereld te belanden. Zo goed als het riddertoernooi in involutie was ontaard, zo goed kwam ook de herfstmanoeuvre op dit hellende vlak terecht. Zij was bedoeld de werkelijkheid na te bootsen en vriend zowel als vijand een imposante kijk te verschaffen op wat men aan militaire middelen kon mobiliseren.

In de praktijk bleef deze manoeuvre echter ten slotte in ritueel gedrag steken. Voor de gelovige deelnemers zou dat — naar in 1914 bleek — een groot aantal bedenkelijke gevolgen hebben. De confrontatie met de tegenstander in het werkelijke gevecht kwam toen immers als een pijnlijke verrassing: men bleek zich in het recente verleden aan gekunstelde krijgsvarianten te buiten te zijn gegaan. Men bleek spiegelgevechten te hebben geleverd tegen een denkbeeldige vijand. In de



Het marionettenspel als spiegelgevecht

(uit: jkvr. dr. J. M. van Winter — Ridderschap, ideaal en werkelijkheid. Van Dishoeck, Bussum (1965); ook de omslagprent stamt uit deze bron)

werkelijke krachtmeting bleef van deze voorstellingswereld nauwelijks iets overeind.

In de ban van het spiegelgevecht

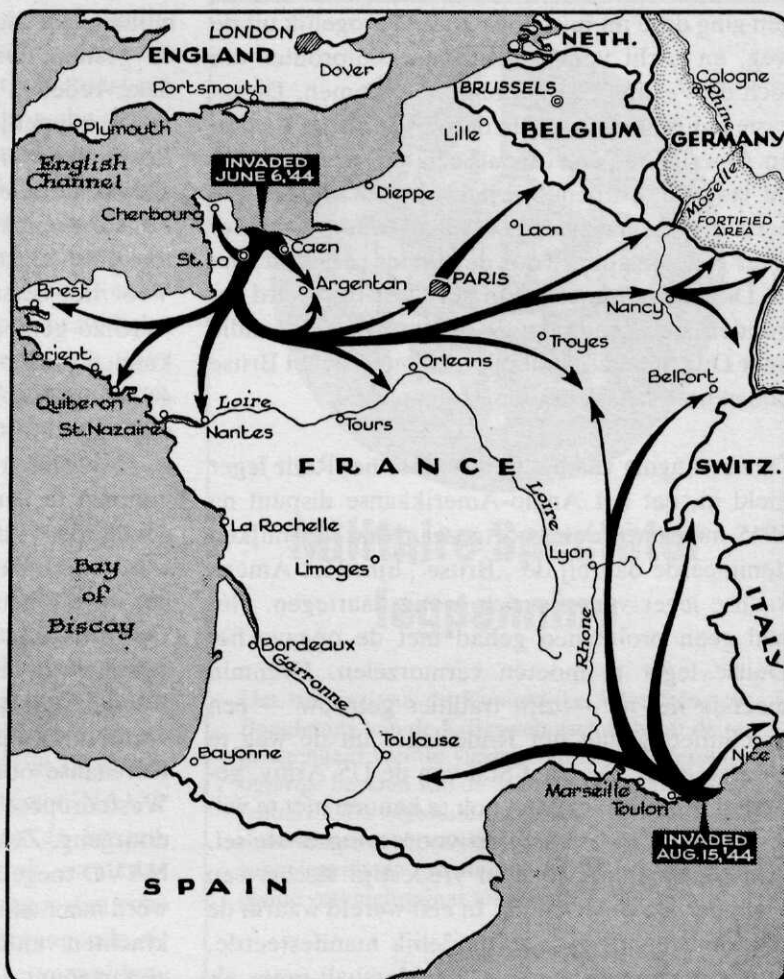
„There is no substitute for victory”, beweerde MacArthur. Er is, zou von Clausewitz hebben kunnen zeggen, geen vervanging voor het gevecht. Althans niet voor wie in het bepalen van krachtsverhoudingen is geïnteresseerd. Toch kan men, zoals al is gesteld, om tal van redenen wèl deze belangstelling koesteren, maar toch terugschrikken voor het gevecht. Ook is het mogelijk dat de gelegenheid eenvoudig ontbreekt in het gevecht de eigen kracht tegenover die van een rivaal te plaatsen. Doet deze laatste omstandigheid zich voor, dan is de kans groot dat — behalve de al aangestipte ritualisering — aan theorieën omtrent mogelijke gevechten een bijzondere betekenis wordt gehecht. De betrokkenen zijn zich dan van het kunstmatige karakter van die theorieën soms nog wel bewust. Aan de andere kant wordt echter beseft, dat zij — bij gebrek aan de mogelijkheid tot realistische toetsing — zich ermee zullen moeten behelpen. Zo kon rond de eeuwwisseling van Mahans theorie omtrent de invloed van slagschepen op „sea power” zoveel invloed uitgaan, juist omdat toetsing van die stelling bij gebrek aan zeeoorlogen op enige schaal, ontbrak. Een alternatieve theorie, die van de Franse „Jeune école”, bleef in hetzelfde euvel steken. Aan welke van de twee de meeste waarde moest worden gehecht, viel voorlopig in de praktijk niet te bepalen. Later vielen theorieën omtrent de rol van de tank en van het vliegtuig een zelfde lot ten deel. Zij gaven aanleiding tot heftige pennestrijd, maar eerst de gevechtspraktijk kon uitsluitsel over hun waarde verschaffen. Hoe langer trouwens die toetsing uitbleef, des te extremer theoretische standpunten werden over het algemeen in die pennestrijd ingenomen. En des te groter was ook het aantal gezichtspunten dat werd opgeworpen.

Na 1945 was het ten aanzien van het kernwapen niet anders gesteld. Twee exemplaren waren begin augustus van dat jaar ingezet. De plotselinge capitulatie van Japan alleen aan dat gebeuren toeschrijven hield evenwel geen steek. De vraag wat men verder van het nieuwe wapen mocht verwachten, viel op basis van de tegen Japan opgedane ervaring dan ook niet te beantwoorden. Te minder

was dat het geval omdat de voorraad kernwapens nog enige tijd uiterst gering bleef. Bovendien was het conventionele strategische bombardement in de Tweede Wereldoorlog geen succes gebleken. Voorts ging de grootste dreiging nu uit van het Rode leger en het kernwapen kon voorlopig niet zinvol hiertegen worden ingezet. Dat Rode leger vormde trouwens niet alleen de grootste dreiging die van de Sovjet-Unie uitging, het vormde de enige dreiging, zeker nadat het gevaar in West-Europa van binnenlandse machtsuitholling door communistische partijen was bezworen. Om dat Rode leger draaide dus voorlopig alles. De Angelsaksische reactie op deze dreiging dient nu nader te worden onderzocht.

Van belang is dan te onderkennen, dat de beleving van die dreiging aansloot bij eerdere ervaringen uit de 20e eeuw. Tot twee keer toe was een vergelijkbaar leger motor geweest van een wereldoorlog. Tot twee keer toe ook bleek zo'n oorlog niet te winnen alvorens die motor — door sloop — volledig tot stilstand was gebracht. Vooral voor de Britten was dit, toen hen dat voor de eerste keer overkwam, een traumatische ervaring. De verliezen die zij in de Eerste Wereldoorlog bij hun offensieven leden, stonden in geen verhouding tot de verliezen van de Duitsers, de Russen en de Fransen. Voor een (ei)land echter, dat nog niet eerder met massalegers op het continent had geopereerd, kwamen die verliezen relatief veel harder aan. Geen wonder dan ook dat juist in Engeland na 1918 veel belangstelling bestond voor wapens, technieken en strategieën die de Britse krijgsmacht in een mogelijk nieuwe continentale oorlog een rechtstreekse krachtmeting met de vijandelijke „motor” zouden besparen. De tank, het strategische bombardement, de „indirect approach” zijn dan ook zonder meer op te vatten als Britse reacties op het trauma van de Somme.

Geen van deze middelen om, in mensenlevens, goedkoper ervan af te komen heeft echter in de nieuwe confrontatie met Duitsland veel zoden aan de dijk gezet. Zeker, in de gehele Tweede Wereldoorlog bedroegen de Britse verliezen minder dan in de ongeveer vijf maanden durende slag aan de Somme (1916). Die „winst” valt echter uitsluitend toe te schrijven aan het feit dat — anders dan in de periode 1914-1918 — in de Tweede Wereldoorlog de Britten nooit (op enkele weken in de zo-



De indirecte benadering, Brits versus Amerikaans patroon

(uit: The war in maps, an atlas of the New York Times maps. Oxford Univ. Press, Londen (1946))

mer van 1940 na) tegenover de hoofdmacht van het Duitse leger hebben gestaan. De Eerste Wereldoorlog verschilde uiteindelijk niet zoveel van de Tweede. In beide gevallen gaf Duitsland eerst op nadat zijn leger was gesloopt. Er bleek geen kortere route naar dit einddoel mogelijk. Het grote verschil tussen de beide oorlogen was slechts dat dit sloopwerk in de Eerste Wereldoorlog plaatsvond aan het Westelijk Front; in de Tweede in het Oosten. Voor het Britse leger had dat verschil een kortere verlieslijst tot gevolg.

Kort na 1945 bleek de dreiging van het Duitse leger door die van het Rode te zijn overgenomen. Behalve Engeland waren het nu trouwens vooral de VS die hierop hadden te reageren. De Amerikaanse militaire tradities hadden echter tot dan toe in een heel ander teken gestaan dan die van de Angelsaksische partner. Voor Amerika had het 20e-eeuwse massaleger (en de daarbij behorende massale verliezen) geen nieuwigheid gevormd. In-

tegendeel, de VS hadden als het eerste Westerse land met die verschijnselen kennism gemaakt. Het land had er — in het post-Napoleontische tijdperk — zelfs een pioniersrol bij gespeeld. In zijn Burgeroorlog was de les geleerd, dat de tegenstander eerst tot overgave viel te brengen als diens legers volledig waren vernield en diens grondgebied bezet. Sindsdien wees het Amerikaanse militaire instinct dan ook stevast in die richting. De sleutel tot de overwinning lag in de directe confrontatie met de krijgsmacht van de vijand. Dat apparaat moest, liefst zo snel mogelijk, worden opgezocht en gesloopt.

Amerikaanse militairen maakten zich later dan ook geen illusies over goedkope en gemakkelijke oplossingen. Geen wonder dan ook dat zij in strategisch opzicht in de Tweede Wereldoorlog nogal eens in botsing kwamen met de Britten. De Amerikanen wensten de Duitse hoofdmacht zo snel mogelijk op te zoeken. De Britse leiding daarente-

gen ging deze nu juist liefst zo veel mogelijk uit de weg, en zocht voortdurend naar sluiproutes om toch de Vesting Europa binnen te komen. De invasie in Frankrijk moet in deze twist tussen Britten en Amerikanen dan ook als een overwinning voor de laatsten worden beschouwd. Dat die invasie eerst in de zomer van 1944 plaatsvond was echter weer een winstpunt voor de eersten. Het feit, dat de Duitse hoofdmacht aan het Oostfront werd gebonden, betekende dat de opmars uit Normandië naar Duitsland uiteindelijk toch meer in het Britse dan in het Amerikaanse patroon paste.

De vervanging van het Duitse door het Rode leger hield in, dat het Anglo-Amerikaanse dispuut na 1945 moest worden voortgezet. Naar zal blijken domineerde daarbij de „Britse” lijn. Het Amerikaanse leger verzette zich heftig daartegen. Het had geen problemen gehad met de opgave het Duitse leger te moeten vermorzelen. Evenmin meende het nu — zijn tradities getrouw — een krachtmeting met het Rode leger uit de weg te moeten gaan. De Chef Staf van de US Army, generaal Marshall, gaf dan ook te kennen níet te willen terugkeren naar het vooroorlogse stelsel. Amerika hield er toen in vreedstijd slechts een klein beroepsleger op na. In een wereld waarin de nieuwe dreiging zich zo duidelijk manifesteerde, moest het roer echter om, en Marshall prees als oplossing het systeem van „Universal military training” (UMT) aan. De VS zouden dan te allen tijde over een massaleger beschikken en klaar staan voor een nieuwe wereldstrijd. Gezien de kracht en de positie van het Rode leger zou die immers vermoedelijk sterk gelijken op de Eerste en de Tweede.

Uiteindelijk echter werd Marshalls voorstel niet overgenomen. Het Amerikaanse militaire zwaartepunt kwam níet bij het leger te liggen. Als het belangrijkste vijandelijke object werd níet het Rode leger aangemerkt. Het kernwapenarsenaal bleek, mits fors uitgebreid en voorzien van H- en A-bommen, de mogelijkheid te bieden de traditionele Amerikaanse aanpak te laten schieten. Daarvoor in de plaats kwam nu de „Britse” lijn: het streven de vijandelijke militaire hoofdmacht te ontlopen en, met passering daarvan, de vijand in diens achterland te treffen. De les uit de Tweede Wereldoorlog, dat het strategische bombardement geen beslissing bracht zolang de vijandelijke

motor maar bleef lopen, werd hiermee dus terzijde gesteld. Om voornamelijk binnenlands-politieke redenen werd ervan afgezien de dure en maatschappelijk impopulaire UMT in te voeren. Bovendien werd gehoopt dat met een kernwapenaanpak de teleurstellende lessen van het conventionele bombardement geen geldigheid voor de toekomst bezaten.

Voor het eerst in de Amerikaanse geschiedenis werd zo gemeend de vijandelijke hoofdmacht te kunnen ontlopen. Op basis van twee overwegingen werd die breuk met het verleden gerechtvaardigd geacht. Op het hoogste, politieke niveau werd besloten het ambitieuze „roll back”-programma te vervangen door het bescheidener en goedkopere „containment”. Op het militaire vlak werd de aandacht van oorlog voeren verlegd naar het voorkomen van een oorlog, naar afschrikking. Op grond van deze besluiten, op grond ook van de opbouw van de Russische kernmacht, ontropete de Koude Oorlog zich nu als een strijd zonder gevechten. Een plan, ontworpen na de schok van de Koreaanse oorlog, tegenover het Rode leger 96 Westeuropese divisies te plaatsen, vond geen doorgang. Zeker, de Bondsrepubliek werd tot de NAVO toegelaten en in de loop van de jaren '60 werd meer aandacht besteed aan de conventionele krachten van deze alliantie, desondanks bleef het zwaartepunt van de Westerse defensie op het hoogste escalatieniveau liggen, bij de Amerikaanse centrale systemen en dus op onvervalste afschrikking. Wat dat betreft bracht de overgang van „Massive retaliation” naar „Flexible response” dan ook bepaald geen fundamentele strategische verandering teweeg. Zolang deze toestand voortduurt, geldt ook dat de Oost-Westtegenstelling een krachtmeting blijft zonder gevechten. Het is dit verschijnsel dat ons terug voert naar von Clausewitz.

Ook zonder het gevecht als toetsing voor de krachtsverhouding draait alles in de Koude Oorlog natuurlijk juist om dat laatste. Acties, crises en allerhande initiatieven vloeien uit een beoordeling daarvan voort. Beide blokken blijven dan ook intens in deze krachtsverhouding geïnteresseerd. Tot een toetsing daarvan, die in haar ondubbelzinnige uitkomst de nieuwsgierigheid van iedereen bevredigt, zal het echter — gegeven de wederzijdse huiver voor het gevecht — niet kunnen komen.

Gevolg van deze situatie is, dat papieren vergelijkingen als alternatief voor het gevecht extra aandacht krijgen. Evenzeer vloeit uit die toestand voort dat strategische theorieën weer welig tieren en dat het vaak moeilijk is het onkruid hiertussen weg te wieden. Ook wordt in de loop der jaren steeds vaker gegrepen naar „proxy wars”, als toetsend alternatief voor de echte confrontatie. Bovendien worden door de partijen elkaars krachten meer rechtstreeks afgetast tijdens periodieke crises. Het dreiggedrag dat zij hierbij ten toon kunnen spreiden, is echter aan duidelijke grenzen gebonden. Beide partijen immers wensen zo'n crisis onder geen beding in een gewapend conflict te zien onttaarden.

Deze wederzijdse terughoudendheid heeft geleid tot het opstellen en aanvaarden van afspraken, signalen, regels en symbolen. Hun functie is het escalatiegevaar in te dammen. Enerzijds worden dus periodieke crises (achteraf) wel gewaardeerd om hun (tussentijds) toetsende werking. Aan de andere kant wordt echter door beide partijen ernaar gestreefd te voorkomen dat zij al te realistisch worden. Internationale crises tussen NAVO en Warschau-Pact, tussen de VS en de Sovjet-Unie, zijn dan ook steeds aan een strak, escalatie-bezwerend ritueel gebonden. De vraag is dan echter wèl of de bij eerdere gevechtsvervangende rituelen gebleken involutie nog valt te vermijden. De partijen confronteren elkaar „maar” in crises en in (eenzijdig opgestelde) strategische theorieën. Ook de verdere ontwikkeling van wapensystemen vindt voornamelijk plaats aan de hand van dit soort kunstmatige criteria. Dreigt hier niet het gevaar van gekunsteldheid en een steeds verder gaande verfijning, die niet altijd verbetering meebrengt? Te meer klemmt deze vraag omdat uit het verleden blijkt dat involutie in het algemeen niet naar bijster goedkope militaire oplossingen voert. Ernstiger is nog dat zij aanleiding kan geven tot een, gezien de investeringen wel begrijpelijk, maar daarom nog niet minder ernstig, gebrek aan aanpassingsvermogen. De gekunsteldheid en steriliteit van de spiegelgevechten in hun laat-middeleeuwse en fin-de-siècle-variant mogen in dit verband als waarschuwing dienen. Kernvraag voor de krijgswetenschap is dan hoe men het beste tussen de klippen van het gevecht en de involutie door kan varen. Met geen van beide immers is men uiteindelijk beter af.



Militaire Spectator legpenning

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

L. P. VAN OPPEN

generaal-majoor der infanterie b.d., voorzitter van de Koninklijke Nederlandse Vereniging „Ons Leger”

ter erkenning van

de loffelijke wijze waarop hij gedurende vele jaren in de landelijke pers alsmede in het periodiek van de Koninklijke Nederlandse Vereniging „Ons Leger” de lezer vertrouwd heeft gemaakt met de problematiek betreffende veiligheidsvraagstukken en defensie. Door zijn heldere betoogtrant, het voor leken begrijpelijke taalgebruik, zijn grote kennis van zaken en zijn positief kritische instelling heeft hij de lezer een verantwoord inzicht gegeven in de vraagstukken van en rond de Nederlandse defensie en internationale veiligheid, daarbij bijdragend aan een objectieve meningsvorming. De grote waardering voor zijn werk wordt nog versterkt wanneer men bedenkt dat de eisen die de dagbladjournalistiek stelt aan de actualiteit van de te behandelen onderwerpen zekere beperkingen met zich meebrengen.

Tijdens de op 12 mei jl. te 's-Gravenhage gehouden bijeenkomst is de legpenning door de voorzitter, kol art H. A. Couzy, uitgereikt.



Verkenningseenheden, een andere visie

Het is goed in de Militaire Spectator (155(1986)(1)38) na lange tijd weer eens een artikel over verkenningseenheden tegen te komen. In de buitenlandse vakpers verschijnen met grote regelmaat artikelen daarover; in onze vakliteratuur echter zelden. De uitvoerige discussies van de laatste jaren betreffende het verdedigende gevecht zijn daaraan wellicht mede debet. De tijd voor hernieuwde aandacht voor de taak, organisatie en optreden van verkenningseenheden is rijp, aangezien de M113-serie thans ca. 20 jaar oud is en het voertuiggedeelte technisch versleten raakt.

Onze waardering voor het lezenswaardige artikel betekent echter niet, dat wij het op alle punten eens zijn met de auteurs. Korthedshalve willen wij ons commentaar beperken tot enkele hoofdlijnen, betrekking hebbend op de verkenningseenheden.

Het bestaansrecht van de verkenningseenheden staat noch bij de KL noch bij enig ander leger ter discussie. Ondanks een veelheid van inlichtingenverzamelmiddelen en -organen blijft grondgebonden verkenning van vijand, terrein en weer noodzakelijk. De discussies gaan altijd weer over de wijze, de afstanden, de middelen en de organisatievorm waarin dat het beste kan. De inleiding van het artikel suggereert, dat in de KL op dit gebied nooit iets zou zijn gebeurd! In werkelijkheid is er een bijna permanente discussie (veel intern) over de vragen: wiel of rups, huidige organi-

satie van het verkenningpeloton of POSO of zelfs EOSO (esks organieke samenstelling opgeheven). Regelmatig is geëxperimenteerd met andere informele organisaties. Steeds weer is men echter teruggekeerd naar de oorspronkelijke grondvorm, omdat die een aantal onmiskenbare voordelen heeft, die straks nog aan de orde komen.

De taak van verkenningseenheden is o.i. kort samen te vatten als: het voorkómen dat de eigen hogere commandant wordt verrast en waardoor hij dus zijn eigen plan zo ongestoord mogelijk kan uitvoeren, dan wel tijdig kan aanpassen. Bij de voorwaartse manoeuvre van de eigen troepen betekent dat voornamelijk het uitvoeren van verkenningen, bij een achterwaartse of stationaire manoeuvre betekent het met name het beveiligen/bewaken.

De schrs stellen op blz. 40 zelf eveneens, dat verkennen en beveiligen begrippen zijn die zich niet laten scheiden; er is een praktisch verschil v.w.b. de uitvoering van de actie, ergo de methodiek. Wij zijn dan ook verbaasd, dat zij op blz. 42 vervolgens stellen dat zij zich willen concentreren op „verkennen”, met als neventaak bewaken. Zij hanteren daarbij het begrip verkennen meer in de betekenis van waarnemen (zien zonder gezien te worden) dan in de betekenis waarbij ook door het aangaan van het gevecht informatie wordt ingewonnen. Daarmee worden verkenningseenheden tot verzamelingen, die niet of nauwelijks zelf in staat zijn het gevecht te voeren.

Wij delen die mening bepaald niet, omdat wij vinden dat zowel voor grondgebonden verkenning als voor

beveiligingstaken het zelf beschikken over gevechtskracht noodzakelijk is. Alle „normale” verzamelingen verkrijgen hun gegevens door de ene of andere vorm van waarneming. Waarneming alleen is echter altijd incompleet, kwetsbaar voor misleiding, gevoelig voor contramaatregelen en zegt nooit rechtstreeks iets over 's vijands intenties. Ter aanvulling daarop zijn grondgebonden verkenningen nodig, waarbij de verkenningseenheid voor haar inlichtingen moet vechten, variërend van verkennen met vuur tot en met plaatselijke aanvallen.

Daartoe blijkt de huidige organisatie nog steeds zeer goed te voldoen, aangezien in een groot gebied op een laag organisatieniveau (peloton) de vijand tot reactie kan worden gedwongen.

Ook bij de beveiligingsopdrachten kan de beschikbare gevechtskracht in een groot gebied worden ingezet, waarbij op alle vijandelijke naderingen zoveel gevechtskracht (peloton) kan worden ontplooid, dat de vijand tot aanvallende acties wordt gedwongen. Het is onzes inziens juist inefficiënt te volstaan met waarschuwing waarna vanuit de eigen hoofdmacht middelen moeten worden ingezet om de dreiging te weerstaan. De hoofdmacht (de brigade) is immers ervoor bestemd de beslissing in het gevecht te bewerkstelligen en daaraan mogen slechts in uiterste noodzaak middelen worden onttrokken.

Wat wij in het betoog hebben gemist is de behoefte aan verkenning in het achtergebied. Op het toekomstige gevechtveld is een grotere verstrengeling van eigen en vijandelijke troepen waarschijnlijk. Enerzijds zal de vijand trachten in de diepte van het verdedigingsvak door te stoten, anderzijds zal de verdediger hardnekkig het tactisch essentiële gebied willen behouden. Dat leidt tot een grotere onoverzichtelijkheid en onzekerheid op het gevechtveld m.b.t. exacte locaties en sterktes van eigen en vijandelijke troepen. Juist in dergelijke situaties bestaat er behoefte aan het uitvoeren van verkenningen. Hierbij is het noodzakelijk, dat tijdens de uitvoe-

ring hiervan „van huis uit” over gevechtskracht kan worden beschikt, want indien men al spoedig vastloopt op de vijandelijke beveiliging kan geen essentiële informatie worden verkregen waarop de brigade-, divisie- of legerkorpscommandant mede hun optreden kunnen baseren. Wij zijn derhalve weer terug op het beginpunt: verkennen en beveiligen zijn niet van elkaar te scheiden begrippen; het verschil wordt bepaald door de actie, waarbij het ter beschikking hebben van gevechtskracht telkenmale noodzakelijk blijkt te zijn.

Op grond van ons fundamentele verschil van mening over de taak van verkenningseenheden heeft het weinig zin te discussiëren over verkenningervoertuig, organisatie of berekende aantallen. Er bestaat o.i. geen absolute voorkeur voor een rups- of een wielvoertuig. Voor ons staat echter vast, dat een verkenningploeg (2 vtgn) altijd zelf enige gevechtskracht moet hebben en

(vrijwel) altijd moet optreden in samenwerking met ondersteunende middelen, zoals tanks, tirailleurs en mortieren of artillerie. Wij zullen wellicht nooit het geld hebben daarvoor in de plaats gevechtsheli's in te zetten (los van de vraag of dat ideaal is). Ook indien het verkenningbataljon anders zou zijn georganiseerd — bv. verkesk(s), tkesk(s), tiresk(s), mresk(s) — zou in de uitvoering een samenwerkingsverband ontstaan, dat op de huidige verpels lijkt. Daarmee is ook in het verdedigende gevecht, wanneer de hogere commandant daaraan behoefte heeft en de situatie dat inmiddels mogelijk maakt, een verkennend optreden op grotere afstand vóór de voorste lijn eigen troepen mogelijk. Een dergelijk verband is bovendien in staat zich op het gevechtveld te handhaven en daardoor langere tijd inlichtingen te verzamelen.

Resumerend stellen wij, dat de taken verkennen en beveiligen in essentie identiek zijn, dat grondgebonden verkenningseenheden meer zijn dan louter een verzamelorgaan, dat het inefficiënt is zich uitsluitend te richten op verkennen door waarneming en op bewaken, dat verkenningbataljons een daaraan aangepaste organisatie dienen te hebben waarbij zij, „van huis uit”, over een behoorlijk gevechtskracht dienen te beschikken.

K. KRAAK en P. E. SELLES,
lkols huz

De mini-KVV'er: oplossing of probleem?

Met veel interesse en enigszins verast hebben wij het artikel van de luitenants Silvius en Van Pelt gelezen (*MS* 155(1986)(4)182). Als cavalieristen zullen wij ons verre houden van een oordeel, laat staan kritiek op de technische uitwerking van de geboden opties, maar de gebruikte vooronderstellingen zijn voor ons aanleiding tot het plaatsen van enkele kanttekeningen.

Dat de reguliere tankbemanning Leopard-2 binnen de huidige rand-

voorwaarden, te weten de diensttijd van 14 tot 16 maanden, een kwalitatief hoogstaand peil niet zou kunnen bereiken, staat naar onze mening niet vast. De resultaten van bv. de schiettechnische opleiding zijn gezien het resultaat tijdens de CAT-85 zeker bemoedigend. De mogelijkheid dat de dienstplichtigen met de huidige opleiding wel voldoen, wordt in het artikel buiten beschouwing gelaten. Tevens wordt gesteld dat het tekort aan opleidingstijd kan worden opgeheven door verlenging of intensivering van de opleiding.

Onzes inziens moet zeker ook worden gezien of door herstructurering

van zowel de initiële als de parate opleiding wellicht voldoende verhoging van kwaliteit kan worden bereikt.

Dat een eventuele herstructurering niet in beschouwing is genomen, zal mogelijk zijn ingegeven door de veronderstelling dat wij hebben te maken met een reeds optimale opleiding. Wij zijn echter van mening dat de opleidingsgang suboptimaal is, en niet wezenlijk anders dan die van bv. de Leopard-1 en de Centurion, met name op tactisch gebied.

De optie van intensivering wordt in het artikel afgewezen uit kosteneffectoverwegingen. Dat verbaast ons omdat enerzijds is gesteld dat intensivering niet kosteneffectief zou zijn, en anderzijds bij de uitwerking van de optie VED een uitbreiding van het instructeursbestand wel in overweging wordt genomen. Uitbreiding van het aantal instructeurs zou ook bij de huidige opleidingsgang een kwaliteitsverhoging geven.

In afb. 2 (de output van de opleiding, afgezet tegen de benodigde inspanning) worden de VED- en de mini-KVV-opleidingen voorbij het zg. „omslagpunt” geplaatst. Het is ons niet duidelijk waarop deze hypothese is gebaseerd. Wanneer immers de inspanning bij de opleiding van dienstplichtigen, VED'ers of mini-KVV'ers lager ligt dan dit „omslagpunt”, geeft een geringe verhoging van inspanning een relatief grote verhoging van de kwaliteit. Het is waarschijnlijk dat dit eerder het geval zal zijn bij de opleiding van dienstplichtigen, dan bij de opleiding van VED'ers of mini-KVV'ers.

Resumerend: onzes inziens is het zinvol — indien de huidige opleiding van dienstplichtigen inderdaad niet voldoet — te bezien of de vereiste kwaliteit kan worden bereikt door intensivering en herstructurering van de huidige initiële en parate opleidingsgang. Naar verwachting zal deze aanpassing goedkoper zijn dan de dure opties met mini-KVV'ers of VED'ers.

P. J. SCHABERG, J. H. M. STUMPERS
elnts huz



Verkenningseenheden, een andere visie

Met belangstelling hebben wij kennis genomen van de reactie van de lkols Kraak en Selles. In hun commentaar stellen zij, samengevat, dat in het verdedigend gevecht de taak van het verkenningsbataljon voornamelijk is beveiligen en bewaken en dat die taak met het huidige verkenningsbataljon goed kan worden uitgevoerd.

Door deze stellingname dragen zij helaas niet wezenlijk bij tot de discussie aangezien zij de door ons in onze inleiding gestelde vragen enerzijds negeren en anderzijds (schijnbaar) fundamenteel anders beantwoorden. Zij bevestigen derhalve in zekere zin de actualiteit van de aanleiding tot ons artikel.

Hun commentaar begint met de constatering dat het bestaansrecht van verkenningseenheden noch bij de KL noch bij enig ander leger ter discussie staat. Wij nemen aan dat deze opmerking niet is bedoeld om aan te geven dat er dan maar niet over de taakstelling behoefte te worden gediscussieerd. Overigens stellen wij het bestaansrecht niet ter discussie maar willen het juist (meer) inhoud geven. De organisatie en samenstelling van een krijgsmacht vinden hun grondslag in de taakstelling/opdracht van die krijgsmacht. Er dient een relatie te zijn tussen het te bereiken doel en de benodigde middelen.

In ons artikel hebben wij aangegeven dat het van essentieel belang is dat vooral de brigade en de divisie permanent over goede gevechtssinlichtingen beschikken om het verde-

digend gevecht met succes te kunnen voeren. Die noodzaak wordt nog geaccentueerd bij het voeren van de gebiedsverdediging. De benodigde gegevens moeten vooral worden verkregen in de diepte van het vijandelijk gebied. Er is diensgevolge behoefte aan middelen waarmee die gegevens kunnen worden verkregen. Als wij bovendien opmerken dat die gegevens door grondgebonden verkenningseenheden slechts kunnen worden verkregen door waarneming — zien zonder gezien te worden — is het ons niet duidelijk hoe schrs het huidige verkenningsbataljon voor deze taak willen inzetten. Overigens is het vaststellen van de intenties van de vijand geen primaire taak van de verkenningseenheid; dat geschiedt door de inlichtingenfunctionaris die de eenheid uitstuurt, en wel op basis van de door die eenheid verstrekte informatie.

Als schrs spreken over verkennen met vuur en het plaatselijk uitvoeren van aanvallen waardoor de vijand op een laag niveau tot reactie wordt gedwongen bedoelen zij zeer beslist niet dat deze acties tegen het 2e echelon van de vijand worden uitgevoerd maar spreken zij over acties in het kader van het optreden van het huidige verkenningsbataljon bij het uitvoeren van zijn opdracht (in het verdedigend gevecht een beveiligingsopdracht). Zij bedoelen dan verkennen in engere zin, verkenningseenheden in het kader van de beveiligingsopdracht. Wij verstaan onder verkennen het verzamelen van gegevens over de vijand in de diepte. Voor een brigade wil dat zeggen dat de verkenningen moeten zijn gericht op de 2e echelonsregimenten van de vijandelijke divisie. Een verzamelorgaan dat is ontdekt houdt op een verzamelorgaan te zijn, vandaar dat wij voorstanders zijn van het principe „zien zonder gezien te worden”.

Wij koppelen de begrippen verkennen en bewaken als wij letten op de daarvoor nodige middelen, maar wij maken daarbij wel de aantekening dat voor een bewakingstaak meer eisen aan de bewapening moeten worden gesteld. Schrs misten in ons betoog de behoefte aan verken-

ning in het achtergebied. Die behoefte is wel degelijk aangegeven en geconcretiseerd in afb. 10. Die behoefte is onder het begrip „bewaken” opgenomen aangezien daar primair een bewakingstaak wordt uitgevoerd (gericht op de eigen troepen). Er wordt eerst verkend als vijand is gesignaleerd en de activiteiten zich op die vijand richten.

Alhoewel ons artikel zich primair richtte op de verkennende taak en de daarvoor nodige middelen hebben wij de opmerking gemaakt dat de in de huidige verkenningsbataljons aanwezige tanks en tirailleurs beter tot tank- en pantserinfanteriebataljons kunnen worden geformeerd. Het is waarschijnlijk deze opmerking die stof heeft doen opwaaien. De opmerking vindt haar oorzaak in het gestelde dat voor een beveiligingstaak gevechtskracht nodig is.

Het onlangs verschenen VR 2-1386 is zeer duidelijk als het gaat over het inhoud geven aan het begrip beveiligen:

Actieve beveiliging is de inzet van gevechtskracht tegen een mogelijke vijandelijke dreiging. De sterkte van die gevechtskracht is het resultaat van een zorgvuldige afweging van de factoren terrein, weer, aard en omvang van de vijandelijke dreiging, en de tijdsduur waarin deze dreiging moet kunnen worden weerstaan zonder de uitvoering van de hoofdpdracht in gevaar te brengen.

Een gemengd tank- of pantserinfanteriebataljon dat is voorzien van de door ons voorgestelde hoeveelheid verkenningseenheden is zeer goed in staat een beveiligingsopdracht uit te voeren, want zulks geschiedt immers door het plegen van gevechtsacties van aanvallende, verdedigende en vertragende aard. De door ons gemaakte opmerking was meer richtinggevend bedoeld. Wij hebben derhalve e.e.a. ook niet onderbouwd omdat wij ons wilden richten op de verkenningstaak. Zoals uit de diverse reacties blijkt geven velen daaraan een eigen uitleg.

De beveiligende taak van verkenningseenheden is uitgewerkt in *Mars in Cathedra* (1986)(68)2328. Als wij stellen dat de begrippen verkennen en beveiligen niet zijn te

scheiden willen wij daarmee niet aangeven dat de *middelen* die daarvoor nodig zijn dezelfde moeten zijn en dat de *uitvoering* niet is te scheiden. Het discussiepunt is op welk niveau e.e.a. wordt samengebracht. Om aan de verkennende taak inhoud te kunnen geven zal dit naar onze mening op het niveau van het bataljon moeten geschieden. Resumerend merken wij op dat schrs zich vooral concentreren op de taakstelling en organisatie van het huidige verkenningsbataljon, doch dat wij ons richtten op het aspect verkennen in ruime zin en ons doelbewust hebben losgemaakt van de huidige organisatie. Wij hebben de

taakstelling van de krijgsmacht als uitgangspunt genomen en aangegeven wat op de verschillende niveaus aan grondgebonden verkenningspotentieel nodig is. Om aan deze verkenningstaak inhoud te geven is geen gevechtskracht nodig. Er is wel gevechtskracht nodig voor een beveiligingsopdracht.

Indien de begrippen verkennen, bewaken en beveiligen consequent met de door ons aangegeven inhoud worden gehanteerd is het door de schrs aangegeven verschil van mening minder fundamenteel dan de reactie doet vermoeden.

A. RENS, Ikol huz

K. C. SCHOUWSTRA, maj huz

De mini-KVV'er: oplossing of probleem?

Het commentaar van de heren Schaberg en Stumpers bevat een aantal opmerkingen waarop wij in de gestelde volgorde willen reageren.

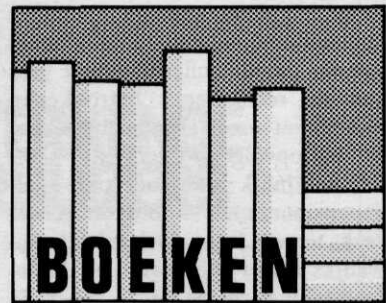
Terecht merken zij op dat bij het door ons gekozen uitgangspunt dat de dienstplichtige tankbemanning niet voldoet, een vraagteken kan worden gezet. Indien echter de dienstplichtige tankbemanning *wel* voldoet, is er eenvoudigweg geen probleem. Dat zou betekenen dat de KL enkele miljoenen guldens besteedt aan het oplossen van een niet bestaand probleem. Omdat de norm voor de kwaliteit van een tankbemanning (nog) niet duidelijk is, kan deze conclusie *niet* worden getrokken. Om deze reden prefereren wij vooralsnog het, ook door de KL gekozen, uitgangspunt dat de dienstplichtige tankbemanning tekortschiet.

De door de heren Schaberg en Stumpers voorgestelde mogelijkheid van herstructurering van zowel de initiële als de parate opleiding verdient nader onderzoek. Hierbij dient echter te worden opgemerkt dat indien deze herstructurering een verandering van de duur van de initiële opleiding inhoudt, dit (bij een gelijkblijvende diensttijd) belangrijke consequenties zal hebben voor het ONDAS-ritme en voor de oplei-

dingscapaciteit (infrastructureel en opleidingstechnisch) op het OCC. De verbazing omtrent de uitbreiding van het instructeursbestand bij invoering van de VED'er berust op een misverstand. Deze uitbreiding is *alleen* een gevolg van het feit dat het aantal militairen in opleiding aan het OCC bij invoering van de VED'er zal toenemen als gevolg van de langere initiële opleiding. Met deze uitbreiding wordt derhalve geen intensivering beoogd.

De opmerking dat de VED- en de mini-KVV-opleidingen in afb. 2 voorbij het „omslagpunt” zijn geplaatst is juist. De plaatsing van de opleidingen berust op een subjectieve schatting onzerzijds. Plaatsing van de opleidingen vóór het „omslagpunt” (evenzeer een subjectieve schatting) doet echter aan de conclusie niets af. Indien zowel de verlenging van de initiële opleiding als de verlenging van de parate periode tot een verhoging van de kwaliteit van de tankbemanning leiden, zal het verschil aan inspanning tussen vulling met KVV'ers en vulling met VED'ers moeten worden afgewogen tegen het verschil aan kwaliteit. Wij beklemtonen dat deze afweging op dit moment nog niet kan worden gemaakt.

De reactie van de heren Schaberg en Stumpers toont aan dat de problematiek rond de tankbemanning Leopard-2 „leeft” binnen de cavalerie. Wij hopen dat de diverse ideeën hierover een bijdrage mogen



Het Koninkrijk der Nederlanden in de Tweede Wereldoorlog

dl 11b, Nederlands-Indië II, door dr. L. de Jong, 1041 blz. in 2 banden, geïll. Uitg.: Staatsuitgeverij, Den Haag, 1985. Prijs: f 69,50.

Andermaal werd het inmiddels tot een indrukwekkende omvang uitgegroeide verslag van het wel en wee van Nederland in de loop van de Tweede Wereldoorlog aangevuld met een respectabel aantal bladzijden. En nog is het einde niet in zicht, want De Jong kondigt alvast aan dat er mag worden gerekend op de komst van „ons volgende deel, 11c,” daarmee bevestigende wat in de recensie van deel 11a (*Mil. Spect.* 154(1985)(6)285) reeds als mogelijkheid werd verondersteld.

Daarna zal nog het als *Epiloog* betitelde deel 12 moeten verschijnen, waarvan ook bij benadering nog niet kan worden geschat uit hoeveel „helften” — elk wellicht weer bestaande uit twee of meer „banden” — het zal zijn opgebouwd. En ten langen leste zal dan het einde van de rit door de geschiedenis worden bereikt met een deel 13 dat, uitkomende in 1988 (?), zal zijn gevuld met rectificaties en kritieken. Met andere woorden, circa 43 jaar na de Japanse capitulatie kan de voltooiing worden verwacht van wat het standaardwerk ten behoeve van het na-

► leveren aan de oplossing van deze problematiek.

A. J. G. SILVIUS, J. H. VAN PELT,
tlnts ma

geslacht had moeten zijn. De in het laatste deel te openbaren conclusies van de auteur zullen dan het gros van de rechtstreeks betrokkenen stellig niet meer kunnen bereiken, de daaropvolgende generatie heeft waarschijnlijk voldoende tijd — als gepensioneerde! — om de gehele reeks te gaan lezen doch zal dat nauwelijks willen opbrengen, en de belangstelling van de derde generatie voor het destijds reilen en zeilen van hun grootouders zou wel eens minimaal kunnen blijken. Kortom, De Jongs oeuvre dreigt aanmerkelijk minder lezers te zullen bereiken naarmate de tijd verder voortschrijdt en het aantal werkelijk geïnteresseerden in versneld tempo afneemt; daarmee zal dan het oorspronkelijke doel van de verstrekte opdracht niet kunnen worden verwezenlijkt, en dat is te betreuren omdat zo de dure lessen uit die periode geen rendement meer opleveren voor het grote publiek waarvoor immers deze populaire editie — in tegenstelling tot de wetenschappelijke uitgave — qua opzet bestemd was.

De kritiek die naar aanleiding van deel 11a nog aan de schrijver werd gericht vanwege zijn onbekendheid met de totale Nederlands-Indische situatie en zijn vooringenomenheid die hem ertoe bracht de staf te breken over het koloniale bewind dat hij onmiskenbaar bekeek door een (te) rode bril, behoeft voor dit deel zeker niet te worden herhaald. Waren er destijds reacties waarin hem werd verweten de historische „schuld” te zeer te hebben beklemtoond en daarmee in zekere zin de gevallen te hebben onteerd, ditmaal komt hem lof toe voor de wijze waarop hij het gruwelijke lijden van de bevolking onder de aandacht van de lezers heeft weten te brengen als

hommage aan de hier te lande schier genegerde 26.233 slachtoffers van de strijd in dat overzeese gebiedsdeel, „zo ver van ons bed”. Jammer is het evenwel dat hij opnieuw niet heeft kunnen, of willen, breken met zijn gewoonte zijn verslag doorlopend te onderbreken met tussentijds gemaakte opmerkingen waarin bijvoorbeeld de geloofwaardigheid van bepaalde ooggetuigebeschrijvingen wordt betwijfeld of vermelde cijfers en percentages worden gecorrigeerd. Het zou — zoals reeds in een eerdere recensie dezerzijds werd gesteld — de leesbaarheid van het sobere relaas meer ten goede zijn gekomen als het waardeoordeel níét door heel de tekst zou zijn verweven maar gereserveerd tot het laatste deel van de reeks waarin de conclusies zullen worden getrokken en beredeneerd. Dat zou bovendien meer stroken met de aanpak die De Jong blijkbaar prefereert voor bijvoorbeeld het antwoord op de vraag wat er van de zijde van de Nederlandse regering en haar gezagsdragers in en rond het gebied eigenlijk is gedaan om zo snel en doeltreffend mogelijk een einde te maken aan de ellende van de onderdanen ter plaatse: ook dát vraagstuk verschuift hij naar een volgend deel en volstaat thans met het spaarzaam verschaffen van informatie terzake, voor zover die noodzakelijk is voor het lopende verhaal.

Het hierboven gesignaleerde ver-raadt in feite een hinken op twee gedachten: enerzijds wil de schrijver al direct in de tekst laten blijken hoe hij zelf oordeelt over de gang van zaken zoals hij die heeft te boek gesteld, anderzijds wil hij de lezer min of meer in spanning houden over de vraag wat er nu precies goed en fout is gegaan. Het gevolg van die twee-

slachtige aanpak is wel, dat de lezer een veelheid van gegevens krijgt aangedragen waarover vooralsnog niet duidelijk is wat daarvan de zin kan zijn maar waarvan kan worden verondersteld dat zij wellicht passen in de voltooiing van het mozaïek in het laatste deel. Dat geldt ook voor de uitgebreide beschrijving die de auteur in dit deel geeft over de meer omvattende strategische situatie in het omringende gebied van geheel de Grote Oceaan. De lezer ziet weliswaar het decor getekend, maar is daarin begrijpelijkerwijs minder geïnteresseerd dan in de handelingen van de spelers in het stuk waarvoor hij is gekomen. In het onderhavige geval wil hij dan ook, zeker na de omslachtige aanloop in deel 11a, eindelijk wel het naadje van de kous weten over wat de *titel* van dit boek betoelt.

Zoals reeds opgemerkt, nadert het als standaardwerk bedoelde oeuvre zijn voltooiing. De tot nu toe verschenen delen geven aanleiding tot een nogal kritisch oordeel over het geheel, dat de waardering steeds sterker verdringt. Dat geldt in féts mindere mate voor dit deel, en dat is dan goeddeels te danken aan het verlate eerbetoon dat de in Nederlands-Oostindië gevallenen wordt gebracht. Maar ook dat neemt niet weg dat alles bijeengenomen het standaardwerk nauwelijks meer kan beantwoorden aan het oorspronkelijk gestelde doel, i.c. de geschiedenis van het Koninkrijk der Nederlanden in de Tweede Wereldoorlog toegankelijk te maken voor de breedst denkbare lagen van ons volk: de Nederlander is vertrouwd met de zee, maar staat ditmaal wel voor een *mer à boire* waarin ook de schrijver zich maar al te vaak heeft verslikt.

W. WALTHUIS, genm inf b.d.

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

Teneinde 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 ledenadministratie van de Koninklijke Vereniging (Karel Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk) in voorkomend geval ter zake in te lichten.