



Militaire Spectator



FOTO SMG/KL

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

Een grote lengte was ca. 90 jaar geleden nog
een bijzonderheid. Zie ook het artikel op blz. 158



Militaire Spectator

MAANDBLAD

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

UITGAVE:

Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap

Secretaris: A.G.D. van Osch
Beringlaan 13, 2803 GA Gouda

Ledenadministratie:
K. Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk

HOOFDREDACTEUR:

T. de Kruijf

generaal-majoor der genie
p/a Defensieleergangen MPC 16Y
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag
Telefoon (015) 15 27 00

ADJ.-HOOFDREDACTEUR:

A. C. L. Adema

commodore Koninklijke luchtmacht

REDACTEUREN:

J. F. W. van Angeren

luitenant-kolonel Koninklijke luchtmacht

ir. J. W. van Bommel

kolonel van de technische staf

J. M. J. Bosch

kolonel der cavalerie

drs. P. H. Kamphuis

hoofd Sectie Militaire Geschiedenis KL

drs. G. J. C. Roozendaal

kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst

BUREAU REDACTIE/PRODUKTIE:

Kalvermarkt 28, 2511 CB Den Haag
Telefoon (070) 3 18 68 67

ABONNEMENTEN:

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

ADVERTENTIES:

Giethoorn-NND
Postbus 41, 7940 AA Meppel
Telefoon (05220) 6 66 66
i.s.m. CET Reclame & Publiciteit
Rogge 19, 5521 RX Eersel
Commerciële zaken: A. H. C. Thijssen
Telefoon (04970) 1 67 89

NADRUK VERBODEN



<i>Officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht</i>	142
<i>Editoriaal: Mens en maat</i>	143
J. Schaberg: Het primaat van de politiek en de verantwoordelijkheden van militaire bevelhebbers	145
drs. B. A. Zonnenberg en prof. dr. C. W. Vroom: Vrijheid en verandering in de krijgsmacht	151
E. Ellens, r.e.: De lange Nederlandse militair in de verdrukking	158
drs. B. Schoenmaker: Dertig jaar traditievoortzetting Korps Rijdende Artillerie	165
P. W. Strik en B. Koele: De 43e Gemechaniseerde brigade en de „Pilot Bedrijfsvoering 1Lk”	173
<i>Boeken</i>	180

OFFICIËLE MEDEDELINGEN



KONINKLIJKE LANDMACHT
KONINKLIJKE LUCHTMACHT

KL/KLu-mededelingen/ orders cfm VS 2-1100

KL-order 09/8. Voorziening kaarten en overige geografische informatie (891211).

KL-med. (DPKL) 78/55. Opleiding aan instituten voor wetenschappelijk onderwijs (900724).

KL-order (CLAS/BLS) 15/6. Lijst van te nemen maatregelen in geval van een calamiteit (900724).

KL-order (BLS) 53/86. Regeling gedragswetenschappelijk onderzoek in de KL (900724).

KL-order (DEBKL) 21.2/33. KL publicaties t.b.v. KLu (900724).

KL-order (CLAS/BLS) 04.2/27. Hoogste bedragen voor: A. Onderdeelson-

dersteuningsfonds, B. Schoonmaakartikelen (900814).

KL-med. (DPKL) 78/385K. Cursus Hogere militaire vorming aan de Hogere Krijgsschool (911104).

KL-med. (Ministeriële beschikking) 53.84. Onderscheidingsteken voor langdurige dienst als officier (911104).

Mededelingen van het Commando Opleidingen Koninklijke landmacht

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

VS 5-142. Handboek pantsergeniegroep, 1e druk.

OPCOKL LO/S-004. Regeling KL-kam-

pioenschappen en sportkalender, uitgave 1992.

OPCOKL ART-003. Syllabus M114/39, 2e druk.

VR 6-200/2. Terreinmeetdienst Perba, 1e druk.

VR 6-20. De inzet van de veldartillerie, 1e druk.

VS 6-751/B. Het Artillerieschietkamp, 1e druk.

VS 6-40/2D. Bedieningshandleiding VUVA PC, 2e druk.

IK 7-621. Taak van de baancommandant, hoofdschietinstructeur, schiet/hulpinstructeur, 3e druk.

VS 7-340. Schiettabel nabijbestrijding, 2e druk.

VS 7-336 Schiettabel grondmortier 120 mm voortgetrokken, 3e druk.

IK 44-33/5. Controlelijst diepwaden, 1e druk.

Mededelingen van het Commando Verbindingen Koninklijke landmacht

VS 11-4/2. Procedures statistische telefooncentrales (4e druk). De verdergaande automatisering van het legerkorpsverbindingsstelsel, het oprichten van het nationaal noodnet en het vervallen van het overheidstelefoonnet hebben tot het ontwerpen van deze 4e druk.

VS 11-10. Woordenlijst verbindingen (3edr.). Deze 3e druk is afgestemd op VS 2-2700, *Militair woordenboek KL*. Als gevolg van het verschijnen van MC 62/6, *NATO Electronic warfare policy*, zijn begrippen op eov-gebied aangepast. Begrippen van algemene aard zijn niet meer in VS 11-10 opgenomen.

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

KONINKLIJKE VERENIGING TER BEOEFENING VAN DE KRIJGS WETENSCHAP

Op donderdag 15 april a.s. houdt de vereniging voor leden en andere geïnteresseerden een bijeenkomst in de Ronde zaal van het Defensievoortlichtingscentrum, Kalvermarkt 38, Den Haag, waar lgen M. Caltabiano, director Planningcell Western European Union, zal spreken over

The military dimension of the WEU

Zaal open 19.00 uur, aanvang 19.30 uur, einde 22.00 uur.
Verzoeken aan te melden tijdens werkuren: (015) 15 27 00

Na afloop vindt de algemene ledenvergadering plaats; de leden worden uitgenodigd deze bij te wonen.

Mens en maat

In dit nummer wordt op blz. 158 e.v. aandacht besteed aan de lengte van de militair. Na lezing van dat artikel zal het duidelijk zijn dat de toenemende lengte van de bevolking voor de krijgsmacht meer dan een theoretisch probleem is.

Als wij dezelfde mens vanuit de optiek van de krijgsmacht breder bezien wordt – zeker nu – duidelijk hoezeer met name andere aspecten in de komende periode aandacht vragen. Wat is de actualiteit?

Met het verschijnen van de Defensienota 1991 werd het startschot gegeven voor een zeer omvangrijke bijstelling in de periode tot 1995. Voor de Koninklijke landmacht betekende dit dat een groot aantal, onderling samenhangende en ingrijpende veranderingsprocessen moest worden gestart. Uitgangspunt vormde de politiek opgelegde reductie in personele en materiële omvang van ongeveer 35%; de organisatie moest hierop worden toegevoerd. Dat impliceerde het verplaatsen van mens en materieel; deels ook gezinnen. In dat zelfde kader werden en worden ook de staven opnieuw gestructureerd, moet de verkorting van de diensttijd worden opgevangen onder gelijktijdige invoering van een nieuw systeem van lichtingsploegen en wordt gewerkt aan de gelijktijdige herordenning van opleidingen en van de oplei-

dingscentra zelf. In de KL is een nieuw personeelssysteem van kracht geworden, waarbij van een individuele benadering sprake is. Het normale werk (opleiden en oefenen, onderhoud en instandhouding) moet doorgaan terwijl een groter aantal (VN) vredesmissies dan ooit tevoren (o.a. in het voormalige Joegoslavië, in het Midden-Oosten en in Afrika) wordt uitgevoerd.

Met het verschijnen van de Prioriteitennota werd ook het personeel geconfronteerd met een wijziging in de primaire taakstelling. Niet langer vormen de verdediging van het nationale grondgebied en het bondgenootschappelijke optreden tegenover het Warschau-Pact het uitgangspunt. Crisisbeheersing is het primaire thema. Voor velen betekende dit een volledige heroriëntatie op de eigen taak en functie.

Tja, dat nieuwe leger: dat zal – zoals het nu valt te overzien – een nieuwe golf aan herstructureringen meebrengen. Deze is nog ingrijpender dan de reeds geschetste. In plaats van een reductie met 35%, ziet de KL zich geconfronteerd met een afslanking tot 35%. De opheffing van de opkomstplicht dwingt de KL, en in mindere mate de andere krijgsmachtdelen, tot een totaal andere organisatie; op een enkele uitzondering na zullen alle eenheden opnieuw moeten worden opgebouwd. Al het personeel zal daardoor direct of indirect worden geraakt; voor enkelen blijft er sprake van continuering van de huidige taak, voor de overigen komt er een nieuwe taak, een nieuwe taak elders of géén taak. Het opbouwen van een vrijwilligersbestand dwingt tot nieuwe inspanningen; tegelijkertijd zullen het leiderschapsmodel, het straf- en tuchtrecht, de arbeidsvoorwaarden, de opleidingsmethodiek en -inhoud, de huisvestingsnormen en alle andere „vigerende regelingen” moeten worden getoetst. Met het verplaatsen van grote aantallen personeel zijn ook grote aantallen gezinnen gemoed. Tegelijkertijd zal op professionele wijze moeten worden opgeleid en voorbereid voor nieuwe vormen van inzet. Hierbij zullen vertrouwde concepties m.b.t. commandovoering, optreden en verzorging kritisch moeten worden bezien op hun validiteit voor dat andere optreden. Voor de werving geldt dat een krimpende organisatie nieuwe vrijwilligers moet zien aan te trekken.

Voor het individu betekent dat heroriëntatie op een nieuw leger, op (mogelijk) een nieuwe taak en het zoeken van nieuwe ankerpunten voor zichzelf en voor zijn directe omgeving. Toch moet de organisatie ook dan

rekening houden met opdrachten om ergens in Europa of elders op te treden, terwijl ook dan de dagelijkse bedrijfsvoering aandacht blijft vragen.

Iedereen weet dat alles uiteindelijk om mensen draait, Elke organisatie vormt een combinatie van op elkaar „toegesneden” mensen, middelen en procedures; dat geldt onverkort voor de krijgsmacht. Het woord „toegesneden” geeft aan dat vanuit doeleinden of taken naar de juiste combinatie van soorten, aantallen en werkwijzen wordt gezocht. De mens vormt met en door zijn mogelijkheden en beperkingen daarbij het belangrijkste element van die ordening.

Verbijzonderd naar de krijgsmacht werd dat in 1977 door de Stuurgroep maatschappelijke invloeden in de krijgsmacht (Stumik) in haar rapport „Krijgsmacht in verandering” op blz. 90 als volgt verwoord:

Het personeel vormt het meest waardevolle goed in de organisatie en is voor het bereiken van haar doeleinden vaak de bepalende factor.

De verandering die Stumik beschreef – een harmonische ontwikkeling van de krijgsmacht in de richting van een uitgebalanceerde vervlechting van de militaire dienst met maatschappelijke ontwikkelingen – heeft overigens weinig of geen raakvlakken met de eerder geschetste veranderingen waarmee de krijgsmacht werd en wordt geconfronteerd.

In de komende jaren zal een totaal vernieuwde organisatie van de grond moeten komen, zal een transformatie moeten plaatsvinden van een kadermilitie- naar een vrijwilligerskrijgsmacht. Deze nieuwe organisatie zal vorm en inhoud moeten krijgen onder een gelijktijdige geleidelijke vermindering en reorganisatie van de staande organisatie. Kijkend naar „de mens” valt dan wel het een en ander op te merken.

Om met de werving te beginnen: er komt een einde aan een luxe-positie. Tot voor kort hoefden de krijgsmachtdelen – in het bijzonder de Koninklijke landmacht – zich weinig of geen zorgen te maken over de vulling. De dienstplichtwet stond garant voor de opkomst van velen: de selectie bood goede mogelijkheden gericht uit dit aanbod te putten. Voor wat betreft vrijwilligers kon gericht worden geworven: eventuele lacunes konden veelal door dezelfde dienstplichtigen – met in hun bagage veelal hoogwaardige opleidingen – worden gevuld. Er is in de nabije toekomst sprake van

een geheel nieuwe situatie. De krijgsmachtdelen, de Koninklijke marechaussee, de politie, het bedrijfsleven en de verdere overheid zullen op één markt moeten opereren. Zeker vanuit de krijgsmacht gezien bestaat daarbij – in ieder geval voor een deel van de te vullen functies – belangstelling voor dezelfde mens in termen van leeftijd, opleiding, conditie, instelling en belangstelling. Deze markt heeft enkele kenmerken die aandacht vragen, zoals dalende aantallen, afnemende aantallen als het gaat om in het (lager) beroepsonderwijs geschoolden en toeneming van het aantal allochtonen in de doelgroep. De aantrekkelijkheid van de eigen organisatie vormt bij werving naar verwachting de belangrijkste factor voor succes. Trefwoorden daarbij zullen zijn: identiteit en imago, uitdagend en zinvol werk en goede arbeidsvoorwaarden in de breedste zin. Reeds eerder werd opgemerkt dat – zeker in de komende jaren – de organisatie waarvoor wordt geworven volop in beweging is en zelfs voortdurend, deels voor diverse taken in het kader van crisisbeheersing, wordt ingezet. Het „zittende” personeel zal bij die inzet zijn betrokken, de dagelijkse taakuitvoering moeten realiseren en de reorganisatie en geleidelijke vermindering moeten begeleiden. Elk individu zal daarbij – zeker als wij de totale overgangperiode bezien – ook zelf worden geconfronteerd met die turbulente werkelijkheid, met andere functies, met omscholing of met het feit dat er voor hem of haar geen functie meer is. De mate waarin identiteit en imago (verder) inhoud krijgen zal zeker ook afhankelijk zijn van de mate waarin de organisatie die complexe processen weet te sturen en te begeleiden en de mate waarin het individu participeert; het aanwezige personeel blijft een van de belangrijkste schakels tussen de organisatie en de nieuwe vrijwilligers. Het zijn ook weer mensen die deze gigantische uitdaging moeten overzien, moeten sturen, de plannen moeten realiseren en de effecten moeten verwerken.

De lengte van de mens vormt inderdaad een aandachtspunt; het is niet méér dan dat. Goede mensen houden en aantrekken, en mensen die willen of moeten uitstromen zorgvuldig begeleiden heeft te maken met de totale mens. Om mensen ging het, gaat het en zal het blijven gaan als wij het hebben over een gemotiveerde en voor haar taak berekende krijgsmacht. De uiteindelijke maten waarom het gaat zijn motivatie en professionele kwalificatie. Mens en maat: de zorg voor de toekomst.

J. Schaberg

generaal-majoor der artillerie b.d.

Het primaat van de politiek en de verantwoordelijkheden van militaire bevelhebbers

In Nederland is een discussie op gang gekomen over de vraag in hoeverre hoge beleidsambtenaren zich in het openbare debat over belangrijke door de regering te nemen of genomen beslissingen mogen mengen. Enkele, uit vele, voorbeelden van deze in-menging zijn: het illegalenbeleid, waarin de Hoofd-commissaris van Politie van Amsterdam zijn stem liet horen, de bestrijding van de bijstandsfraude, waarin de Directeur van de Sociale Dienst van 's-Gravenhage zich mengde, en de Bevelhebber der Landstrijdkrachten, die waarschuwendende woorden schreef bij de publieke discussie over de toekomst van de Nederlandse landstrijdkrachten.

De Militaire Spectator is niet het geschikte orgaan om de voor- en nadelen van dit verschijnsel in zijn algemeenheid aan een beschouwing te onderwerpen. Wel wordt de vraag opgeroepen: hoe verhoudt de krijgsmacht zich ten opzichte van de politiek? Bij de krijgsmacht mag, als bij geen andere overheidsorganisatie, nooit twijfel zijn aan de gezagsgetrouwheid. Toch zien wij, zowel hier als elders dat hoge militaire functionarissen, meer dan vroeger, in het openbare debat hun mening geven over belangrijke door de regering te nemen beslissingen. Dit artikel tracht een licht te werpen op de verhouding tussen de politiek en degenen die in de krijgsmacht grote verantwoordelijkheden dragen.

Beslissingen met grote consequenties

Decennia lang heeft Nederland een krijgsmacht in stand gehouden, geoefend en uitgerust met als voornaamste doel het streven haar nooit te hoeven gebruiken. Samen met de krijgsmachten van bondgenoten moest voldoende afschrikkende werking

Dit artikel is in sterk verkorte vorm reeds op maandag 30 november jl. in de *Volkscrant* verschenen. Wij achten de inhoud echter dermate relevant dat is besloten het volledige artikel hier te publiceren.

Red.

De Heeren hebben mij niet te verzoeken maar te gebieden, en al wierdt mij bevolen 's-lands vlagh op een enkel schip te voeren, ik zou daar mee 't zee gaan, en daar de Heeren Staaten hunne vlagh betrouwen, zal ik mijn leven waagen.

(MICHIEL ADRIAANSZ DE RUYTER)

ervan uitgaan om andere staten van avonturen te weerhouden. De weg van militair geweld en oorlog zou slechts worden ingeslagen als een vijand ons daartoe zou dwingen. Dat was jarenlang de leidende gedachte, zowel bij de politieke leiding als bij het personeel van de krijgsmacht, van hoog tot laag.

In die situatie is een ommekeer gekomen, die van grote betekenis is voor allen die met die krijgsmacht te maken hebben. Een aan Nederland „opgedrongen” oorlog of militair conflict, waarbij als gevolg van agressie van een vijand de integriteit van het Nederlandse grondgebied of de directe belangen van de staat in gevaar zijn, behoort, hoewel niet uitgesloten, naar verwachting eerst op langere termijn tot de reële mogelijkheden. Tegelijk echter is het aantal crisishaarden in de wereld aanzienlijk groter geworden, met escalatiemogelijkheden die gehele regio's bedreigen, zonder echter direct de veiligheid van de Nederlandse staat te bedreigen. Evenals in de omringende westerse staten bestaat in Nederland de principiële bereidheid krijgsmachteenheden ter beschikking te stellen voor vredesbevorderende of humanitaire doeleinden.

Het overwegen van zo'n Nederlandse bijdrage is, veel meer dan in het verleden, een vanzelfsprekendheid geworden; hier en daar is zelfs een zekere ijver te bespeuren en niet alleen in Nederlandse gremia. Om in eigen land en bij het heden te blijven; door verscheidene politici is bv. gepleit voor militaire acties in Joegoslavië, in de geest van militaire interventie, waarbij Nederlandse troepen een rol zouden moeten gaan spelen. Hoewel ik deze politici niet van lichtvaardigheid beschuldig kan soms wel een gebrek aan militaire deskundigheid en in-

zicht in de problemen van zo'n operatie worden geconstateerd. Dat kan ook nauwelijks anders, want daarop zijn volksvertegenwoordigers niet gekozen. Die militaire deskundigheid wordt eerst door loopbaanopbouw en een jarenlange ervaring verkregen; daarop worden de hoogste militaire chefs geselecteerd en door de Kroon benoemd.

Tegelijk zien wij dat, als gevolg van de gewijzigde taken, zowel hier in Nederland als elders, grote veranderingen in de omvang en de samenstelling van de krijgsmacht worden ingevoerd. De op korte termijn te bereiken bezuinigingen krijgen daarbij soms een hogere prioriteit dan de, ook op langere termijn, op taken afgestemde inzetbare organisatie. De vraag rijst: hoe liggen de verhoudingen eigenlijk en wie draagt welke verantwoordelijkheid? Is er toch iets méér en is het misschien tòch gecompliceerder dan Michiel Adriaansz. de Ruyter ons in de geciteerde uitspraak schijnt voor te houden? Het bevordert de duidelijkheid de vraag in een fundamenteel kader te plaatsen.

In een democratisch bestuurd land worden de beslissingen die betrekking hebben op de belangen van de ingezetenen, waaronder de veiligheid, genomen door de politiek. Een ambtelijke organisatie die zowel het conceptuele beleid voorbereidt als eventueel de uitvoeringsbepalingen ontwerpt, kan hierbij de regering adviseren. Voor een groot aantal gevallen beschikt de overheid/de regering ook over de uitvoerende organisaties, zoals de justitiële organisatie, de belastingdienst en de krijgsmacht. Zo draagt de politiek ook directe verantwoordelijkheid voor de uitvoering van beleid, zonder uitsluiting van de verantwoordelijkheden die ambtelijke autoriteiten daarbij dragen.

De krijgsmacht heeft in de westerse, democratisch bestuurde landen een bijzondere plaats in de groep van overheidsorganisaties. Ze beschikt over militaire machtsmiddelen die, indien ze in binnen- en/of buitenland worden gebruikt, in hun effect van allesoverheersende betekenis worden. Verkeerd gebruik kan desastreuze gevolgen hebben. Een tweede kenmerk is dat het personeel van de krijgsmacht, indien militaire operaties worden uitgevoerd, zeer grote risico's kan lopen. Dat heeft niet alleen betrekking op gevaar voor eigen leven, maar ook op de verantwoordelijkheid die men draagt voor het leven van anderen. Voor gemaakte fouten of verkeerde inschattingen bij beslissingen en bevelen kan men ter verantwoording worden geroe-

pen. De nationale en internationale juridische implicaties hiervan zullen echter veelal worden overschaduwed door het persoonlijke morele verantwoordelijkheidsgevoel van de betrokken militaire commandant.

De militaire bevelhebbers, zo mag men uit het voorgaande afleiden, hebben een verantwoordelijkheid die verder strekt dan die van de overige hoge dienaren der staat. Fricities met de politieke leiders kunnen zich als gevolg hiervan licht voordoen.

Recente voorbeelden van raakvlakken tussen politieke en specifiek militaire verantwoordelijkheden

Een dreigende botsing tussen politieke en militaire belangen en verantwoordelijkheden speelde zich af tijdens de Golfoorlog. Er was zware politieke druk om het landoffensief zo spoedig mogelijk in te zetten, met als belangrijkste motief het mogelijk uiteenvallen van de coalitie te voorkomen. Gen Schwartzkopf verzette zich daartegen. Hij wilde het offensief pas inzetten als de militaire voorbereidingen daartoe zover waren gevorderd dat er een goede kans ontstond op een succesvol optreden, met een minimum aan eigen verliezen. Dat was zijn verantwoordelijkheid tegenover de duizenden militairen die onder zijn bevel waren gesteld. Uiteindelijk werd, in onderling overleg, de aanvang van het landoffensief bepaald op 24 februari 1991.¹

Een ander voorbeeld waarin de specifiek militaire verantwoordelijkheid wordt gedemonstreerd is het verzet van gen Powell (Chairman of the US Chiefs of Staff) om de Amerikaanse strijdkrachten in het Joegoslavische conflict te betrekken, zolang geen duidelijk politiek doel is gedefinieerd (oktober 1992). Het militaire optreden moet vervolgens worden gericht op het bereiken van dat politieke doel, waarbij van te voren de verschillende scenario's van het mogelijke verloop van zo'n militair treffen moeten worden onderzocht en de uitkomst daarvan op haar consequenties wordt gewogen. Hij zegt dit uit verantwoordelijkheid jegens al degenen die in de strijdkrachten dienen, die het gevaar niet schuwen, maar zekerheid moeten hebben dat hun leven niet in de waagschaal wordt gesteld voor onduidelijke doeleinden. Hij neemt daarbij als hoogste Amerikaanse militair, in het openbaar en op eigen initiatief, stelling tegen allerlei politieke en journa-

¹ *Int. Herald Tribune* (1992)(21 sep).

listieke stromingen waarbij voor beperkte militaire interventie wordt gepleit.²

De situatie in Nederland

Het is in Nederland niet zo gebruikelijk dat militaire bevelhebbers zich, bij actuele vraagstukken, openbaar in het debat mengen. Deze terughoudendheid vindt haar grond in de onvoorwaardelijke loyaliteit aan de regering. Het primaat van de politiek t.o.v. de krijgsmacht staat hier nooit ter discussie en zelfs de schijn dat dit niet zo zou zijn wenst men te vermijden. Geen zinnig staatsburger zal hiertegen bezwaar maken maar dat wil niet zeggen dat er tussen dit onwrikbare uitgangspunt en de functionele en persoonlijke verantwoordelijkheid van de bevelhebbers geen spanningsveld is.

In Nederland is slechts weinig formeel vastgelegd over de staatsrechtelijke positie van de strijdkrachten. De grondwet, art. 98:2, zegt „De regering heeft het oppergezag over de krijgsmacht”.

Voor wat betreft de inpassing van de strijdkrachten in de departementale organisatie is nu het volgende, gesteld in de Defensienota 1991, van kracht.

● De bevelhebbers van de krijgsmachtdelen zijn de hoogste chefs bij de krijgsmachtdelen.

De Directeuren van de krijgsmachtdelen (en alle eenheden) zijn hiërarchisch ondergeschikt aan de Bevelhebbers. De Bevelhebbers zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit, tijdigheid en kosten van hun produkt.

● Eveneens wordt gezegd dat de secretaris-generaal van het ministerie van defensie de eerste ambtenaar ten departemente is. Hij is o.m. verantwoordelijk voor de informatievoorziening aan de bewindslieden, voor integratie en coördinatie van het beleid en hij zal mogelijke verschillen van inzicht tussen topfunctionarissen moeten oplossen. In het organisatieschema staan de bevelhebbers rechtstreeks onder de secretaris-generaal.

● De Chef van de Defensiestaf is de hoogste adviseur (van de minister) op het gebied van operationeel beleid. Hij is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de hoofdlijnen van dat beleid.

In de Ministeriële Beschikking Algemeen organisatiebesluit Defensie 1992, van 24 februari 1992, wordt over elk van de krijgsmachtdelen het volgende gezegd.

² Int. Herald Tribune (1992)(9 okt).

De Koninklijke marine/landmacht/luchtmacht staat onder leiding van de Bevelhebber der zeestrijdkrachten/landstrijdkrachten/luchstrijdkrachten, die is belast met de volgende taken (alleen vermeld voor zover hier relevant):

– het met inachtneming van de aanwijzingen en de richtlijnen van de bewindslieden en de secretaris-generaal geven van ambtelijke leiding aan ... (het krijgsmachtdeel);

– het met inachtneming van de aanwijzingen en richtlijnen van de minister voeren van het bevel over ... (het krijgsmachtdeel) bij feitelijk militair optreden (onverlet hetgeen hier verder wordt aangehaald onder Chef Defensiestaf);

– de integrale uitvoering van de taken van ... (het krijgsmachtdeel).

In genoemde Ministeriële Beschikking wordt t.a.v. de Chef Defensiestaf o.m. vermeld:

– is belast met de coördinatie van bijzondere operationele aangelegenheden zoals vredesoperaties of andere operaties die onder direct toezicht van de minister dienen plaats te vinden, het leiden van deze operaties indien de aard van deze operaties daartoe aanleiding geeft en niet dan nadat de minister daartoe uitdrukkelijk heeft besloten.

De Ministeriële Beschikking is duidelijker dan de Defensienota en geeft ondubbelzinnig aan hoe de verantwoordelijkheden liggen.

Verantwoordelijkheid van de bevelhebber t.o.v. onder zijn bevel gestelde eenheden en personeel

De bevelhebber is dus de hoogste hiërarchieke chef van allen die bij dit krijgsmachtdeel dienen. Hij draagt in hoogste instantie de verantwoordelijkheid voor de wijze waarop krijgsmachtdeel-opdrachten worden uitgevoerd. Hij is ook degene die beoordeelt welke de militaire risico's zijn bij de verschillende militaire operaties. Als hoogste commandant is hij verantwoordelijk voor het personeel, in het bijzonder als dat voor militair optreden wordt ingezet. Personeel kan op straffe van zeer zware sancties door of namens de Bevelhebber gegeven opdrachten niet weigeren.

Elke militair van een krijgsmachtdeel mag dan ook verwachten dat de bevelhebber het krijgsmachtdeel zo leidt en stuurt dat optimale overlevingskansen, vrijwaring van aansprakelijkheid en rechtsbescher-

ming van het personeel, bij de taakuitoefening zijn gegarandeerd. Het gaat daarbij zowel om de relatie tussen een opgedragen taak en de beschikbare middelen daarvoor, als om de wijze van uitvoeren van een taak.

De bedoelde verantwoordelijkheid voor een verantwoord gebruik van militaire eenheden en voor de veiligheid en zekerheid van het personeel, houdt niet op bij het, als gevolg van een regeringsbeslissing, onder (operationeel) bevel stellen van eenheden aan een bondgenootschappelijk commando of andere bi- of multinationale verbanden. In de eerste plaats zal de bevelhebber de minister van defensie van advies dienen, indien de regering dergelijke taken overweegt, maar vervolgens zal hij ook waken over het juiste gebruik van die eenheden na de bedoelde onder-bevelstellingen. Dat zal letterlijk en figuurlijk „op afstand” moeten gebeuren, maar er is altijd bij zo'n eenheid een *senior* Nederlandse officier met een korte informatielijn naar de bevelhebber. Zo nodig zal de bevelhebber, na over problemen te zijn gealarmeerd, overleg plegen met de internationale staf, bij VN-operaties ook met het hoofdkwartier van de VN in New York. Zo gebeurde dit in het verleden regelmatig. Als ultieme stok achter de deur geldt dat de bevelhebber de minister kan adviseren de eenheden uit het internationale verband terug te trekken, bv. omdat er een te grote discrepantie ontstaat tussen taak en middelen en/of het personeel te grote risico's loopt.

Deze verantwoordelijkheid van de bevelhebber geldt onverkort bij inzet van militaire eenheden buiten krijgsmachtverband, bv. in geval van militaire bijstand. Ook daar zal de bevelhebber in het bijzonder waar militair geweld wordt gebruikt ervoor moeten waken dat het personeel niet aan onnodige risico's wordt blootgesteld. Hij zal zich daartoe voortdurend laten informeren via een vertegenwoordiger in de beleids/beslissingscentra.

Verhouding van de bevelhebber bij militair optreden t.o.v. de minister/de regering

De vraag kan worden gesteld of de bevelhebber v.w.b. de taakuitoefening bij militair optreden niet ondergeschikt zou moeten zijn aan de regering i.p.v. aan de minister van defensie, zoals thans formeel het geval is. Het gaat, zoals in de inleiding aangegeven, bij militair optreden altijd om zeer belangrijke en ingrijpende zaken met veelal meer

raakvlakken dan één minister betreffen. Voorts bevestigt de minister van defensie altijd in het spanningsveld tussen de op hem invloed uitoefenende politici, waaronder kamerleden, die politieke doeleinden nastreven en niet alle noodzakelijke militaire afwegingen kunnen maken, de ambtelijke adviezen met soms andere uitgangspunten en doelstellingen dan strikt militaire en de overwegingen en conclusies van de enige en persoonlijk voor het krijgsmachtdeel verantwoordelijke bevelhebber.

Nu zal men zeggen dat de minister over belangrijke zaken in het kabinet overleg zal plegen, en dat is ook zo; maar dat verandert de zaak niet. De minister geeft zijn weergave van het keuzeprobleem en op die basis vindt de discussie in het kabinet plaats. Het hoor en wederhoor met de verantwoordelijke bevelhebber vindt niet plaats.

Wel bestaat er nog de Algemene Verdedigingsraad, een onderraad van de ministerraad, voorgezeten door de minister-president, waarin ook de bevelhebbers zitting hebben. Dat is echter een orgaan waar lange-termijnsbeslissingen betreffende het defensiebeleid (bv. welke toezeggingen aan het bondgenootschap zullen worden gedaan) tussen de betrokken ministers worden afgestemd. Een meer operationeel sturend orgaan, waar belangrijke beslissingen worden genomen na de verantwoordelijke bevelhebbers te hebben gehoord, is het geenszins.

De vraag naar de plaats van de bevelhebber is in Nederland niet nieuw. Zowel in 1914 als in 1939 werd een opperbevelhebber benoemd; Nederland als neutraal en ongebonden land voerde immers een eigen zelfstandig krijgsbeleid. Tegenwoordig zijn de Nederlandse strijdkrachten geïntegreerd in het Noordatlantisch Bondgenootschap en is er geen behoefte aan zo'n overkoepelende opperbevelhebber. De verantwoordelijkheden blijven bij de bevelhebbers van de krijgsmachtdelen.

Zowel in 1914 als in 1939 kreeg de opperbevelhebber een instructie van de regering. In de instructie aan de opperbevelhebber van land- en zeemacht van 31 juli 1914 stond onder meer:

De opperbevelhebber is voor zijn krijgsbeleid en voor de wijze waarop hij zijn gezag uitoefent verantwoordelijk aan de regering.

De instructie voor de opperbevelhebber van land- en zeemacht van 6 mei 1939 vermeldde:

Hij is met betrekking tot de uitvoering aan de Regering verantwoordelijk.

In beide gevallen ontstonden overigens na verloop van tijd conflicten tussen de opperbevelhebber en de regering. In 1918 was dat begrijpelijk: de langdurige mobilisatie, langzamerhand routine geworden, gaf aanleiding tot sociale onrust, onzekerheid en spanning, ook in regering en parlement.

Te veel macht bij één autoriteit en dan nog een militair, maakt velen onrustig. In 1940 had de regering van te voren onvoldoende nagedacht over het te voeren krijgsbeleid. Dat veroorzaakte spanningen tussen de opperbevelhebber en de regering, hetgeen uitmondde in een wisseling van opperbevelhebber op het ongunstigste moment.

De Parlementaire Enquêtecommissie over het regeringsbeleid 1940-1945 is in haar onderzoek zeer uitgebreid op dit meningsverschil ingegaan en kwam tot de conclusie dat ondergeschiktheid van de opperbevelhebber aan de regering om verscheidene redenen juist is dan ondergeschiktheid aan de minister van defensie.³ De regering heeft hiermee aanvankelijk rekening gehouden. In een in de beginjaren van de Koude Oorlog door de regering aan de Bevelhebber der Landstrijdkrachten verstrekte instructie, werd deze voor de uitvoering van het krijgsbeleid onder de regering gesteld.⁴ Later is dat beginsel weer losgelaten.

Conclusie v.w.b. de gezagsverhouding van de bevelhebber t.o.v. minister en regering

Geconcludeerd kan worden dat, in gevolge de Ministeriële Beschikking van februari 1992, de bevelhebber voor de taakuitvoering rechtstreeks ressorteert onder de minister van defensie. Tegelijk moet echter worden gezegd dat voor situaties waarbij het gaat om militair optreden, die gezagsverhouding niet geheel bevredigend is. Zowel uit het oogpunt van afscherming van de minister voor politieke pressie, van garantie voor een zo breed mogelijke oordeelsvorming en van het scheppen van maximale zekerheden voor het personeel, zou het aanbeveling verdienen voor die situaties een directe relatie tussen de bevelhebber en de regering te definiëren. Nu kan men wel de theorie aanhangen dat de minis-

³ *Verslag Parlementaire Enquêtecommissie*, dl 1B, blz. 17.

⁴ De instructie — die ik wel onder ogen heb gehad — heb ik niet meer kunnen achterhalen.

ter van defensie de regering is en wordt geacht namens deze te spreken, het kernpunt is dat de bevelhebber bij degenen die uiteindelijk voor de politieke beslissing verantwoordelijk zijn, i.c. de regering, bij de discussie en de afweging, zijn argumenten en advies rechtstreeks moet kunnen inbrengen. Een zelfde gedragslijn zou moeten worden gevolgd als militaire operaties eenmaal zijn ingezet. Politieke bemoeienis met lopende militaire operaties moet met zeer grote behoedzaamheid gebeuren en kan tot catastrofes aanleiding geven. Het is niet moeilijk een boek te schrijven met boeiende historische voorbeelden. Vanzelfsprekend doet dat echter op geen enkele wijze afbreuk aan het uitgangspunt dat het oppergezag over de krijgsmacht altijd, ook bij lopende operaties, bij de politiek blijft liggen. Dat eist begrip van twee kanten; de regering moet met grote behoedzaamheid van haar bevoegdheden gebruik maken en de bevelhebber moet weten wanneer zijn beslissing politieke consequenties heeft die de regering raken en moet daarnaar handelen.

Dan blijft nog de vraag wat er gebeurt in geval van conflicten tussen bevelhebber en regering. De bevelhebber is de hoogste chef en commandant van het krijgsmachtdeel. Niemand anders heeft dat gezag zolang de bevelhebber in functie is. Als hij gezien de hem door de regering verstrekte opdrachten meent de verantwoordelijkheid daarvoor niet te kunnen dragen, moet hij de regering tot andere gedachten zien te brengen en als dat niet lukt moet hij ontslag nemen. Als hij dat niet doet en de opdrachten van de regering niet wenst uit te voeren, moet de regering hem ontslaan. Ook dat is in de geschiedenis meermalen voorgekomen. Dat zijn, uit oogpunt van landsbelang, van moreel en van vertrouwen, veelal dramatische gebeurtenissen. De grote belangen die op het spel staan en de persoonlijke verantwoordelijkheid die op de bevelhebber rust maken het echter verklaarbaar dat meningsverschillen niet altijd blijken bij te leggen.

Verantwoordelijkheid van de bevelhebber voor omvang en samenstelling van het krijgsmachtdeel

Tot nu toe heb ik alleen gesproken over het te voeren bevel over de eenheden van de krijgsmacht zoals ze er zijn. Een geheel ander vraagstuk is de kwestie van de planning van de omvang en de middelen van de krijgsmacht. Hiervoor ligt de eindverantwoordelijkheid ondubbelzinnig, en minder ge-

compliceerd, bij de minister van defensie en de regering, waarbij de bevelhebber de belangrijkste adviseur is voor wat betreft het evenwicht tussen de aan het krijgsmachtdeel toegedachte taken en de daarvoor beschikbare middelen.

Duidelijk uitgangspunt moeten de taken zijn die de regering voor het krijgsmachtdeel ziet; die moeten scherp zijn gedefinieerd alvorens men zinnig over omvang en middelen van het krijgsmachtdeel kan spreken. Bij de voorbereiding van de Defensienota 1974 sprak, om lijn te brengen in de moeilijke discussie over de omvang van de Koninklijke landmacht, de bevelhebber de historische woorden:

Zegt u nu maar welke taken de Regering aan de Koninklijke landmacht denkt op te dragen, dan zal ik zeggen welke middelen naar mijn mening daarvoor nodig zijn. Als u mij opdraagt alleen de brug bij Deventer te verdedigen, dan heb ik aan één bataljon voldoende.

Het definiëren van de taken was in de periode van de Koude Oorlog eenvoudiger dan thans, maar het belang van zo'n goede definitie is eerder toe- dan afgenomen.

Overigens kan de relatie tussen voorziene taken en voorziene middelen ook zover zoek raken dat een bevelhebber de verantwoordelijkheid voor het krijgsmachtdeel niet langer wenst te dragen. In het algemeen zijn de gevolgen van de discrepantie tussen voorziene taken en middelen op korte termijn wat minder manifest, de taak is veelal nog niet actueel geworden, de eenheden zijn nog niet ingezet en er is wellicht nog hoop dat er iets kan worden verbeterd. Een bevelhebber zal niet zo snel om die reden zijn ontslag aanbieden, tenzij (en dan is het zijn plicht om dat te doen) het risico voor het personeel bij de taakuitoefening duidelijk onverantwoord wordt. Dan had de regering òf de taak moeten bijstellen òf middelen toevoegen.

Ook kan er sprake zijn van een zodanig onevenwichtig plan dat een krijgsmachtdeel overwegend

wordt ontwricht en er voor het personeel een langdurig onwerkzame situatie ontstaat.

Een recent voorbeeld, buiten Nederland, waar een bevelhebber van een krijgsmachtdeel de discrepantie tussen taken en geplande middelen te groot vond worden speelde zich af in Frankrijk. Op 8 oktober 1992 werd bekendgemaakt dat de hoogste marinechef, admiraal Coatenea zijn ontslag had aangeboden wegens te sterke inkrimping van de Nationale Marine.⁵ De Defensiecommissie van het Franse Parlement hield zich vervolgens intensief met het gerezen probleem bezig, de minister heroverwoog zijn voornemen en admiraal Coatenea trok op 13 oktober 1992 zijn ontslagaanvraag in.⁶

In Nederland, ten slotte, liet op 10 november 1992 de Bevelhebber der Landstrijdkrachten een openbare waarschuwing horen over de grenzen die er zijn aan het veranderingsproces van de Koninklijke landmacht.⁷

Tot besluit

De maatschappij is veranderd en de door de overheid te nemen beslissingen zijn complexer geworden en hebben grotere consequenties voor velen. Aan de te nemen beslissingen gaat een debat vooraf dat zich, meer dan vroeger, ook in de openbaarheid voltrekt en waarbij ook de met de uitvoering belaste autoriteiten hun deskundigheid inbrengen.

Dat geldt voor nagenoeg het gehele gebied van overheidszorg; defensie maakt daarop, zowel hier te lande als elders, geen uitzondering. De consequenties van politieke beslissingen m.b.t. de krijgsmacht zijn, zowel voor het gehele land als voor de leden van de krijgsmacht, dikwijls zeer groot. De bevelhebbers dragen daarbij een grote en persoonlijke verantwoordelijkheid. Dat de politiek zonder voorbehoud het gezag over de krijgsmacht dient te hebben, doet daaraan niets af.

⁵ De admiraal had, gezien het in de aanhef van dit artikel opgenomen citaat van adm M. A. de Ruyter, blijkbaar wat andere opvattingen.

⁶ *Le Monde* (1992)(15 okt).

⁷ *NRC Handelsblad* (1992)(10 nov).



drs. B. A. Zonnenberg en prof. dr. C. W. Vroom

resp. luitenant-kolonel van de Koninklijke luchtmacht en hoogleraar organisatiesociologie KMA

Vrijheid en verandering in de krijgsmacht

People may be unfitted by being fit in an unfit fitness.
(KENNETH BURKE)

De afgelopen vier à vijf jaar zijn in de krijgsmacht tal van plannen gelanceerd, en ook maatregelen genomen, om de organisatie, het leiderschap en het management te moderniseren. Men kan hierbij verwijzen naar de invoering van zelfbeheer, naar nieuwe beleidsvisies op leiding geven, naar de verbetering van de bedrijfsvoering; in talrijke interne stukken en in publikaties in de militaire tijdschriften lijkt een nieuwe geest door te dringen. Steeds meer defensiemedewerkers geven blijk van het inzicht dat de gevestigde methoden van besturing en beheersing niet langer adequaat zijn. Reeds voor de snel veranderde veiligheidssituatie en de daarmee gepaard gaande herstructurering van de krijgsmacht klonken intern steeds krachtiger geluiden dat er op het gebied van besturing, leiderschap en management redenen te over zijn om vernieuwende activiteiten te ontplooiën.

Men durft duidelijker dan voorheen toe te geven dat de standaardpraktijken bureaucrativering, of sterker nog, bureaucratisme in de hand werken. Meer flexibiliteit, meer zakelijkheid en meer kwaliteit worden onverbloemd als nastrevenswaardig naar voren gebracht. Sleutelbegrippen bij deze vernieuwing van de organisatie van de krijgsmacht zijn (verhoging van) motivatie en (verbetering van) output. De organisatorische modernisering beogen onder meer door het creëren van beslissingsruimte op lagere niveaus de motivatie van managers en medewerkers te verhogen. Samen met andere maatregelen moet

De auteurs zijn tnt b.d. drs. O. P. G. Brugman dank verschuldigd voor zijn bijdrage aan de totstandkoming van dit artikel. Hij was als ROAG verbonden aan de vakgroep Economische en sociale wetenschappen van de KMA en is thans als assistent in opleiding werkzaam bij de Katholieke Universiteit Nijmegen.

een en ander leiden tot meer flexibiliteit en een verbeterde output.

Hoe om te gaan met veranderingen?

Het is echter zeer de vraag of die nieuwe doelen in de huidige organisatorische context kunnen worden gehaald. Wij achten werkelijke vernieuwingen niet erg waarschijnlijk als de nieuwe besturingsconcepties en -modellen op bureaucratische wijze worden gehanteerd en ingevoerd. Op deze wijze dreigt de vernieuwing een rituele dans te worden, waar als het ware een nieuwe bureaucratie omheen wordt gebouwd (en waarmee de oorspronkelijke innovatie wordt verstikt). Nieuwe visies op leiderschap dreigen aldus tot geduldig en soms wat magisch aandoend papier te worden gereduceerd.

Onze stelling is dat het invoeren van nieuwe concepties en methoden tot mislukking is gedoemd als niet *tegelijktijd* iets verandert aan de organisatiecultuur, aan de manier van denken en doen. Men dient dus ook aandacht te besteden aan de manier van veranderen zelf. De boodschap van het „waarheen” zit immers ook in de manier „waarop”. In de „rustige” krijgsmacht tot aan 1989 is regel-geleid, aanpassingsgericht en aspect-georiënteerd gedrag beloond. Mensen hebben zich snel daarop ingesteld: zij zijn immers altijd erop uit om te leren welk gedrag wordt beloond en daarom nastrevenswaardig is. Nu echter wordt een beroep gedaan op creatief, resultaatgericht en flexibel gedrag. Zoals gezegd, mensen willen best leren. Het probleem is echter dat de nieuwe weg veel onzekerder is, met name ook omdat nog lang niet duidelijk is welk gedrag zal worden beloond, niet in politieke zin en ook niet in militaire zin. Er is dus, met andere woorden, een soort „kwantumsprong” in het duister nodig; niet een eenvoudige verandering van regels en voorschriften, maar een verandering van mentali-

teit, van de manier waarop men denkt over het militaire vak en de organisatie daarvan. Dat gaat heel diep en het is onjuist en onverstandig te veronderstellen dat deze verandering met de oude methoden en middelen eenvoudig teweeg kan worden gebracht.

De eerste stappen daartoe zijn reeds gezet, bv. in de discussie over de manier waarop de herstructurering en verkleining van de krijgsmacht vorm moeten krijgen, over de verbetering van de bedrijfsvoering enz. Dit artikel is bedoeld als bijdrage aan de discussie over vernieuwing in de krijgsmacht.

Verandering en motivatie

Zelfbeheer, vernieuwend leiderschap en andere besturingsconcepties worden voornamelijk op instrumentele wijze ingevoerd. Daarmee wordt bedoeld dat realisatie van deze zaken geschiedt via conventanten, procedures, beschikbare administratieve technieken enz. De vraag is echter of de essentie van zelfbeheer en modern leiderschap doordringen tot de gangbare waarden, normen en opvattingen binnen de krijgsmacht, ofwel de cultuur. Te gemakkelijk wordt volstaan met het hanteren van technieken en instrumenten, blijkbaar in de verwachting dat de cultuur wel volgt. Deze eenzijdige gerichtheid op het instrumentele aspect kan wellicht tot gevolg hebben dat de beoogde modernisering formeel wordt onderschreven maar feitelijk niet plaatsvindt.

Daarbij komt nog dat het gevaar bestaat dat de bedoelde vernieuwingen niet integraal maar gesegmenteerd worden ingevoerd, alsof het om los van elkaar staande zaken gaat. In het verleden is dat al te vaak gebeurd. Zo was het vrij normaal dat iedere functionele zuil in de krijgsmacht het eigen stokpaardje bereed. Iedereen die zijn gedachten laat gaan over de voortdurend veranderende vragen aan de defensieorganisatie, moet aanvoelen dat een bureaucratisch, of zelfs maar een naar bureaucratisering tenderend, antwoord niet gepast is. Alleen dat al is reden voor een fundamentele reflectie op de noodzaak van cultuurverandering.

Het belang van de (organisatie)cultuur als basis van effectieve verandering wordt overigens in de krijgsmacht onderschreven. In de handleiding „Zelfbeheer bij Defensie” [1] wordt cultuur als belangrijkste succesfactor aangemerkt met als toelichting:

Wil zelfbeheer als vorm van management binnen Defensie ècht effectief zijn, dan zal in het bijzonder de cultuur van de organisatie voor de toepassing van dit management-concept rijp moeten zijn. (pt 7)

Dan volgt in diezelfde alinea een aantal woorden voor succes zoals: „Dienen bereid te zijn...”, „Men zal zich moeten kunnen schikken in...”. „Uiteraard zal men... in staat en bereid moeten zijn om...”. Impliciet wordt daarmee aangegeven dat niet duidelijk is hoe die cultuurverandering gestalte moet krijgen. Dat is op zich een verstandige constatering, maar daarmee kan men niet volstaan.

In een voordracht aan de KMA merkte genm Folmer op:

Leiding geven is – zo stellen wij – het gedrag van anderen beïnvloeden om met de ter beschikking staande middelen een taak op doeltreffende wijze uit te voeren. Daar is weinig tegen in te brengen lijkt het, maar ik waag dit een typisch technocratische definitie te noemen. ([2]107)

Daarmee karakteriseerde Folmer de heersende cultuur van de Koninklijke landmacht, een kenschets die naar onze mening evengoed voor de andere krijgsmachtdelen geldt.* Folmer pleit, in navolging van Eisenhower, voor een andere definitie van leiderschap, met als „elementen van universele betekenis” vertrouwen, motivatie, zorg en voorbeeld ([2]107). Wij onderschrijven gaarne zijn pleidooi. Een dergelijke definitie brengt de leider dichter bij de volger en geeft beter aan dat het in feite ook om een persoonlijke relatie gaat, en niet alleen om een formele gezagsverhouding.

In het voorgaande worden twee belangrijke problemen aangegeven die zich voordoen bij de introductie van zelfbeheer en modern leiderschap en de bijpassende organisatorische veranderingen. Het eerste is dat de doordringende invloed van het bureaucratistische systeem op de leden zowel wordt onderschat als overschat: er is sprake van overschatting omdat de leiding veronderstelt dat de thans gevolgde werkwijze mensen voldoende aanleiding geeft zich – bijvoorbeeld – „zelfbeherend” te gaan gedragen. Dat dit niet lukt, juist vanwege de onbe-

* Uiteraard verschillen de krijgsmachtdelen onderling in cultuur en deze verschillen zijn zeker een onderzoek waard. Het zijn echter alle militaire bureaucratieën met merendeels gemeenschappelijke culturele kenmerken. De Amerikaanse journalist Hadley vatte de verschillen eens kernachtig samen: *An Army officer measures and hour's progress in yards, a naval officer in miles, an Air force officer in continents. ([3]9)*

doelde invloed van de bureaucratische mechanismen, is tegelijkertijd de onderschatting van de invloed van dit systeem op mensen. Het tweede probleem is dat goed leiderschap min of meer los wordt gezien van de individuele motivatie om te volgen. Aan effectief leiding geven gaat immers gemotiveerd (volg)gedrag gepaard. En het is juist interessant dat de combinatie leiding geven en volgen de laatste tijd in de literatuur weer meer aandacht krijgt.

De zojuist aangegeven problemen leiden tot een benadering van de modernisering van de (militaire) organisatie op twee niveaus:

- het niveau van het individu (leiding geven, volgedrag en de motivatie daartoe);
- het collectieve niveau (de inwerking van de organisatie op haar leden).

Op het tussenliggende groepsniveau, hoe interessant ook in zijn dynamiek, gaan wij in het kader van dit artikel niet nader in.

Wordt in de krijgsmacht veel aandacht besteed aan scholing en training in (militair) leiderschap, voor volgerschap (lees: organisatielid zijn) is dat naar ons gevoel minder het geval. Dat laatste is blijkbaar niet problematisch, want de volger wordt immers geacht te weten wat de leider wil en zich daaraan te conformeren. In ons artikel „Militaire geest en stagnatie” hebben wij de stelling verdedigd dat deze (gangbare) visie op drie foutieve premissen berust, nl. dat leiders belangrijker zijn dan volgers, dat volgen simpelweg bestaat uit doen wat je gezegd wordt en dat volgers hun energie, hun ambitie en zelfs hun talent ontlenuen aan de leider ([4]390). De vraag is dan aan welke voorwaarden minimaal moet worden voldaan, wil er sprake zijn van effectief volgedrag en wil vervolgens succesvol leiderschap mogelijk zijn.

Volgens Kelley [5] hebben effectieve volgers de volgende essentiële kwaliteiten:

- zij zijn goed in zelfmanagement;
- zij zijn toegewijd aan de organisatie en aan een doel, een beginsel of persoon buiten henzelf;
- zij werken aan hun competentie en spannen zich optimaal in;
- zij zijn moedig, eerlijk en geloofwaardig.

Deze kwaliteiten gelden ook voor leiders; leiders weten zelf hoe zij moeten volgen en daarbij het goede voorbeeld geven ([5]147). Effectief en geloof-

waardig leiderschap betekent derhalve niet alleen dat de leider deze kwaliteiten bij zijn volgers stimuleert, maar ook dat hij zelf deze kwaliteiten bezit en uitbreidt. Aan leiderschapstraining gaat dus scholing in volgedrag vooraf en die scholing dient o.m. te zijn gericht op het stimuleren van kritisch denken, verantwoordelijk handelen en het leren afstemmen van persoonlijke en organisatiedoelen ([5]142). Dat zijn uitgangspunten die niet zonder meer passen in een wat traditioneel geformuleerde bureaucratische opvatting over hoe men zich in organisaties heeft te gedragen.

Menig bureaucratisch manager zit immers niet te wachten op medewerkers (veelal ondergeschikten genaamd; een benaming die tevens een cultureel bepaalde waardering inhoudt) met een kritische en onafhankelijke houding. Hij heeft geleerd zich te bewegen in een formele organisatie waarin rationaliteit, afstandelijkheid, beheersing (controle) en directief leiderschap belangrijke kenmerken zijn. Binnen dergelijke systemen zijn openheid, creativiteit, risico's nemen, omgaan met emoties van mensen e.d. vaak bedreigend, en dus niet gewenst. Zo meldde Argyris [6] dat ongeveer 95% van een aantal van 165 managers het belang van openheid en het faciliteren daarvan, risico's nemen, experimenteren en vertrouwen beklemtoonde; analyse van hun gedrag toonde aan dat deze zaken vrijwel niet in concreto bij deze managers werden waargenomen. Reden te meer om eens te kijken naar hetgeen aan leiderschap vooraf gaat, t.w. goed organisatielid zijn. Het enige dat men uit zo'n onderzoek zou kunnen concluderen is dat overdracht van de theorie goed is gelukt, maar de gedragsverandering nog niet. Vandaar het belang om bij cultuurverandering niet alleen te kijken naar de opvattingen van de betrokken functionarissen, maar ook naar hun gedrag.

Vrijwel iedereen begint immers zijn loopbaan als organisatielid/medewerker alvorens de stap naar de leiderschapspositie te kunnen zetten. En als hij in zijn rol van volger geen openheid en vertrouwen ontmoet en daarvan kan leren, waarom zou hij dan als leider die deugden opeens wel bezitten? Wanneer effectiever opereren van bureaucratische organisaties geboden is, en dat lijkt tenminste met woorden door vrijwel iedereen te worden onderschreven, dan begint dat naar onze mening bij een analyse van de individuele motivatie. Welke facto-

ren liggen ten grondslag aan persoonlijk functioneren in organisatorisch verband?

Vrijheid en motivatie

In de kern is zelfbeheer het toestaan van meer vrijheid aan individuen in de organisatie. Vrijheid (van handelen) is ook een centraal thema in het nieuwe „Beleidsconcept Leiding geven van de KL” [7].

Wij zullen het begrip vrijheid nader uitwerken aan de hand van de visie van de politicoloog Bay. In zijn boek „The structure of freedom” [8] behandelt hij drie samenhangende concepties van het vrijheidsbegrip en onderscheidt daarbij psychische vrijheid, sociale vrijheid en potentiële vrijheid. Bay definieert vrijheid als: „zelfexpressie, ofwel het vermogen, de gelegenheid en de aansporing voor het individu om zichzelf te uiten”. Voor hem zijn vrijheid en veiligheid (de afwezigheid van gevaar en angst) de basiswaarden van een liberale, tolerante maatschappij.

Psychische vrijheid omschrijft Bay als „overeenstemming tussen persoonlijke basismotivatie en manifest gedrag”. In gewoon Nederlands gezegd komt dit erop neer dat mensen zichzelf moeten kunnen en mogen zijn; dat zij in staat zijn op een authentieke manier te handelen. Een individu kan alleen zichzelf zijn en vanuit zijn eigen basismotivatie handelen wanneer het over een zekere mate van zelfvertrouwen beschikt en zijn zelfbeeld door anderen ziet bevestigd in zijn handelen. Wanneer dat het geval is zal het individu *psychisch* competent zijn. Organisaties kunnen aan deze psychische competentie bijdragen door ruimte te geven voor zelforganisatie, door gebruik te maken van de capaciteiten van mensen en door af te zien van betutteling en overdadig gedirigeer.

Handhaving en versterking van psychische competentie betekent voor organisaties ook dat er enige ruimte moet zijn voor:

- het uiten van en omgaan met agressie, conflict-hantering in plaats van onderdrukking daarvan;
- eigen initiatief en waardering van eigen inbreng;
- acceptabele onderlinge verhoudingen.

Helaas zijn mensen in bureaucratische structuren nogal geneigd conflicten te smoren in plaats van ermee om te gaan en is agressie taboe. Dit heeft vergaande gevolgen, waaronder gebrek aan openheid,

permanente frustratie en wantrouwen, verhuld gedrag. Bureaucratische pesterijen en ritualisme zijn „normale” uitingen daarvan.

In formalistisch ingestelde organisaties is de neiging groot creativiteit en experimenteerlust uit te bannen. Gebruikelijk is in dit verband de poging creativiteit te stimuleren door schooloplossingen te verlangen. Creativiteit, het aangaan van risico's en non-conformisme, die de bronnen zijn van menselijke ontplooiing en vooruitgang, zijn goeddeels vreemd aan formele bureaucratieën en dat is bepaald niet in hun voordeel. Mogelijke gevolgen voor de organisatieleden zijn: cynisme, apathie, schijnconformisme, minimale inzet. Recente aanduidingen daarvan in de krijgsmacht zijn te vinden in de serieuze pers [9].

In formele systemen behoort men zakelijk, afstandelijk en vooral rationeel te zijn. Vooral in de krijgsmacht is een dergelijke attitude problematisch, want groepscohesie en bij gevolg succesvol optreden in het gevecht vereisen vooral ook affectieve banden. Een van de meest indrukwekkende ervaringen van elke veteraan is immers de kameraadschap die hij zegt te ervaren van zijn oude maten en die is gebaseerd op diepe affectie, opgedaan tijdens de ontberingen van het gevecht. Verwaarlozing van menselijke drijfveren in organisaties leidt tot zich verwaarloosd voelende medewerkers, die zich dan ook daarnaar gedragen. Dat dwingt managers ertoe steeds meer controle- en beheersingsmechanismen in te voeren en daarmee zien zij hun gevestigde (negatieve) oordeel bevestigd. Dat leidt tot een vicieuze cirkel die nauwelijks valt te doorbreken.

De tweede vrijheidsconceptie van Bay is die van de *sociale vrijheid*, te definiëren als: de relatieve afwezigheid van ondervonden, van buitenaf opgelegde beperkingen. Het gaat hierbij erom dat de sociale beperkingen die aan mensen worden opgelegd zo minimaal mogelijk zijn. Hieraan moet onmiddellijk worden toegevoegd dat samenlevingen niet mogelijk zijn zonder enige beperking of rem op de individuele gedragsvrijheid. Maatschappelijke en organisatorische reguleringen zijn er niet zomaar, ze hebben een functie. Let wel, deze reguleringen hebben niets te maken met eenzijdige visies die verkondigen dat de mens asociaal is of egoïstisch en derhalve in zijn gedragsuitingen moet worden beperkt. Juist deze eenzijdige visies (het zijn eigenlijk meer ideologieën) legitimeren al gauw het ge-

bruik van dwang. Sociaal-gedragsmaatregelen zijn wel degelijk nodig, maar alleen voor zover zij een functie vervullen bij de instandhouding van sociale solidariteit, werkverdeling, rechtvaardigheid, geestelijke gezondheid e.d. [10]. In dat verband moet onderscheid worden gemaakt tussen de bestuurlijke noodzaak tot centralisatie en de menselijke neiging tot bemoeizucht. Centralisatie van bepaalde beslissingen of voorzieningen kan zinvol zijn, bv. omdat zij schaars zijn. Centralisatie alleen vanwege de concentratie van macht werkt altijd, op den duur, tegen zichzelf omdat zij ontaardt in bemoeizucht.

De bestuurlijke geschiedenis van landen, staten, provincies, gemeenten en allerlei andere soorten doelorganisaties laat steeds de spanning zien tussen centrale regulering en de roep om bestuurlijke zelfstandigheid. De argumenten voor een van beide uitersten zijn vanzelfsprekend tegengesteld, en daarom is er sprake van voortdurende dynamiek. Maar de geschiedenis kan ons tenminste één ding leren: krampachtige pogingen om een van beide uitersten heilig te verklaren verkeren altijd in hun tegendeel [11]. Het gaat juist erom te leren van de contemporaine verhouding tussen beide polen, door als het ware erboven te gaan staan en de richting van de ontwikkelingen te bepalen. Kennelijk wijzen die nu in de richting van meer ruimte en zelfstandigheid. Grote bureaucratistische organisaties tenderen ernaar vanuit hun misantropische instelling veel meer gedragsbeperkingen op te leggen dan feitelijk nodig is. Zelfbeheer, contractmanagement en dergelijke sturingsmiddelen zijn pogingen druk en dwang te verminderen en een hechtere vertrouwensbasis te vestigen. Zij vormen als het ware de laatste kans de vreemde en vervreemdende effecten van de bureaucratistische ordening tegen te gaan. Zij moeten dan ook in deze cultuurveranderende betekenis worden begrepen en ingevoerd.

Als derde conceptie hanteert Bay het begrip *potentiële vrijheid*, waarmee wordt bedoeld de mate waarin het gedrag wordt belemmerd door niet (direct) waargenomen, van buitenaf opgelegde beperkingen. Het gaat hier om het vraagstuk van manipulatie versus individuele autonomie. Manipulatie is gedragsbeïnvloeding die niet altijd als zodanig wordt herkend. Maar gemanipuleerd worden is altijd in het voordeel van de manipulators, zelden in dat van de gemanipuleerden. Om tegen dit soort ge-

dragsbeïnvloeding op te kunnen, is onafhankelijkheid van oordeel nodig, zelfvertrouwen, helderheid van geest en morele moed. Wij zagen reeds dat deze kwaliteiten horen bij effectieve volgers: zij laten zich niet manipuleren; en wat effectieve leiders betreft: zij manipuleren niet.

De drie concepties samenvattend: mensen die geen aansporing of prikkel ervaren om onafhankelijkheid van oordeel te ontwikkelen en openlijk te uiten zijn potentieel onvrij. Als zij die aandrang wel hebben maar worden belemmerd door mogelijke sancties zijn zij sociaal onvrij. Als zij het vermogen ontberen zich te interesseren voor doeleinden en zaken die verder reiken dan de ego-defensie, zijn zij psychisch onvrij.

Bureaucratie en vrijheid

Bureaucratistische organisaties in het algemeen en de militaire in het bijzonder bieden hun leden vaak slechts minimale vrijheid. Voor militaire organisaties is het onder gevechtssomstandigheden soms noodzakelijk de vrijheid van hun leden te beperken. Maar waar een organisatie van haar leden creativiteit en flexibiliteit vraagt, is vrijheidsbeperking vaak contraproductief. Blijkbaar gaat van bureaucratieën een verstarrende werking uit, terwijl wij tegelijkertijd niet de illusie hoeven te hebben ooit zonder organisatievormen te kunnen die op vak-kennis en regelmaat zijn gebaseerd.

Wij dienen ons wel te realiseren dat bureaucratie als constructie tijdgebonden is en steeds naar de eisen van de tijd moet worden bijgesteld. Toen Weber [12] in het begin van de 20e eeuw de grondslagen van de bureaucratie beschreef, gaf hij een ideaal-typische organisatie aan. Hij waarschuwde uitdrukkelijk voor het gevaar dat zijn beschrijving niet moest worden gezien als voorschrift, maar als een tot het extreme doorgedachte organisatievorm. Dit „zuivere type” vormde een beschrijving van een overheidsapparaat dat een traditioneel type overheidsbestuur moest vervangen dat in handen was van de adel, en dat met willekeur heerste. Strikte handhaving van regels en procedures moesten de beperkte scholing van de ambtenaren compenseren en (machts)misbruik voorkomen. In het essay „Bureaucratic structure and personality” heeft de socioloog Merton die gedachte verder opgenomen. Hij beschreef de invloed van de bureaucratie op de

organisatieleden [13]. De doelmatigheid van de bureaucratie vereist strikte navolging van de regels en dit laatste wordt al gauw doel op zich. Conformisme aan de regels is nogal waarschijnlijk omdat daartegenover een min of meer gegarandeerde loopbaan staat, maar de prijs van conformisme is schuchterheid, conservatisme en instrumentalisme.

Organisatieleden worden van meet af aan geconfronteerd met de geldende codes, hiërarchie, sancties en wat dies meer zij. Daarbij wordt licht vergeten dat variatie in gedrag vaak onnodig wordt ingeperkt en dat gedragsregels en codes worden gehandhaafd die met het doel van de organisatie nauwelijks iets te maken hebben of zelfs haaks daarop staan. Met andere woorden: een bureaucratie werkt frustratie van psychische competentie in de hand. Er zijn er bij Defensie, die dit hebben ingezien en die proberen, o.a. via zelfbeheer, de situatie te verbeteren. Daarmee wordt gewerkt aan een verandering van procedures, verder gaande verzelfstandiging en in het algemeen meer zakelijkheid en doelmatigheid. Naar onze mening dient juist vanwege dat laatste ook ruime aandacht te worden besteed aan de cultuur van de krijgsmachtorganisatie. De noodzaak van een (organisatie)cultuurverandering wordt des te dringender nu de krijgsmacht grote veranderingen ondergaat. Begrippen als flexibiliteit, kwaliteit, effectiviteit en slagvaardigheid (niettegenstaande de voorgenomen inkrimpingen) worden daarbij graag en terecht gehanteerd.

Zo resteren er twee belangrijke problemen. Het eerste is de integratie van de zojuist genoemde begrippen in de cultuur van de krijgsmacht. Ladders heeft in zijn artikel „Leiding geven in de Koninklijke landmacht” in dit tijdschrift terecht erop gewezen dat een dergelijke cultuurverandering niet vanzelf tot stand komt maar zorgvuldig dient te worden begeleid [14]. Het is dan ook verstandig van de opstellers van bv. het „Beleidskader verbetering bedrijfsvoering” van de KL dat zij deze integrale aanpak bepleiten. Dat is op zich al een cultuurverandering van de eerste orde: de problemen niet langer zien door de afzonderlijke brillen van de verzuilde Haagse directies en de operationele eenheden, maar pogingen doen ze integraal te analyseren en aan te pakken.

Het tweede probleem betreft de attitude van de (militaire) manager. Hij/zij heeft niet zelden zijn/haar positie te danken aan het gevestigde systeem en zal

bijgevolg weinig bereid zijn tot verandering. Men is immers groot geworden in bepaalde maatschappelijke en organisatorische omstandigheden en heeft geleerd zich daarin te handhaven. Als de omgevingsfactoren veranderen ontstaat niet alleen een probleem van aanpassing aan de nieuwe omstandigheden, maar ook een probleem van ontleren en aanleren. En dat valt de meeste mensen niet echt gemakkelijk. Wat zij hooguit doen omdat het moet, is de noodzaak van veranderingen desgevraagd onderschrijven, maar dan zonder verder actie te ondernemen.

Ten slotte enkele aanbevelingen

Wij beëindigen ons artikel met een aantal concrete suggesties om de vrijheid en motivatie van het personeel van de krijgsmacht te vergroten en als uitgangspunt te nemen voor de belangrijke veranderingen in de nabije toekomst. Sommige aanbevelingen hebben een tamelijk radicaal karakter; hier is het adagium *if it hurts, it works* van toepassing. Wij leggen de lezer het volgende voor.

– *Herzie het beoordelingsvoorschrift.* Sterke vereenvoudiging en meer aandacht voor de centrale vraag welke output is geleverd en veel minder voor de gedragsvormen die graag worden gezien.

– *Reorganiseer de beklagprocedures en de beklagcommissies.* Onafhankelijk maken van deze commissies (waarvan reeds voorbeelden zijn in andere maatschappelijke sectoren). Nu gaat men feitelijk in beklag tegen het gevestigde systeem.

– *Reorganiseer het instituut Inspecteur-generaal van de krijgsmacht.* Geen militaire functies meer, publikatie van (echt onafhankelijke) onderzoeken op de manier van de Ombudsman. (Zie ook het werk van Gabriel en Savage, „Crisis in command” [15]. De schrijvers analyseren daarin de deplorabele toestand van het Amerikaanse leger na de oorlog in Vietnam en doen aanbevelingen tot wijziging van een aantal codes en instituties, waaronder de instelling van een onafhankelijke IGK.)

– *Stel de Defensiemedia open voor kritische beschouwingen.* Dat dient met name te gebeuren in de huisorganen (zoiets vindt al plaats in de „Flex” van de KL).

– *Houd regelmatig enquêtes betreffende leef- en werkomstandigheden onder alle categorieën personeel.* Bij de KLu is overigens sinds enige tijd een

dergelijk systeem in gebruik onder de naam MANSKLu (Moreel analysesysteem KLu), dat zijn vruchten afwerpt als het verstandig wordt gebruikt.

– Laat commandanten en hogere staffunctionarissen jaarlijks rapporteren over hun output, maar ook over de manier waarop zij hun mensen hebben ingezet en ontwikkeld (*human resources management*).

– Stel een permanente dereguleringsorganisatie in, met relevante bevoegdheden op een breed terrein. Laat dit onderdeel alle vormen van onbureaucra-

tisch denken en handelen bevorderen en belonen. Zo kan worden voorkomen dat projecten als „Haal de bezem door de bureaucratie” versukkelten.

– *Bevorder bij elke maatregel het leren, „ontleren” en herleren* van de medewerkers; beoordeel dat op individueel en onderdeelniveau.

– *Versterk de psychische, sociale en potentiële vrijheid van de medewerkers*. Die vormen immers de basis voor succesvolle veranderingen. Dat de grondslag daarvoor in opleidingsinstituten moet worden gelegd, ligt voor de hand.

Literatuur

1. *Zelfbeheer bij Defensie*. Min. v. defensie, Den Haag (1988).
2. G. J. Folmer – Management en leiderschap in de toekomst. *Mil. Spect.* **160**(1991)(3)107.
3. C. K. Allard – *Command, control and common defense*. Yale Univ. Press, Yale (1990).
4. C. W. Vroom en B. A. Zonnenberg – Militaire geest en stagnatie. *Mil. Spect.* **160**(1991)(9)383.
5. R. E. Kelley – In praise of followers. *Harvard Bus. Rev.* (1988)(12).
6. C. Argyris – *Intervention theory and method*. Addison Wesley Comp., Reading/Mass. (1973).
7. *Beleidsconcept Leiding geven KL*. Min. v. defensie, Den Haag (1991).
8. C. Bay – *The structure of freedom*. Stanford Univ. Press, Stanford/Cal. (1970).
9. P. Hellmann – Een verloren jaar. *NRC* (1992)(15 aug.).*

10. R. Wentholt – *Motivatieleer* (reader). Erasmus Universiteit, Rotterdam (1978)(13).
11. J. Brouwer – *Philips Willem, de Spaanse Prins van Oranje*. Meulenhoff, Amsterdam (1987).**
12. M. Weber – *Wirtschaft und Gesellschaft*. Mohr, Tübingen (1964).
13. R. K. Merton – Bureaucratic structure and personality, in: *A sociological reader on complex organizations*. Rinehart & Winston, New York (1980).
14. J. N. Lodders – Leiding geven in de Koninklijke landmacht. *Mil. Spect.* **160**(1991)(10)442.
15. R. A. Gabriel en P. L. Savage – *Crisis in command, mismanagement in the Army*. Hill & Wang, New York (1978).

* Hoofdartikel zaterdagbijlage, over de negatieve consequenties van de veranderingen in de krijgsmacht (en de dienstplicht) voor de motivatie van het personeel.

** Verscheen voor het eerst in 1940 en is in 1941 vijfmaal herdrukt, alvorens het door de bezetter werd verboden. Brouwer is later vanwege zijn rol in het verzet gefusilleerd.



U bent actief dienend officier van KL of KLu,

maar gaat binnenkort de dienst verlaten.

U wilt echter wèl graag maandelijks de *Militaire Spectator* blijven ontvangen?
 Dat kàn: als lid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap
 (contributie f 30,- per jaar; buitenland f 40,-) vindt u hem iedere maand in de bus, en
 tevens viermaal per jaar „Mars in Cathedra”.

Meldt u als lid bij de secretaris: Beringlaan 13, 2803 GA Gouda

E. Ellens, r.e.

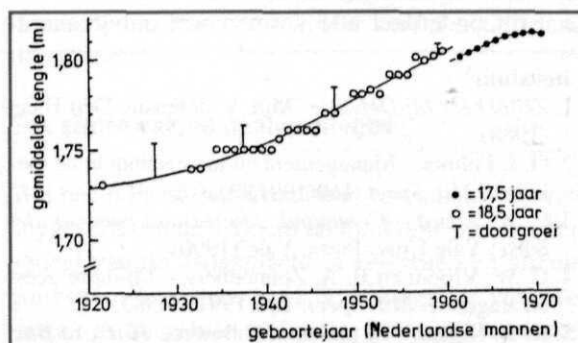
Instituut voor Zintuigfysiologie TNO

De lange Nederlandse militair in de verdrinking

De lichaamslengte van Nederlanders is na de Tweede Wereldoorlog aanzienlijk toegenomen. Bedroeg deze voor 20-jarige mannen in 1965 nog gemiddeld 1,76 m, momenteel is ze ca. 1,82 m (afb. 1) [1].

Voor de krijgsmacht leidt de toegenomen lichaamslengte tot problemen, vooral bij werkplekken met beperkte ruimte, zoals in rupsvoertuigen en cockpits. Dat manifesteert zich in discomfort en snelle vermoeidheid, wat (op den duur) kan leiden tot verzuim. Ook bedieningsfouten kunnen het gevolg zijn. Voor sommige toepassingen worden eisen gesteld aan de maximaal toelaatbare lichaamsafmetingen. Bij een dergelijke selectie is de krijgsmacht niet gebaat, omdat daardoor veel kandidaten moeten worden afgekeurd.

De problemen openbaren zich vooral bij het gebruik van ouder materieel, waarvoor ten tijde van het ontwerp een dergelijke lengtetoeename niet was voorzien. Voor nieuw materieel is de situatie echter nauwelijks rooskleuriger omdat de bij het ontwerp gehanteerde normen nog steeds geen rekening houden met de in Noord-Europa sterk toegenomen lichaamslengte. In de Militaire Spectator is in 1989 een artikel verschenen over „Antropometrie voor de krijgsmacht”, waarin in het algemeen is ingegaan op het belang van de antropometrie bij werkplekontwerp [5]. Dit artikel is een vervolg daarop. In het bijzonder wordt gepleit voor het opstellen van



Afb. 1 De toename van de lichaamslengte van Nederlandse keurlingen als functie van het geboortjaar (bron: CBS [1])

nieuwe richtlijnen/normen voor de ergonomie van de werkplekinrichting, waarbij ook rekening wordt gehouden met de lichaamsmaten van de Noordeuropeanen. Dit pleidooi wordt onderbouwd aan de hand van enkele uitgevoerde onderzoeken m.b.t. de ergonomie van bestaand materieel.

De problematiek die voortkomt uit het hanteren van de huidige normen kan in het algemeen als volgt worden geïllustreerd. Voor werkplekken in militaire voertuigen geldt dat ontwerpers en constructeurs hun ontwerp baseren op de eisen t.a.v. de ruimteafmetingen, het zicht, en van de aanwijs- en bedieningsmiddelen zoals gesteld in een aantal (meestal uit de VS afkomstige) militaire normen. Werkplekken, gedimensioneerd volgens die normen, lei-

De gegevens zijn verkregen bij de keuring van dienstplichtigen en verstrekt door het Centraal Bureau voor de Statistiek [2]. Op het moment van de meting zijn de keurlingen gemiddeld 17¹/₂ jaar oud. De gemiddelde doorgroei van de lichaamslengte na de keuring bedraagt momenteel naar schatting 1 cm, waarbij op ongeveer 20-jarige leeftijd de maximale lichaamslengte wordt bereikt. De verklaring van de sterke lengtetoeename wordt algemeen gezocht in de gunstige ontwikkeling van de sociaal-economische factoren, zoals de verbetering van de voeding en de werk-rusttijden, de minder zware lichamelijke arbeid, en de verbeterde kinder- en jeugdzorg [2][3]. Zoals blijkt uit de opgaven van het CBS is de lengtetoeename bij keurlingen de laat-

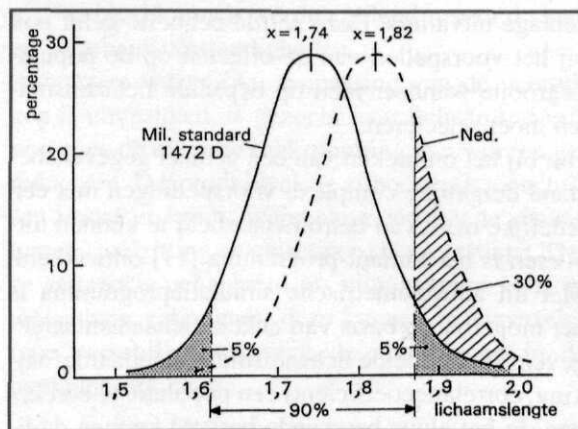
ste drie jaar tot stilstand gekomen. Er is nog geen afdoende verklaring voor deze stagnatie. De lengtetoeename zorgt er wel voor dat de gemiddelde lichaamslengte van de totale mannelijke populatie nog steeds toeneemt. De lengtetoeename doet zich in de meeste Westerse landen voor, maar het sterkst in de Noord-europese. De Nederlandse mannen worden, als vrijwel langste bevolkingsgroep ter wereld, op enkele millimeters afstand gevolgd door de mannen uit de Scandinavische landen [4]. Ofschoon er onvoldoende cijfermateriaal bestaat om daarover betrouwbare uitspraken te kunnen doen, lijkt de lengtetoeename zich ook bij de Nederlandse vrouwen voor te doen maar in veel mindere mate.

den voor de Nederlandse gebruikers vanwege hun grote lengte tot problemen. Zo hanteert de veel gebruikte *MilStandard 1472D* [6] een gemiddelde lichaamslengte van 1,74 m. Voorts gaat die norm uit van een geschiktheid van de werkplek voor 90% van de populatie, nl. van de 5e tot 95e percentiel. De 95-percentielwaarde van de Nederlanders bedraagt echter geen 1,86 m, zoals de norm hanteert, maar 1,94 m. Door het gebruik van deze normen zijn, alleen al v.w.b. de lichaamslengte, de werkplekken niet voor 5% van de langeren te krap, maar voor de 30% langsten van de Nederlandse gebruikers (afb. 2).*

Met behulp van een actueel antropometrische-gegevensbestand met de lichaamskenmerken van de desbetreffende populatie is het uitvalpercentage eenvoudig te bepalen. Daarbij doet zich het volgende probleem voor. Momenteel wordt voor de Nederlandse militaire populatie gebruik gemaakt van het Dutchmilbestand. Dit lichaamsmatenbestand is in 1985 opgebouwd t.b.v. het maatsysteem van de kleding voor de nieuwe psu [7]. De beperking van het bestand is dat weinig lichaamsmaten zijn gemeten die voor de werkplekinrichting van belang zijn. Ook wordt wel het Dined-bestand geraadpleegd [8]; dat is tot stand gekomen op basis van gecorrigeerde Duitse maatgegevens (DIN 33402) [9] en gegevens van Nederlandse deelpopulaties. De beperking van het Dined-bestand bij de toepassing voor militaire werkplekken is dat door de keuring op lichaamslengte en de betere fysieke gesteldheid van militairen dit bestand voor hen niet representatief is.

Het bepalen van het percentage uitvallers is eenvoudig wanneer het een enkelvoudige maat betreft als de lichaamslengte, zoals in afb. 2 is geïllustreerd. Bij de bepaling van de bedlengte wordt de lichaamslengte als enkelvoudig bepalende maat gebruikt. De benodigde bedlengte [10] is de lichaamslengte vermeerderd met 20 cm. De tabel geeft — uitgaande van de lichaamslengte van dienstplichtigen en verschillende comfortcriteria — aan welke percentages van de populatie in een bed

* In het algemeen wordt voor civiele ontwerpen een 90%-criterium gehanteerd, waarmee wordt voorkomen dat een produkt ook voor personen met excessieve lichaamsmaten geschikt moet zijn. Het hanteren van een dergelijke ontwerpbeperking voor militaire werkplekken is echter minder logisch. Bij de keuring voor de dienstplicht worden immers personen goedgekeurd die aan bepaalde lengtecriteria voldoen; vervolgens moeten deze aan het werk op een werkplek die dus bij voorbaat voor 10% van die populatie ongeschikt is.



Afb. 2 Materieel dat strikt voldoet aan de op Amerikaanse lichaamsmaten gebaseerde militaire normen ([6] Landtroops) sluit een „groot” deel van de Nederlanders uit van een verantwoord gebruik

van een bepaalde lengte passen. Hieruit kan het volgende worden geconcludeerd.

1. De huidige bedlengten binnen de krijgsmacht (190 à 195 cm) bieden aan een belangrijk deel van de populatie een weinig comfortabele slaapplek.
2. De bedden moeten 220 cm lang zijn om alle goedgekeurde dienstplichtigen (max. toegestane lichaamslengte 200 cm) comfortabel te laten slapen.
3. De bedlengte dient 210 cm te bedragen als wordt geaccepteerd dat ca. 10% van de dienstplichtigen in een bed slaapt dat voor hen 10 cm korter is dan de comfortabele lengte.

Het bepalen van het percentage „uitvallers” wordt lastiger als t.a.v. verscheidene lichaamsdelen criteria gelden die ook nog een onderling lage correlatie tussen de desbetreffende maten hebben. Dit is van toepassing voor bv. F-16-vliegers die, behalve op lengte, ook op zithoogte en bil-kniediepte worden geselecteerd.

Toch is het van belang in een vroeg stadium van een ontwerp, of ter beoordeling van een bestaand produkt, een uitspraak te kunnen doen over het per-

Slapen:	comfortabel	redelijk comfortabel	oncomfortabel
Vrije ruimte:	min. 20 cm	min. 10 cm	0 cm
Bedlengte			
190 cm	5%	41%	90%
195	16	70	99
200	41	90	100
205	70	99	100
210	90	100	100
215	98	100	100
220	100	100	100

centage uitvallers. Deze zelfde behoefte geldt ook bij het voorspellen van de effecten op de populatiegrootte wanneer men op bepaalde lichaamsmaten moet selecteren.

Om bij het ontbreken van een actueel gegevensbestand dergelijke complexe voorspellingen met een redelijke mate van betrouwbaarheid te kunnen uitvoeren is het Simant-programma [11] ontwikkeld. Met dit antropometrische simulatieprogramma is het mogelijk op basis van enkele lichaamsmaatgegevens (gemiddelde lichaamsmaat, standaardafwijking, correlatiecoëfficiënt) een populatie te berekenen. In het aldus berekende bestand kunnen de lichaamsbegrenzings t.g.v. een bepaald werkplek-ontwerp worden aangegeven, waarbij voor elk werkplekcriterium het percentage uitvallers wordt berekend. Dit programma leent zich bij uitstek voor het snel bepalen van de gevolgen van verschillende werkplekparameters op de populatiegrootte. Voorwaarde voor het uitvoeren van deze berekeningen is dat wordt beschikt over de aangegeven basisgegevens van de lichaamsmaten. Daartoe heeft men actuele antropometrische gegevens van militaire gebruikersgroepen nodig.

Het belang van het goed voorspellen van de gevolgen voor de populatiegrootte wordt hierna geïllustreerd aan de hand van voorbeelden betreffende werkplekken in rupsvoertuigen en in cockpits.

Chauffeurswerkplekken in rupsvoertuigen

Vanwege de krappe werkplekken selecteert de KL chauffeurs van rupsvoertuigen op lichaamslengte. Deze dient voor een aantal voertuigtypen maximaal 1,75 m te bedragen; voor andere typen minimaal 1,70 en maximaal 1,80 m. In de afgelopen jaren bleek dat door de toegenomen lichaamslengte van de Nederlanders onvoldoende kandidaat-chauffeurs konden worden geselecteerd. Zo is in de laatste tien jaar het percentage potentiële keurlingen met een lichaamslengte tussen 1,70 en 1,80 m teruggelopen van 50 naar 35%.

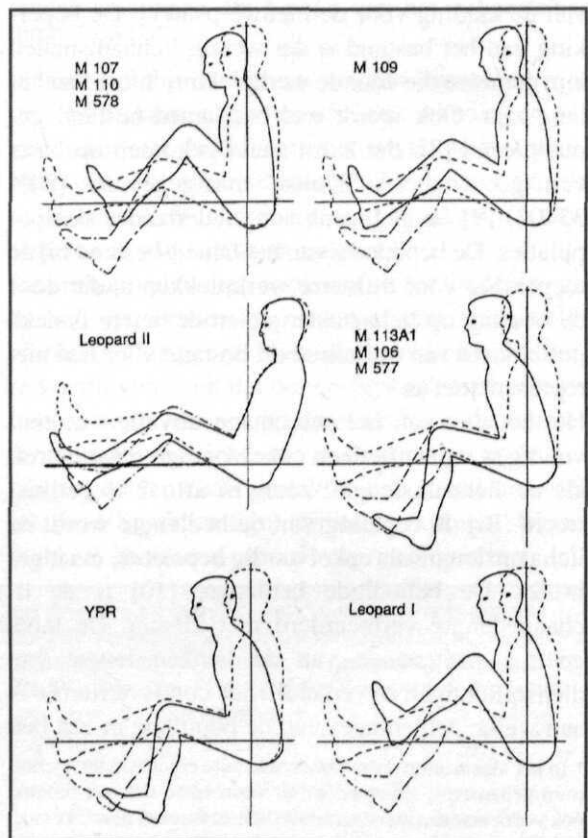
In opdracht van de sectie Technische gezondheidskunde van de Inspectie Geneeskundige Dienst Koninklijke landmacht, heeft het Instituut voor Zintuigfysiologie TNO een studie verricht naar de criteria waarop de selectie-eisen moeten zijn gebaseerd [12]. Aan de hand daarvan zijn vervolgens nieuwe eisen opgesteld. Daarbij bestond van de zijde van de opdrachtgever de hoop dat door het her-

formuleren van de selectiecriteria de potentiële populatie zou kunnen worden vergroot.

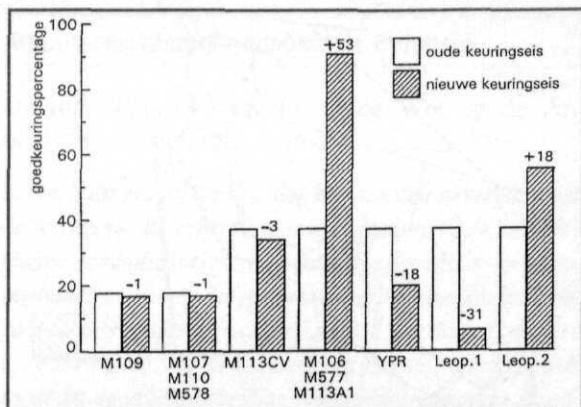
Beoordeling optredende lichaamshoudingen en opstellen selectiecriteria

De gangbaarste stuurpositie is de bovenluikse, waarbij de chauffeur met het hoofd boven het voertuig de omgeving waarneemt. In die positie steunt hij met de schouders tegen de voorzijde van het luikgat om zo trillingen en schokken op te vangen. In de onderluikse stuurpositie is het luik gesloten en neemt de chauffeur via een aantal episcopen de omgeving waar. Het hoofd dient daarbij doorgaans tegen een steun boven de episcopen te worden gedrukt om het, gegeven de voertuigbewegingen, te fixeren.

Door de krappe chauffeurswerkplekken bleek het niet mogelijk tijdens het uitvoeren van de rijtaak de optredende lichaamshoudingen te analyseren. Daarom is ervoor gekozen de lichaamshoudingen



Afb. 3 Overzicht van optredende lichaamshoudingen in enkele voertuigtypen van een persoon van 1,80 m; de gewenste lichaamshoeken voor romp en benen zijn gestippeld aangegeven. De Leopard II voldoet nagenoeg aan de criteria voor een goede zithouding



Afb. 4 De gevolgen voor de populatiegrootte indien wordt gekeurd op lichaamshoogte en zithoogte i.p.v. op lichaamshoogte

m.b.v. interieurtekeningen en antropometrische schaalmodellen in kaart te brengen. De optredende lichaamshoudingen zijn beoordeeld aan de hand van de criteria die gelden voor een verantwoorde zithouding. Uit de studie kwam het volgende naar voren.

— Om tijdens het bovenluiks rijden voldoende zicht boven het voertuig te hebben en om de bedieningsmiddelen te bereiken dient voor enkele voertuigtypen de minimumlichaamslengte 1,65 m te bedragen.

— De lichaamshouding bij het onderluiks rijden is bij een aantal voertuigtypen bijzonder slecht. In enkele gevallen bedraagt de hoek tussen romp en bovenbenen 20 tot 30° (afb. 3). Het merendeel van de chauffeurs zit vanwege de beperkte ruimte tussen zitting en episcopen met extreem gekromde rug. In combinatie met de blootstelling aan trillingen en schokken is deze houding in hoge mate belastend voor de rug. Dit effect wordt nog versterkt doordat de rug vrijwel nooit kan worden gesteund. Bovendien verwijderen de chauffeurs in veel voertuigen de rugleuning, opdat meer ruimte ontstaat voor het in- en uitstappen, of om verder naar achteren te kunnen zitten waardoor de romphoek wat verbetert.

Het meest kritische aspect van de zithouding vormt het feit dat extreme rugkromming optreedt die, naar blijkt, voor de chauffeurs kan resulteren in snelle vermoeidheid, verzuim en letsel. De slechte plaatsing van de bedienings- en zichtmiddelen en de gebrekkige stoel zijn de oorzaken van die houding. Helaas wordt er binnen de krijgsmacht geen verzuimregistratie bijgehouden die aan de taak is gerelateerd. Daardoor zou in een veel eerder stadium

een verband kunnen worden gelegd tussen de taak en de arbeidsomstandigheden.

Aangezien wezenlijke aanpassing van de voertuigen is uitgesloten, is gezocht naar lichaamscriteria waarmee de extreme rugkromming kan worden gereduceerd. Daarvoor bleek de zithoogte (hoogte tussen zitvlak en kruin, overeenkomend met de afstand tussen stoelzitting en episcopen) het relevantst. Deze afstand is gehanteerd als uitgangspunt voor de toelaatbare zithoogten: deze kunnen per voertuigtype verschillen vanwege de afwijkingen in de werkplekinrichting.

Gevolgen voor de grootte van de populatie

Het is van belang te weten wat het gevolg is voor de grootte van de populatie wanneer de kandidaten worden geselecteerd op zithoogte en (voor sommige voertuigtypen) op een minimumlichaamslengte van 1,65 m. Het effect van het voorgestelde criterium is bepaald aan de hand van het Dutchmil-gegevensbestand [7]. De uitkomst van de berekening luidt als volgt.

Voor een aantal voertuigtypen leidt de invoering van het nieuwe criterium tot een aanzienlijke reductie van het potentiële chauffeursaanbod (afb. 4); voor andere typen tot een behoorlijke verhoging. (Voor het beoordelen van het netto-effect moeten deze getallen worden gerelateerd aan het aantal voertuigen van een bepaald type en aan de gebruiksfrequentie.) Voor enkele voertuigen zal de reductie van de populatie goedgekeurden die ontstaat als de voorgestelde criteria worden ingevoerd, gedeeltelijk kunnen worden tenietgedaan door aanpassingen aan het voertuig. Daarvan is aanpassing van de verstelmogelijkheden van de stoelen het minst ingrijpend. Met het hanteren van de voorgestelde keuringscriteria zal zeker geen sprake zijn van een in ergonomische zin optimale zithouding. Gegeven de ergonomie van de voertuigen wordt met de voorgestelde criteria slechts bereikt dat de soms excessieve rugkromming en de kans op letsel worden gereduceerd.

Cockpits

In de bestaande helikopters treden nogal wat rugklachten op t.g.v. de inrichting van de werkplek en in het bijzonder door de plaatsing en uitvoering van de stoel [13]. In 1988 is door het IZF de ergonomie

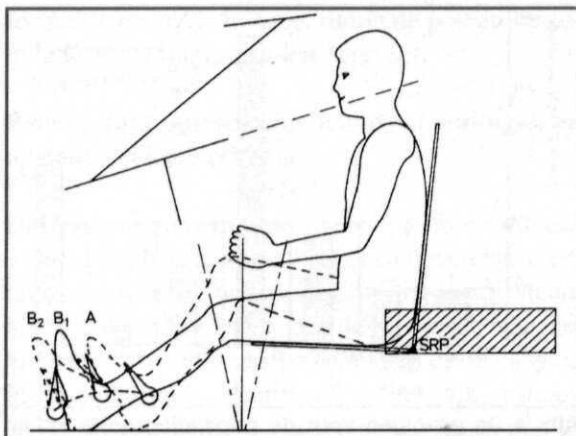
van de cockpitinrichting geëvalueerd voor de drie kandidaat-typen lichte aanvalshelikopter voor de KL [14]. Bij één van de typen bleek dat van de bestaande generatie Nederlandse en Engelse vliegers 32% afvalt als de criteria voor lengte, zithoogte en bovenbeenlengte worden gehanteerd. Dit percentage geldt voor een gemiddelde lichaamslengte van 1,82 m. Wordt uitgegaan van de grotere lichaamslengte (voor hoger opgeleiden bedraagt die 1,84 m), dan loopt het percentage afvallers op tot 44%. Anderzijds bleek de cockpit ongeschikt te zijn voor 15% van de kleinste vliegers uit de zuidelijke landen.

Deze gegevens vormden voor de krijgsmachten uit de betrokken landen aanleiding om na te gaan welke wijzigingen aan het toestel noodzakelijk waren om de doelgroep te vergroten. Daartoe werd een werkgroep gevormd bestaande uit vertegenwoordigers van de betrokken industrieën en onderzoeksinstituten. Bij de herontwerpstudie bleek dat door tamelijk geringe aanpassingen de cockpit geschikt is te maken voor 98% van alle potentiële populaties. De aanpassingen zouden moeten bestaan uit een gekromde bovenruit waardoor de zithoogte met 5 cm kon worden vergroot en het met enkele centimeters vergroten van het verstelbereik van de stoel en de pedaalgroep. Indien deze aspecten in het eerste ontwerp waren verdisconteerd had dat nauwelijks tot meerkosten geleid.

Zeker in cockpits is een goede afstemming van de werkplek op de lichaamslengte en de werkhouding van cruciaal belang, hetgeen bleek uit een studie naar de pedaalbediening van de Orion [15]. Bij het aan de grond zetten van dit toestel is het voorgekomen dat de wielen waren geblokkeerd, hetgeen leidde tot een ongewenste vorm van de banden. Een technische oorzaak was niet aan te wijzen. Men sloot niet uit dat de gebruiker de remmen ongewild had geactiveerd; dat zou kunnen komen, zo was de veronderstelling, doordat het voorschrift niet was nageleefd dat men de hak op de vloer moet houden tijdens het bedienen van het roerpedaal.

(De pedalen hebben een gecombineerde stuur/remfunctie. Door het pedaal naar voren en naar achteren te bewegen wordt het roer bediend; door het pedaal te kantelen wordt de rem geactiveerd. De vlieger kan de pedaalengroep op de gewenste afstand tot de stoel instellen volgens een traject dat loopt via een gekromde baan.)

Tevens werd een mogelijke oorzaak gezocht in de



Afb. 5 De voet van een langere vlieger (1,95 m) rust bij een neutrale voetstand ook op het remdeel van het pedaal. Voetpositie A: enkelhoek 70°, geringe kans op aanraken rem; B₁: enkelhoek 70°, gerede kans op aanraken rem; B₂: enkelhoek 90° (natuurlijke stand): rem volledig geactiveerd [de stoel is instelbaar binnen het gearceerde gebied SRP (Seat ref. point)]

stugge gevechtslaars die de vlieger te weinig terugkoppeling biedt t.a.v. de stand van de voet en de uitgeoefende kracht.

Analyse van de werkplek en de zithouding leerde het volgende. Bij langere vliegers blijkt dat, ook als de vlieger de hakken op de vloer houdt, de voeten op het remdeel van het pedaal rusten. Om dat te voorkomen moet de voet onder een oncomfortabele hoek van ca. 70° t.a.v. het onderbeen worden geplaatst (afb. 5).

Onder normale omstandigheden is de voor de remactivering benodigde kracht groter dan die voor het bedienen van het roer. Meestal zal de vlieger dan wel voelen wanneer de rem wordt geactiveerd. Bij sterke zijwind of uitval van een van de motoren zijn de roerkrachten echter tot 3 × groter dan de noodzakelijke remkracht. Onder die omstandigheden is het waarschijnlijk dat de langere vlieger niet voelt dat hij de remmen ongewild activeert (hetgeen bij het vliegen in de simulator ook regelmatig optreedt).

Aanpassing van de pedalen is technisch niet moeilijk, maar vanwege de procedurele consequenties praktisch vrijwel onuitvoerbaar. Het is waarschijnlijk dat soepeler schoeisel het de vlieger mogelijk maakt beter te voelen wanneer het rempedaal wordt geactiveerd. In ieder geval is training in de simulator op dit aspect nodig om (vooral de langere) vliegers op dit risico te attenderen.

Arbeidsomstandighedenbesluit Defensie

De inmiddels van kracht zijnde Wet op de Arbeidsomstandigheden vermeldt o.a. (art. 3):

a. tenzij dit redelijkerwijs niet kan worden gevergd, moet de werkgever de arbeid zodanig organiseren, de arbeidsplaatsen zodanig inrichten en zodanige productie- en werkmethode toepassen dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de werknemer; e. de inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethode en de bij de arbeid gebruikte hulpmiddelen moeten zoveel als redelijkerwijs kan worden gevergd op ergonomisch verantwoorde wijze aan de werknemer zijn aangepast.

Voor de krijgsmacht is een enigszins aangepaste versie van deze wet van kracht; het Arbeidsomstandighedenbesluit Defensie. De uitzonderingen betreffen vooral het werken tijdens oefeningen en onder operationele omstandigheden. Voor de inrichting van werkplekken als in deze publikatie beschreven, zijn de aangehaalde artikelen onverkort van kracht. Artikel 3e vereist ergonomisch verantwoorde werkplekken, zoals in deze publikatie bepleit. De ervaring leert dat goede ergonomische omstandigheden volgens het redelijkerwijs-model (zie art. 3a), ook zijn te realiseren in militair materieel. Daarbij is gebleken dat afstemming op een doelgroep van zowel kleine als grote gebruikers goed mogelijk is. Dat hoeft niet te leiden tot meerkosten,

mits het uitgangspunt vroegtijdig in het ontwerp wordt verwerkt.

De hier beschreven problematiek geldt niet exclusief voor militaire werkplekken, maar komt ook in de civiele wereld voor. Daar is echter sprake van een duidelijk waarneembare keer ten goede. In Nederland vormen de Wet op de Arbeidsomstandigheden en EG-richtlijnen voldoende aanleiding om in een voortvarend tempo normen te ontwikkelen die een optimale afstemming op de gebruiker voorstaan. Een voorbeeld daarvan betreft de normering van de ergonomische inrichting van vrachtwagencabines [16][17]. De uit het oogpunt van efficiency ingevoerde korte cabines en de vaak slechte ergonomische inrichting van cabines, zoals een slechte stoel en het optreden van trillingen, veroorzaken groot verzuim onder chauffeurs. Op 1 oktober 1991 is door de EG een richtlijn uitgevaardigd die aan deze praktijken een einde maakt.

Samenvatting

Mede gelet op het bij wet bepaalde, zal binnen de krijgsmacht met een goede ergonomische inrichting van werkplekken, afgestemd op de in Nederland voorkomende lichaamsmaten, meer dan voorheen rekening moeten worden gehouden. Die noodzaak is des te dringender omdat militairen gebruik moeten maken van een standaardwerkplek. Binnen de

Literatuur

1. CBS — *Statistisch zakboek*. Sdu, Den Haag (1991).
2. J. G. M. van Hussen — Lengte van jonge mannen per provincie, lichtingen 1948-1987. *Maandber. Gezondheid*. CBS, Voorburg (1988)11.
3. J. C. van Wieringen — *Secular growth changes*. Plenum Human Growth, New York (1986).
4. H. W. Jürgens e.a. — *Internationaler anthropometrischer Datenatlas*. Wirtschaftsverlag, Bremerhaven (1989).
5. H. Schuffel — Antropometrie voor de krijgsmacht. *Mil. Spect.* 158(1989)(1)13.
6. *Human engineering design criteria for military systems, equipment and facilities* (MilStandard 1472D). Dept Defense, Washington DC (1989).
7. F. E. M. Brekelmans e.a. — *Antropometrische steekproef Dutchmil '85*. IZF-TNO, Soesterberg (1986) (17).
8. J. F. M. Molenbroek en J. M. Dirken — *Nederlandse lichaamsmaten voor ontwerpen*. TU Delft (1986).
9. *Körpermaße des Menschen* (DIN 33402). Beuth Verlag, Berlin (1978).
10. M. S. Sanders — Sleep envelopes and sleeper berth requirements. *Human Factors* (1980)(22)3.
11. E. Ellens en A. Krul — *Simant, een antropometrisch computerprogramma voor het optimaliseren van de populatiegrootte van werkplekken*. IZF-TNO, Soesterberg (1992).
12. E. Ellens en D. S. C. Osinga — *Selectie van rupsvoertuigchauffeurs op lichaamsmaten*. IZF-TNO, Soesterberg (1991)(A-13).
13. D. S. C. Osinga en H. Schuffel — *De zithouding van vliegers in de Bölkow 105C-helikopter*. IZF-TNO, Soesterberg (1986)(A-22).
14. Anon. — Joint European helicopter: Light attack helicopter project; feasibility and cost definition phase (Rep. 2, annex C). *Cockpit* (1989).
15. E. Ellens — *P3 Orion; ergonomie van pedaalbediening en schoeisel i.v.m. ongewenste remactivering*. IZF-TNO, Soesterberg (1991) (A-47).
16. *Ergonomische criteria voor het ontwerp en de beoordeling van vrachtwagencabines* (Ontwerpnorm 5518). Ned. Normalisatie-instituut, Delft (1991).
17. E. Ellens — *Benodigde kled- en slaapruimte in vrachtwagencabines*. IZF-TNO, Soesterberg (1991) (C-16).

krijgsmacht heeft men niet de mogelijkheid om, zoals de particulier en menige werknemer, een werkplek (bv. een auto) te kiezen die „past” bij de lichaamskenmerken van de betrokkene.

Tevens wordt bepleit in de NAVO-landen op gestandaardiseerde wijze periodiek antropometrische gegevens te verzamelen. Op grond daarvan zal blijken dat het noodzakelijk is te komen tot vernieuwde normering (zoals van *MilStandard 1472D*). In

nieuwe normen moet dan in gelijke mate rekening worden gehouden met de lichaamsafmetingen van de bevolking van landen met kleine en grote inwoners. (Daarbij dient ook het feit te worden betrokken dat werkzaamheden meer en meer door vrouwen moeten worden uitgevoerd: de gemiddelde lengte van Nederlandse vrouwen is 14 cm minder dan die van de mannen, en de mate van fysieke belastbaarheid ligt voor vrouwen aanmerkelijk lager).



DRINGEND VERZOEK AAN AUTEURS

Steeds vaker bereiken de redactie bijdragen, getypt m.b.v. een tekstverwerker. Helaas wordt daarbij veelvuldig verzuimd rekening te houden met de noodzaak de tekst te typen met *anderhalve of dubbele regelafstand*. Derhalve hierbij het dringende verzoek aan auteurs, hun manuscript te verzorgen volgens de „Regels voor kopijverzorging”, die op gezette tijden achterin de Militaire Spectator worden afgedrukt (zie het recente december-nummer).

Dat het wenselijk is van tijd tot tijd het lint van de schrijfmachine of printer te vervangen, zou eigenlijk geen vermelding moeten behoeven.

Helaas worden ook nog regelmatig *illustraties* ingezonden die niet of nauwelijks geschikt zijn voor verkleining en reproductie. Ook in dit verband wordt met nadruk verwezen naar evengenoemde Regels, punt 2. Computertekeningen zijn slechts bruikbaar indien vervaardigd m.b.v. een speciaal tekenprogramma.

REDACTIE

drs. B. Schoenmaker

Sectie militaire geschiedenis KL

Dertig jaar traditievoortzetting Korps Rijdende Artillerie

In 1993 viert het Korps Rijdende Artillerie (KRA) zijn tweehonderdjarige bestaan. Net als tijdens het eerste eeuwfeest in 1893 staat een aantal verschillende activiteiten op het programma. Toen kwam het onder meer tot uitgave van een beknopte korpsgeschiedenis, een reünie voor de oud-leden van het korps en een revue op de Kemperbergerheide bij Arnhem, dit laatste onder het toezien van Koningin Wilhelmina en Koningin-regentes Emma. Nu verschijnt er een postzegel, organiseert de Directie Voorlichting van het ministerie een tentoonstelling, komt er een jubileumboek op de markt en vindt opnieuw een reünie plaats.

Een jubileum binnen een jubileum

Goed beschouwd is er dit jaar sprake van een dubbele viering. Naast twee eeuwen KRA bestaat ook 11 Afdeling Rijdende Artillerie (11 Afdra) precies 30 jaar. Het is de moeite waard eens wat langer bij dit kleine jubileum stil te staan door het uit de schaduw van de grote 200-jarige herdenking te lichten. Aan 30 jaar 11 Afdra ligt immers een opmerkelijke gebeurtenis ten grondslag. Nadat de rijdende artillerie kort na de Tweede Wereldoorlog haar plaats in de KL geheel was kwijtgeraakt en, zo leek het althans, voorgoed geschiedenis was geworden, beleefde zij in 1963 een verrassende comeback. De vraag naar het hoe en waarom van deze wedergeboorte ligt voor de hand, het antwoord iets minder.

Einde van het KRA

Nadat gedurende een kleine vijf jaar bijna alle inspanningen van de KL gericht waren geweest op het uitzenden en in stand houden van een grote troepenmacht in Indonesië, werd in 1950 een begin gemaakt met de opbouw van een legermacht ten behoeve van de verdediging van het Nederlandse grondgebied in Europa. De hoogste prioriteit had

de vorming van een veldleger dat ter beschikking zou kunnen worden gesteld van de NAVO, die een jaar eerder was opgericht. Dit werd het Eerste Legerkorps (1 Lk) met uiteindelijk niet vijf divisies, zoals in de oorspronkelijke plannen stond, maar slechts drie.

Een belangrijk organisatorisch element van de wederopbouw van de KL was de vaststelling van haar organisatie op voet van vrede. Dat gebeurde bij Koninklijk Besluit van 1 juli 1950, nr 26. De wapens en dienstvakken werden in één of meer regimenten onderverdeeld. Ditmaal kregen zij geen nummers, zoals tot dan toe gebruikelijk was geweest, maar namen. Zo kwamen er drie regimenten veldartillerie, die de historisch verantwoorde namen *Van Essen*, *Prins Frederik* en *Prins Maurits* droegen. In het KB stond ook vermeld welke vooroorlogse vredeonderdelen niet in de organisatie terugkeerden. Hieronder viel het Korps Rijdende Artillerie, dat werd geacht m.i.v. 15 april 1946 te zijn opgeheven. De reden voor die opheffing was simpel. Binnen de artillerie was geen plaats meer voor een apart KRA, omdat de historische taak die het korps tot dan toe had uitgeoefend, niet meer behoefde te worden verricht. De rijdende artillerie was in 1793 in het leven geroepen om vuursteun te verlenen aan de zich snel verplaatsende cavalerie. Zij werd hiervoor uitgerust met lichte vuurmonden op eveneens lichte afritten – houten onderstellen op twee spaakwielen – die door een vierspan paarden werden getrokken. Ook de gehele stuksbediening zat te paard. Met deze uitrusting was de rijdende artillerie bij uitstek geschikt de snelle huzaren te volgen. In vergelijking met de reguliere artillerie lag het accent dus meer op beweging en minder op vuurkracht. Tijdens de napoleontische oorlogen bewees de rijdende artillerie haar waarde. Het was dan ook geen wonder dat zij in 1814 werd opgenomen in het nieuwe, onder Koning Willem I gevormde Nederlandse leger. ▷

In de loop van de 19e eeuw verloor de rijdende artillerie iets van haar uniciteit. Dat was het gevolg van ontwikkelingen bij de overige artillerie. In 1848 werd deze formeel gesplitst in vesting- en in veldartillerie. Onder de eerste viel het zware, statische geschut, dat in de vestingen en forten stond opgesteld. Tot de laatste behoorden de lichtere vuurmonden, die op het slagveld vuursteun moesten geven aan de infanterie. Ter vergroting van de tactische mobiliteit waren ook bij de veldartillerie de stuksbedienden voorzien van paarden. Vanaf 1878 werden de veld- en rijdende artillerie dan ook samen als de bereden artillerie aangeduid. Ondanks deze overeenkomsten behield de rijdende artillerie een specifieke, veel snelheid vereisende taak, die het bestaan van een apart KRA rechtvaardigde. Dat bleek duidelijk bij de grote herstructurering van 1881. In dat jaar werden de gevechtsbatterijen van het korps bij de toen nieuw gevormde Cavaleriebrigade gevoegd. Deze brigade, die deel uitmaakte van het veldleger, had de taak bij onraad snel naar de landsgrenzen op te rukken om vervolgens de mobilisatie van de overige troepen te dekken.

Na de Eerste Wereldoorlog bracht een hele reeks bezuinigingen en inkrimpingen het leger terug tot niet veel meer dan een aantal opleidingseenheden. Het KRA wist zijn bijzondere plaats echter te behouden. In 1924 werd het ingedeeld bij de Lichte Brigade, een na een mobilisatie te vormen eenheid, die uitsluitend uit mobiele troepen zou bestaan. Zij was in zekere zin de opvolger van de Cavaleriebrigade.

Tijdens het interbellum kreeg het KRA een gemengde samenstelling. Naast de bereden batterijen werden de eerste gemotoriseerde eenheden opgericht, waarvan de vuurmonden werden getrokken door Fordson-tractoren en Ford-vrachtauto's. Deze ontwikkeling was echter niet typisch voor de rijdende artillerie. De invoering van de motortractie strekte zich ook uit over de „gewone” veldartillerie. Hooguit kan men stellen dat de ridders enigszins vooropliepen. Toen de legerleiding in 1938 als gevolg van de toenemende Duitse dreiging besloot het leger verder te motoriseren, dienden de Lichte Brigade en daarmee het KRA het eerst aan de beurt te komen. Vele leden van het korps waren niet blij met dat vooruitzicht van volledige motorisering. Zij vreesden dat door het verdwijnen van de paarden het unieke karakter van het korps en het „rijderschap” verloren zouden gaan. Overigens liep het

allemaal niet zo'n vaart. In de meidagen van 1940 vocht het KRA zowel met bereden als met gemotoriseerde eenheden.

Na 1945 keerden de paarden niet terug. De veldartillerie werd volledig gemotoriseerd. Gedurende de eerste naoorlogse jaren beschikte het wapen slechts over één type vuurmond: de Britse 25-ponder. Was er naast deze uniforme organisatie nog plaats voor een apart KRA met een eigen taak? Voordat deze vraag in 1950 definitief ontkennend werd beantwoord, is een aantal malen overwogen eenheden die een min of meer specialistische artillerietaak uitoefenden, in het korps onder te brengen. Dat gold bv. voor de vier in 1946 opgerichte regimenten pantserafweergeschut. In 1950 gingen deze antitankeenheden echter over naar het wapen der infanterie.

In andere gevallen hing de vraag naar de toekomst van het KRA samen met de plannen die in het kader van de wederopbouw van de KL werden gesmeed. Zo werd, met de Tweede Wereldoorlog nog vers in het geheugen, veel gesproken over de uitbreiding van het pantserwapen, bv. door de vorming van een pantserdivisie. Het leek een uitgemaakte zaak dat de daarbij in te delen artillerie, die geheel in de lijn van de historische taak van de ridders de snelle tanks zou moeten kunnen volgen, tot het KRA diende te behoren. De plannen voor de vorming van dergelijke pantsereenheden met eigen artillerie kwamen echter niet van de grond.

In het kader van de in 1949 en 1950 opgestelde legerplannen is tevens serieus overwogen gemechaniseerde vuurmonden aan te schaffen. Opnieuw luidde de vraag of de eventueel met dit geschut uit te rusten eenheden niet konden worden ondergebracht in een nieuw te vormen KRA. Omdat de KL na enig experimenteren met vuurmonden op rupsaffuit voorlopig afzag van de aanschaf van dergelijk geschut, behoeft de vraag ook hier niet met een definitief ja of nee te worden beantwoord.

De kwestie van het eventueel onderbrengen van nieuw te vormen eenheden in het KRA werd eind jaren '50 nog eenmaal actueel, hoewel het korps al lang d.m.v. het eerdergenoemde KB van 1 juli 1950 was opgeheven. De veldartillerie kreeg er toen een nieuwe, bijzondere taak bij. Zij ging beschikken over nucleaire capaciteit. In 1959 werd de nieuw opgerichte 109 Afdeling Veldartillerie (109 Afdva) uitgerust met de *Honest John*, een 762 mm-raket. Een jaar later kwam daar nog een mobilisabele af-

deling bij (119 Afdva), terwijl op divisieniveau twee „gemengde” afdelingen werden gevormd (19 en 49 Afdva), die behalve over de *Honest John* ook de beschikking kregen over *dual capable* 8 inch-ge-schut. Voorafgaand aan de oprichting van deze afdelingen is door een aantal oud-leden van het KRA overwogen of niet zou moeten worden voorgesteld deze eenheden de traditie van hun korps te laten voortzetten. Zij zagen uiteindelijk hiervan af, omdat het personeel van deze afdelingen, dat groten-deels uit technici zou bestaan, voornamelijk buiten het onderdeel zou worden opgeleid. Hierdoor zou naar hun mening van een goede discipline en een voorbeeldfunctie voor andere onderdelen niet veel terechtkomen.

Tot een apart KRA met een eigen taak kwam het dus na 1945 niet meer. Een andere vraag die aan bod kwam, was of een bepaald onderdeel van de KL niet op een of andere wijze de traditie van de rijdende artillerie zou moeten gaan voortzetten. In 1950 deed de Traditiecommissie, die de taak had de minister van oorlog over dergelijke vraagstukken te adviseren, een suggestie in die richting. Zij stelde voor dat één van de regimenten veldartillerie de naam en de traditie van het KRA zou gaan voortzetten. Zowel de toenmalige inspecteur der artillerie, kol J. F. M. Steenmetser, als de oud-officieren van het KRA wezen dat idee echter van de hand. Naar hun mening verschilde het karakter van een regiment veldartillerie zozeer van dat van de vroegere rijdende artillerie dat een overdracht van de naam en de traditie zonder waarde of betekenis zou zijn. Zij vonden dat de traditie van de rijdende artillerie alleen aan een ander onderdeel mocht worden overgedragen als dat onderdeel ook de historische taak van het korps zou voortzetten.

Het oordeel van de inspecteur en de oud-rijders gaf de doorslag. Vandaar dat het niet bleef bij dat ene KB, dat de opheffing van het KRA regelde. In een volgend Koninklijk Besluit van 1 juli 1950, nr 27, stond vermeld van welke opgeheven vredesonderdelen de traditie zou overgaan op, en zou worden voortgezet door, één van de blijvende of nieuw opgerichte vredeseenheden. De naam van het Korps Rijdende Artillerie kwam in die lijst niet voor. Dat betekende dat het KRA niet alleen was opgeheven, maar ook dat de traditie van het korps niet door een ander vredesonderdeel zou worden voortgezet. Hiermee leek het KRA voorgoed verleden tijd. In het Leger- en Wapenmuseum „Generaal Hoefer”

werd een permanente tentoonstelling ingericht met het doel het roemruchte korps zijn verdiende plaats in de geschiedenis van de Nederlandse strijdkrachten te geven.

Wedergeboorte

Een aantal voormalige rijders, de meesten van hen oud-onderofficieren, legde zich echter niet neer bij de verbanning van het KRA naar een stil museum. Zo nu en dan probeerden zij de herinnering aan hun korps weer tot leven te wekken. Zij deden dit vooral door bij bepaalde gelegenheden op te treden als vertegenwoordigers van de rijdende artillerie. Zij gingen dan te paard, terwijl zij gekleed waren in hun fraaie ceremoniële tenues, die hen de bijnaam „Gele Rijders” hadden bezorgd. De meeste van dergelijke festiviteiten, zoals de jaarlijkse terugkerende NAVO-taptoe, vonden plaats in Arnhem. Met deze stad onderhield het KRA nauwe banden: de rijders waren van 1881 tot 1940 in de Arnhemse Willemskazerne gelegerd geweest.

Het opvallendste openbare optreden van de Gele Rijders vond plaats tijdens de in 1961 gehouden Arnhemse zomerfeesten. De aanleiding voor dat drie weken durende festijn was het 50-jarige jubileum van de Algemene Kunstzijde Unie. Op 21 juni 1961 kreeg het voormalig KRA de gelegenheid een bijdrage te leveren aan de feestelijkheden. Voorafgegaan door zes bereden trompetters trok die dag een stoet van ongeveer 200 oud-rijders, van de lichter-ting 1911 en omliggende jaren, door de Arnhemse binnenstad. Zij werden gevolgd door nog eens achttien oudgedienden van het korps, te paard en in ceremonieel tenue. Op het Gele Rijdersplein defileerden zij in aanwezigheid van talrijke toeschouwers voor kol b.d. E. Ch. de Haan, de laatste korpscommandant.

Naar aanleiding van dat optreden kwam een aantal oud-rijders, onder wie kol b.d. De Haan, tot de conclusie dat de rijdende artillerie weer een plaats in de KL moest worden gegeven. Zij kwamen op het idee de tradities van het KRA te laten voortzetten door een bestaande afdeling veldartillerie. Tijdens de viering van de korpsverjaardag op 24 februari 1962 werd dat voorstel uitvoerig besproken. Het merendeel van de aanwezigen gaf aan veel ervoor te voelen. Aldus verzekerd van flinke steun in de rug, kaartte De Haan de kwestie vervolgens aan bij de chef van de Generale Staf (CGS), lgen A. V. van



De chef van de Generale Staf, Igen A. V. van den Wall Bake, inspecteert op 16 januari 1963 de kersverse 11e Afd. Rijdende Artillerie

den Wall Bake. De CGS reageerde zeer enthousiast en verklaarde zich bereid zijn volle medewerking te verlenen. Het feit dat zowel zijn vader als zijn beide grootvaders bij het KRA hadden gediend, speelde daarbij ongetwijfeld een rol.

Via de CGS belandde het voorstel de rijdende artillerie nieuw leven in te blazen op het bureau van de staatssecretaris van defensie, M. R. H. Calmeyer. Op voordracht van de bewindsman kwam het tot het Koninklijk Besluit van 14 augustus 1962, nr 79. Hierin stond dat het KB van 1 juli 1950, nr 27, zou worden aangevuld met de woorden:

De traditie van het Korps rijdende artillerie wordt overgenomen en voortgezet door de Afdeling rijdende artillerie.

Vervolgens bepaalde het KB van 14 augustus 1962, nr 80, dat vanaf 15 januari 1963 één van de afdelingen veldartillerie de naam „Afdeling rijdende artillerie” zou gaan voeren. Hiertoe gemachtigd door de minister van defensie wees de CGS, in een brief van 14 februari 1963, hiervoor 11 Afdeling Veldartillerie (11 Afdva) aan. Dat juist deze eenheid werd uitverkoren, lag voor de hand omdat zij in Schaarsbergen, nabij Arnhem, was gelegerd.

Het omdopen van 11 Afdva tot 11 Afdra betekende niet dat het KRA weer terug was, al was dat voor velen gevoelsmatig wel het geval. Er was alleen sprake van een overneming en voortzetting van de tradities van het korps door 11 Afdra. Pas in 1973 werd het KRA zelf weer heropgericht. Er is dit jaar, zo men wil, dus ook nog een derde jubileum te vieren. Aanvankelijk maakte alleen 11 Afdra deel uit van het KRA, totdat op 14 maart 1980 haar RIM-mobilisabele „dochter”, 13 Afdva, onder gelijktijdige omdoping tot 13 Afdra aan het korps werd toegevoegd.

Terug naar 1963. Het besluit een, op zich willekeurige, afdeling veldartillerie de tradities van de rij-

dende artillerie te laten voortzetten werd niet door iedereen toegejuicht. Dat is niet zo verwonderlijk. In 1950 had een meerderheid van de oud-rijders zich immers nog duidelijk tegen een dergelijke formule uitgesproken. Nu waren de tegenstanders in de minderheid, maar zij staken hun bezwaren desondanks niet onder stoelen of banken. Zij gaven te kennen dat een poging de oude korpstradities weer tot leven te wekken bij een onderdeel van het nieuwe naoorlogse leger, waar een gehele andere sfeer en stemming heersten, gedoemd was te mislukken. Door een dergelijke debâcle zou, zo vreesden zij, ook de thans goede en zuivere herinnering aan het vooroorlogse KRA flinke schade kunnen oplopen. Ook buiten de kring van de oud-rijders vielen sceptische geluiden te beluisteren. Op 24 januari 1963 bracht oud-legerkorpscommandant, Igen b.d. J. H. Couzy, die sinds 1959 kamerlid was voor de VVD, het onderwerp in de Tweede Kamer ter sprake. Hij kon zich niet vinden in de wijze waarop binnen de KL met traditie werd omgegaan. Wanneer een cavalerie- of pantserdivisie zou zijn gevormd, dan zou het volgens Couzy terecht zijn geweest de daarbij ingedeelde artillerie de traditie van de rijdende artillerie te laten voortzetten. Het overhevelen van die traditie naar een willekeurige afdeling veldartillerie was hem veel te kunstmatig.

Er komt nu eenmaal een ogenblik waarop traditie eindigt en eventueel naar het museum moet...

zoooordeelde hij.

Dergelijke kritiek kon het enthousiasme van de voorstanders niet dempen. Tegelijkertijd beseften zij echter zeer goed dat de opdracht de tradities te gaan voortzetten niet zo gemakkelijk zou zijn uit te voeren. Het was niet bij voorbaat duidelijk wat onder die opgave moest worden verstaan en hoe zij in de praktijk moest worden gebracht. Een aantal acti-

viteiten lag natuurlijk voor de hand. Zo sprak het vanzelf dat 11 Afdra nauw betrokken raakte bij het beheer van de korpsverzameling met o.m. haar schilderijen en vele zilveren voorwerpen. Overigens verhuisde deze collectie pas in 1972 van het toen nog in Leiden gevestigde Legermuseum naar de Oranjekazerne in Schaarsbergen. De nieuw bij de afdeling gekomen beroeps- en dienstplichtige militairen worden m.b.v. de korpsverzameling vertrouwd gemaakt met het verleden van het KRA.

Afgezien van de zorg voor de korpsverzameling en nog een aantal overgeleverde gebruiken, die bv. samenhangen met de viering van de korpsverjaardag, bestond er echter geen vaststaand pakket KRA-tradities, die alleen maar uit de kast behoeften te worden gehaald en na enig poetswerk weer in gebruik konden worden genomen. De tradities moesten worden bedacht. Het was aan de oude en de nieuwe ridders om dat denkwerk te verrichten en die gedachten vervolgens te concretiseren. Zij deden dit met verve en zo hebben zij vooral in de jaren '60 gestalte gegeven aan de tradities van de rijdende artillerie. Het spreekt voor zich dat zij steeds putten uit de rijke geschiedenis van het KRA en dat zij bij het samenstellen van de tradities gebruik maakten van allerlei losse ingrediënten uit dat verleden. Zij betoonden zich vindingrijke *inventors of tradition*. Een aantal voorbeelden passeert hieronder de revue.

Kleding

Centraal in de traditiebeleving stond en staat het ceremoniële tenue. Dit gaat terug op het uniform dat in 1842 bij het KRA werd ingevoerd. Het meest karakteristieke onderdeel was de donkerblauwe dolman, waarop de officieren een goudkleurige en de onderofficieren en manschappen een gele uitmontering droegen. Deze laatste gingen niet alleen bij plechtigheden in dit zogeheten grote tenue gekleed, maar ook tijdens het verrichten van velddienst. Bekend zijn de schilderijen van onder anderen Breiter en Geerlings, waarop de oefenende ridders in hun blauw-met-gele dolmans staan afgebeeld. Na de invoering van de groengrijze uniformen tussen 1912 en 1917 verdween deze opvallende verschijning van de Nederlandse oefenterreinen. De uniformen uit 1842 kregen in 1919 de status van ceremonieel tenue, dat voortaan alleen nog bij bijzondere gelegenheden zou worden gedragen.

Zoals gezegd, bleven enkele oud-ridders ook na de opheffing van het KRA deze uniformen zo nu en dan nog dragen. Nadat in 1962 was besloten dat 11 Afdra de tradities van het KRA zou gaan voortzetten, sprak het voor zich dat deze kleding weer het officiële ceremoniële tenue van de ridders moest worden. Het Koninklijk Besluit van 23 januari 1963, nr 23, bepaalde dat inderdaad. Het nieuw vastgestelde ceremoniële tenue, dat in een bijlage van het KB gedetailleerd werd beschreven, week noodgedwongen op twee punten van het oorspronkelijke ontwerp af. In de plaats van de rijbroek kwam er een lange broek, en de rijlaarzen werden vervangen door bottines. De reden voor deze wijzigingen was dat de nieuwe ridders niet over paarden zouden beschikken. Aan hun bottines zitten echter wel zilverkleurige sporen, die verwijzen naar het hippische verleden van het korps.

Het noodzakelijke herstel van oude uitrustingsstukken en de aanschaf van o.m. de nieuwe broeken en bottines werden gefinancierd door een uit de Arnhemse burgerij gevormd comité „Gele Ridders”, dat voor dit doel onder de bevolking van de stad geld had ingezameld. In 1964 droeg de voorzitter van dat comité de eerste 50 ceremoniële tenuen over aan de commandant van 1 Lk, lgen E. J. C. van Hootegem. Later kwamen er nog 30 stuks bij. Tijdens de korpsverjaardag van 1964 hielden de leden van de Bravo-batterij van 11 Afdra, gestoken in deze tenuen en gezeten op Matchless-motoren en in Munga's en DAF's YA-328 en -126, een rit door Arnhem. Niet iedereen was even gecharmeerd van dit anachronisme.

Omdat het ceremoniële tenue alleen bij bijzondere gelegenheden, en dan nog alleen door een deel van 11 Afdra, kon worden gedragen, bestond vanaf het begin het voornemen de tradities van het KRA ook op enigerlei wijze zichtbaar te maken in het reguliere uniform. Vele mogelijkheden dienden zich aan. Uiteindelijk werd op voorstel van lgen Van den Wall Bake besloten dat de militairen van 11 Afdra in plaats van een baret met eigen embleem een opvallende blauwzwarte kwartiermuts zouden gaan dragen. Het ging hier om een bijna exacte kopie van de oude, 19e-eeuwse stalmuts, die toen tot het kazernetenuue behoorde. Dit hoofddekseel heeft de ridders binnen de KL een grote herkenbaarheid gegeven.

De ridders kregen ook hun eigen kraagpatten. Vanaf 1 januari 1963 werden voor de gehele KL een

nieuw dagelijks tenue en een nieuw veldtenue ingevoerd. In tegenstelling tot de oude uniformen zou het embleem tak van dienst nu niet alleen meer op de baret maar ook op de kragen worden gedragen. Daarom moest voor de rijders, hoewel zij geen baret zouden dragen, toch een nieuw embleem worden ontworpen. Opnieuw werd teruggegrepen naar het 19e-eeuwse verleden. Het kwam te bestaan uit de twee – voor de gehele artillerie geldende – gekruiste kanonnen met de kroon. De ondergrond werd donkerblauw, de kleur van de in 1842 ingevoerde dolman. Daarop kwam een gele, gestileerde rijderslis, die symbolisch was voor de lis van diezelfde dolman. Deze kleurencombinatie zou nog regelmatig terugkeren, o.m. in de later ontworpen korpsvlag.

De traditie diende niet alleen in het uiterlijk te worden voortgezet. Staatssecretaris Calmeyer ging op 24 juni 1963 akkoord met een uit de kringen van de oud-rijders afkomstig voorstel dat ongegradueerden van 11 Afdra zich voortaan zouden melden als „rijder” in plaats van als „kanonnier”. Het VS 1590 „Voorlopig reglement op de eerbewijzen en het ceremonieel bij de Koninklijke landmacht” werd in die zin gewijzigd. De inspecteur der artillerie, genm B. Andringa, was overigens, juist uit het oogpunt van traditie, weinig gelukkig met deze aanpassing. In een schrijven wees hij fijntjes erop dat bij het voormalige KRA het ongegradueerde, dienstplichtige personeel zich gewoon als „kanonnier” had gemeld.

Levende traditie

Toen in 1963 een begin werd gemaakt met de herleving van de tradities van het KRA, gebeurde dat zonder de aanwezigheid van paarden. Vele oud-rijders en Arnhemmers vroegen zich af, of dat gemis wel acceptabel was. Had het korps immers niet een groot deel van zijn karakter en identiteit ontleend aan de dagelijkse omgang met deze viervoeters? De



De burgemeester van Arnhem, mr. J. Drijber, opent op 3 juli 1983 door het afvuren van de 6-Veld de Dag van het Paard; de Gele Rijders waren op dit festijn prominent aanwezig

heftige reacties van enkele rijders in 1938 op de toen geplande volledige motorisering van het korps waren een duidelijk bewijs van die verbondenheid. De eerste commandant van 11 Afdra, kol J. H. Gunning, was echter ervan overtuigd dat de tradities van het KRA ook zonder paarden op aanvaardbare wijze konden worden voortgezet.

Binnen de afdeling werden echter al snel, en met succes, initiatieven ontplooid om de rijdende artillerie toch weer met paarden te verrijken. In 1965 kregen de rijders hun eerste paard ten geschenke. Spoedig zouden er meer volgen. Het bezit van deze dieren maakte het mogelijk een rijvereniging op te richten, die de beroeps- en dienstplichtige militairen van 11 Afdra in staat stelde de paardesport te bedrijven. Nadat zij hiervoor aanvankelijk alleen over een buitenmanege hadden beschikt, werd in 1968 naast het kazerneterrein in Schaarsbergen de eerste steen gelegd voor de binnenmanege, die het jaar daarop gereedkwam. Sindsdien zijn de paarden, die wel de levende traditie van het KRA worden genoemd, niet meer uit het afdelingsleven weg te denken. Militairen van 11 Afdra doen regelmatig mee aan allerlei ruitersportwedstrijden.

De paarden spelen een belangrijke rol in één van de activiteiten waarmee de rijdende artillerie naar buiten treedt en zich aan de samenleving presenteert. Het gaat hier om het detachement 6-Veld, dat in 1966 voor het eerst een optreden verzorgde en



De salubatterij op het Malieveld in Den Haag ter gelegenheid van Prinsjesdag 1967; de vuurmond is de 105 mm houwitser getrokken, die toen bij 11 Afdra in de bewapening was

sindsdien vele open dagen van de KL, hippische evenementen en tal van andere festiviteiten heeft opgeluisterd. Het bestaat uit een kanon 6-Veld met daaraan gekoppeld een caissonwagen. Dit geheel wordt getrokken door vier paarden die zijn verdeeld over twee spannen met elk een berijder. Deze stukrijders zijn meestal dienstplichtigen. De stuksbediening wordt gevormd door oud-rijders. Tot 1983 waren dat oud-KRA'ers van vóór 1940, daarna van na 1963.

De demonstraties van het detachement 6-Veld, die altijd eindigen met het afvuren van het kanon, zijn een goede weergave van hoe vroeger een stuk uit een bereden batterij in stelling werd gebracht. De detachementsleden treden op in ceremonieel tenue, zodat het geheel een sterk 19e-eeuws karakter krijgt. De 6-Veld is echter een vuurmond die pas in 1925 bij het KRA in de bewapening is gekomen. Toen oefenden de rijders al enkele jaren uitsluitend nog in het veldgrijs. Het detachement is een voorbeeld van traditievoortzetting d.m.v. een samenstel van historische ingrediënten die stuk voor stuk authentiek zijn, maar waarvan de combinatie een later bedachte constructie is.

De saluutbatterij

Reeds in de 17e eeuw, ten tijde van de Republiek der Verenigde Nederlanden, was het de gewoonte bij bepaalde bijzondere gebeurtenissen kanonschoten af te vuren. Zo werden hoogwaardigheidsbekleders bij een bezoek aan een vesting met kanongebulder verwelkomd. Tegenwoordig ligt precies vast wanneer dergelijke saluut- of minuutschoten dienen te worden afgegeven. Het vindt plaats bij een huwelijk of overlijden binnen de koninklijke familie, de geboorte van een kroonprins of -prinses en de inhuldiging van een vorst of vorstin. Ook kan bij een bezoek van een buitenlands staatshoofd of hoge autoriteit tot uitvoering van deze ceremonie worden overgegaan. Voorts worden jaarlijks op Prinsjesdag minuutschoten afgegeven. Dit houdt in dat vanaf het tijdstip dat de koningin haar paleis verlaat om in de Ridderzaal te troonrede voor te lezen, tot aan het moment dat zij weer in haar paleis terugkeert, elke minuut een schot wordt afgevuurd. Oorspronkelijk vervulden de parate afdelingen veldartillerie deze ceremoniële taken bij toerbeurt. Zo vuurde de Alpha-batterij van 11 Afdva tijdens de uitvaartplechtigheid van 8 december 1962, ter

gelegenheid van het overlijden van Koningin Wilhelmina, vanaf het Malieveld minuutschoten af. Een jaar later leverde deze inmiddels tot 11 Afdra omgedoopte eenheid de saluutbatterij voor Prinsjesdag. Nadat deze afdeling de beschikking had gekregen over ceremoniële tenuen, werd besloten het uitbrengen van zo'n batterij voortaan vast aan de rijders op te dragen. Zij zouden bij dergelijke gelegenheden dan natuurlijk die uniformen moeten dragen. Dit gebeurde voor het eerst in 1965 op Prinsjesdag. Sindsdien is het optreden van de fraai geklede rijders op het Malieveld een vast element te midden van al hetgeen op de derde dinsdag in september in Den Haag plaatsvindt. Ook verwelkomen zij regelmatig bezoekende buitenlandse staatshoofden.

In de saluutbatterij, die door 11 Afdra wordt uitgebracht, zijn twee losse tradities samengebracht, namelijk de ceremoniële tenuen van het KRA en het afvuren van saluutschoten. Deze tradities hadden vóór 1965 geen enkele verwantschap met elkaar, maar zijn inmiddels, anno 1993, onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ook de 25-ponders horen tegenwoordig vast erbij. Oorspronkelijk vuurde een saluutbatterij met de vuurmonden die de operationele eenheid waaruit zij afkomstig was, in de bewapening had. Dat gold aanvankelijk ook voor 11 Afdra. Toen zij in 1969 de beschikking kreeg over de gemechaniseerde 105 mm-houwitser AMX, veranderde dat. Men brengt immers geen saluutbatterij uit met *self-propelled* geschut. Daarom keerde de 25-ponder terug om deze ceremoniële taak te verrichten.

Kunstmatig

Terugkijkend op 30 jaar traditievoortzetting moet de conclusie zijn dat 11 Afdra zich meteen vanaf het begin heeft waargemaakt. De sceptici van toen hebben geen gelijk gekregen. Het argument dat het huidige KRA niet de historische taak van het vooroorlogse korps continueert, moge juist zijn, maar de opvatting dat het om die reden niet in staat zou zijn de tradities van het korps levend te houden, is onjuist gebleken. Het KRA leeft.

In het voorgaande is bij de bespreking van de tradities steeds erop gewezen hoe deze in de jaren '60 nieuw zijn gevormd. Zij hebben derhalve iets kunstmatig. Het KRA bevindt zich hier overigens

in goed en talrijk gezelschap. Wie bv. de tradities van de „eeuwenoude” Franse en Britse regimenten beschouwt, komt al gauw tot de conclusie dat ook hier gedegen „uitvinders” aan het werk zijn geweest. Het aspect van de kunstmatigheid zegt echter weinig over de functie en het nut van dergelijke tradities. Zo blijken zij voor het KRA een uitstekend middel te zijn om het korpsverleden tot leven te wekken en het aan een hedendaags publiek te tonen.

Traditievoortzetting in deze vorm dient vele doeleinden. Binnen het KRA zelf versterkt zij het wijgevoel en de teamgeest en draagt bij aan de door 11 Afdra te leveren operationele prestaties. Er is sprake

van een vruchtbare wisselwerking. In dit opzicht is de in 1962 gedane keuze de tradities te laten voortzetten door een parate afdeling veldartillerie, uiterst gelukkig gebleken.

Ook naar buiten toe heeft de traditievoortzetting nut. Met behulp van vooral de saluutbatterij en het detachement 6-Veld is de KL in staat zich te presenteren als een diep in het Nederlandse verleden gewortelde instelling, die zich ook bewust is van die historische plaats. Zij zijn bijdragen aan de instandhouding van het culturele erfgoed. Juist in een tijd van grote herstructureringen heeft het zichtbaar maken van dergelijke lijnen naar vroeger tijden extra betekenis.



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

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

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

P. W. Strik en B. Koele

resp. brigade-generaal der infanterie en kolonel van de militaire administratie

De 43e Gemechaniseerde brigade en de „Pilot Bedrijfsvoering 1 Lk”

Sedert 1 april 1992 is 43 Mechbrig door de KL-staf belast met de uitvoering van het project *Pilot Bedrijfsvoering 1 Lk*. Ook al verdient de doelstelling van het project meer beschouwing, voor een juist begrip kan voorshands worden volstaan met een werkdefinitie, zoals die door ons (43 Mechbrig) wordt toegepast: het onderzoeken of, en zo ja hoe, het mogelijk is verbanden te leggen tussen *input* (middelen) en *output* (gevechtsvaardige eenheden) bij de processen zoals die zich bij een gemechaniseerde brigade afspelen. Wij zijn ons ervan bewust dat wij dat niet moeten doen voor ons eigen plezier. Een bedrijfsmatiger aansturing (effectiviteit en efficiency) van delen van de KL staat voor de deur.

Als Pilot-brigade zijn wij dan ook erop voorbereid deelopdrachten van elders in deze proefneming in te bouwen. Vroeg of laat zal ook de rest van de KL, voor zover dat thans nog niet is gebeurd, ermee worden geconfronteerd. Vandaar dat wij onze ervaringen willen uitdragen. Juist omdat wij de proefneming niet uitsluitend voor ons eigen plezier uitvoeren heeft de dagelijkse leiding zich de volgende extra beperkingen opgelegd.

a. Wij bij 43 Mechbrig zijn geen wetenschappers, en begeven ons ook niet in de wetenschappelijke discussie; wij doen wat ons het meest praktisch lijkt.

b. Wij willen alle wetenschappelijke *mumbo jumbo* (vaktaal, koeterwaals e.d.) vertalen in voor de werkvloer „hapklare brokken”.

c. Wij willen desnoods opnieuw het wiel uitvinden en leren op basis van *eigen* ervaringen, omdat wij van oordeel zijn dat al dan niet succes staat of valt met de opvattingen die bij de gebruiker daarover leven.

Dit artikel bevat een weergave van onze ervaringen. Het had een lang verhaal kunnen worden, want wij hebben veel bijgeleerd, maar om het hanteerbaar en overzichtelijk te houden hebben wij het be-

kort. Binnenkort hopen wij u te berichten over onze verdere ervaringen.

Aanloop

Soms gebeurt het zomaar! Ergens op de werkvloer kan de plaatselijke commandant zich niet meer neerleggen bij de voor de KL zo herkenbare bedrijfsvoering: het najagen van de toepassing van de procedures op grond van een overvloed aan regeltjes. Misschien wel omdat hij ziet dat het in het bedrijfsleven anders kan. Misschien wel uit pure frustratie. Feit is dat er in de hele Nederlandse samenleving aandacht is voor grotere effectiviteit (doeltreffendheid) en efficiency (doelmatigheid). Dat elan is natuurlijk niet aan de krijgsmacht voorbijgegaan.¹ Soms kwamen initiatieven tot stand op eigen doft, zoals bij het Nationaal Logistiek Commando, of bij het Commando Opleidingen van de KL. Andere initiatieven zijn *top-down* van boven af, opgelegd, zoals bij de Topografische dienst Nederland of de Krijgsmacht-hospitaalorganisatie. In ieder geval ontstond de behoefte een en ander onder een gezamenlijke en systematische noemer te brengen.

Een belangrijke versneller daarbij is de Beleidsdivisie Leiding geven van de Bevelhebber der Landstrijdkrachten. Centraal daarin staan de begrippen „vrijheid van handelen” en „wederzijds vertrouwen”. Wij plaatsen die termen met opzet tussen aanhalingstekens, want hoewel ze in de beleidsvisie worden toegelicht en er ook staat aangegeven waarom dat zo moet zijn, betekent het nog niet dat alle niveaus daarom hetzelfde erover denken. Met name het denken op de werkvloer en op de tussenliggende niveaus is voor ons van belang. Uiteindelijk is ook Gorbatsjov blijven steken op onvermogen en tegenwerking uit de niveaus onder de top.

¹ Wij beperken ons verder zoveel mogelijk tot de Koninklijke landmacht.

En zo is het kennelijk ook bij Philips. Nu, dat willen wij ons niet laten overkomen.

Het betekent een zware inspanning om dat te voorkomen. Vandaar de ons, al eerder genoemde, opgelegde beperkingen. Gelukkig kent de militaire commandovoering geweldige mogelijkheden om het denken op verschillende niveaus op elkaar af te stemmen. De wilsovereenstemming van commandanten kent waarborgen binnen het proces van beoordeling van de toestand en binnen het gevechtsplan. Maar dat is nog lang niet genoeg!

De aanzet tot de Pilot Bedrijfsvoering is in feite gegeven door het aanvaarden van het door de Directie Economisch Beheer opgestelde Beleidskader Verbetering Bedrijfsvoering. Dat gaf handvatten om de beleidsvisie van de BLS te doen uitvoeren. Daarin werden de in de diverse resorts begonnen initiatieven onder één noemer gebracht, en bovendien werd er ruimte geschapen voor een project binnen het gevechtsvaardigste deel van de KL, het Legerkorps. Tot dan toe was men een beetje om die hete brij heengelopen, omdat het produkt van het Legerkorps, gevechtskracht, wel heel moeilijk is te meten. Uiteindelijk is aanvaard dat die moeilijkheid geen reden mag zijn het maar niet te doen. Gelet op de situatie in Nederland (bedrijfsleven, andere ministeries e.d.) werd het onontkoombaar.

Dat 43 Mechbrig de opdracht kreeg is o.i. vooral veroorzaakt door de volgende drie factoren.

– 43 Mechbrig zat in een relatief stabiele situatie v.w.b. de uit de Defensienota van maart 1991 volgende reorganisatieplannen. Het nieuwe tankbataljon was in de nieuwe gevechtsorganisatie onder standaard gesteld, het tweede parate pantserinfanteriebataljon was afgestoten en tot 1995 stonden geen ingrijpende veranderingen op stapel.

– 43 Mechbrig heeft een centrale lokatie in de Johannes Postkazerne in Havelte, met 45 Painfbat op een luttel aantal kilometers in Steenwijk, en alleen 43 Bevocie in Nunspeet.

– 43 Mechbrig was nog niet belast met andere ingrijpende proefnemingen, zoals 13 Mechbrig met de proefnemingen op onderhoudsgebied.

Context

Meer ministeries hebben een betere, een meer resultaatgerichte bedrijfsvoering ingevoerd. Druk op het ministerie van defensie om de verdeling van

werkzaamheden overeenkomstig toe te passen kon daarom niet uitblijven. In de Centrale Organisatie opereert eveneens een Stuurgroep Bedrijfsvoering, waarin ook de leiding van de KL is vertegenwoordigd. Daarenboven houdt de Algemene Rekenkamer een onderzoek naar de effectiviteit van Defensie, met name op het onderwerp operationele inzetbaarheid, en de metingen ervan. Voorts is op grond van de Defensienota '91 een vergaande reorganisatie aan de gang, waarbij de reorganisatie van het Haagse gedeelte tot KL-staf maar een deel omvat.

Daarover willen wij het verder niet hebben. Ook is, behalve de zichtbare omvorming van de organisatie, een initiatief in gang gezet om ook de cultuur van de organisatie te veranderen. Nu hoeft bij cultuur niet meteen aan opera e.d. te worden gedacht. Wij houden het erop dat het de manier is waarop wij met elkaar, en wij samen met derden, omgaan. Op grond van de verkorting van de diensttijd tot 12 resp. 14 maanden moeten ook de „opleveringscontracten” van COKL nog worden aangepast. En bij het Legerkorps is ook meer dan genoeg aan de gang. Lees daarbij dan de resultaten van het onderzoek van de Commissie-Meijer over de dienstplicht, de aanstaande Evaluatienotie of Prioriteitennota van onze minister², en de verschuiving in het Nederlandse veiligheidsbeleid van het grootschalige militaire conflict naar crisisbeheersing en vredesoperaties, dan is het niet bescheiden te stellen dat alles in beweging is. „Alle tolleren zijn los”, zo heet het. En in die omgeving moet dan ook onze Pilot zich een uitweg zoeken. Aan de ene kant is dat plezierig: iedereen is te druk om zich met details bezig te houden. Zo kunnen wij dan metterdaad „op afstand” en „op hoofdlijnen” worden „aangestuurd”. Aan de andere kant is dat lastig. De aanwijzingen zijn dus „dun”. Dat betekent dat wij zelf de piketten in het veld moeten slaan om onze omgeving af te bakenen. En omdat wij niet op anderen willen wachten voor aanwijzingen, formuleren wij onze randvoorwaarden zelf. Soms zijn wij daarbij op onontgonnen gebied, soms doen wij het werk dat eigenlijk op een ander niveau moet plaatsvinden. Toch nemen wij dat lastige gaarne op de koop toe. Los van het feit dat het veel leuker is om veel van die zaken zelf uit te vinden, past het ook beter bij de begrippen initiatief en creatief. Wij hebben nu dus de ruimte om het werk in te delen en voor te

²Dit artikel is afgesloten op 23 november 1992.

De voorzitter van de projectgroep (C - 43 Mechbrig) is belast met de volgende taken.

- a. Het toepassen van het in het Beleidskader Verbetering Bedrijfsvoering geschetste stappenplan voor een Resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE), en de hierin vermelde methoden en technieken op juistheid en toepasbaarheid te toetsen.
- b. Het omschrijven van kerntaken, gericht op het realiseren van de gewenste gevechtskracht en de meetbaarheid daarvan, en aangeven welke middelen daarvoor nodig zijn.
- c. Het zicht krijgen op de conditionerende projecten bij een RVE.
- d. Het beschrijven van de gewenste gedragskenmerken, die noodzakelijk zullen zijn om inhoud te geven aan het besturingsconcept RVE, onder andere met behulp van simulaties.
- e. Het onderzoeken van de relaties met het KLPP en het project PIEK.
- f. Het bewaken van de relatie met het project Besturingsconcept KL.
- g. Het beheren van de door de projectgroep ontvangen en opgemaakte bescheiden, met inachtneming van de bepalingen in de instructie algemene secretariaatsaangelegenheden (ministeriële beschikking van 21 januari 1982, nr D81919/2973, Aanwijzing SG A561, d.d. 21 jan. 1982).
- h. Het terstond na de opheffing van de projectgroep overdragen van de door de projectgroep ontvangen en opgemaakte bescheiden (het secretariaatsarchief) aan het Hoofd Centrale Afdeling Documentaire Informatieverzorging KL-Staf (CDI-KL).

In de uitvoerende activiteiten is de volgende onderverdeling gemaakt.

- a. Fase 1 - selectie
 - stap 1A: vaststellen doelstellingen en taken
 - stap 1B: selecteren prestatiegebieden en bedrijfsprocessen
 - * beslismoment 1: vaststellen prestatiegebieden
- b. Fase 2 - uitwerken
 - stap 2A: vaststellen behoefte aan middelen
 - stap 2B: opstellen en vaststellen kengetallen en normen
 - * beslismoment 2: bepalen meetbaarheid en toetsbaarheid
- c. Fase 3 - vaststellen decentralisatie
 - stap 3A: opstellen en vaststellen decentralisatievoorstellen
 - * beslismoment 3: vaststellen mate van zelfstandigheid
- d. Fase 4: invoeren
 - stap 4A: opstellen invoeringsplan
 - stap 4B: implementeren conditionerende projecten
 - stap 4C: opstellen managementcontract
 - * beslismoment 4: „go” of „no go” RVE
- e. Fase 5 - bevorderen resultaatverantwoordelijkheid
 - stap 5A: het toetsen aan het managementcontract
 - stap 5B: het opstellen en nemen van aanvullende maatregelen

Afb. 1 De instellingsbeschikking projectgroep Pilot bedrijfsvoering 1 Lk

leggen zoals het ons juist voorkomt. Dat betekent wel dat wij extra werk dienen te verzetten. Het normale bedrijf gaat ook door, zodat ook rekening moet worden gehouden met andere, minder beheersbare processen zoals uitzendingen in VN-kaders, onzekerheid over de nabije toekomst en de reguliere druk op het bedrijfsproces als gevolg van de nawerking van de diensttijdverkortung en de overgang op het 12-lichtingsploegensysteem.

Doelstelling

Doelstelling van de Pilot Bedrijfsvoering 1 Lk is het bereiken van een grotere doeltreffendheid en doelmatigheid door toepassing van een meer resultaatgerichte bedrijfsvoering. Afb. 1 bevat de opdracht zoals die in de instellingsbeschikking is neergelegd. De opdracht in de eerste paragraaf verwijst naar een stappenplan, dat is opgenomen in de bijlage van de BVB (zie afb. 2).

Analyse

Voer het stappenplan uit!... Daar sta je dan als brigade. Dat is duidelijk andere koek dan de reorganisatie van de brigadestaf, of het opzetten van een oefening. Hoe geef je zoiets nu handen en voeten? Deze vraag klemde te meer omdat wij vonden dat het stappenplan, waarover de legerleiding het dan kennelijk eens was, ons voor onoverkomelijke problemen stelde. Het moge dan in theorie mooi klinken dat je eerst je doelstelling in kaart moet brengen, maar wat is nu eigenlijk die doelstelling van de brigade? Wij onderkennen wel dat van de juiste formulering van die doelstelling alles afhangt. Wat moesten wij ons voorstellen van prestatiegebieden? De oefening Pleisterplaats? De afdelingstest? En wat moesten wij ons voorstellen bij kengetallen? Wat betekent een cijfer als: ziekteverzuim bedraagt 7%. Is dat goed of voldoende? Goed of voldoende t.o.v. wat? En dan die beslissende momenten in dat stappenplan. Hoe kunnen wij nu weten of we de prestatiegebieden goed te pakken hebben? En als dan is misgegrepen, moet je dan weer terug naar de vorige fase? Maar je bent toch nooit compleet! Welnu, het resultaat van de analyse is dat wij een

Afb. 2 Stappenplan beleidskader verbetering bedrijfsvoering

aantal keuzes hebben gedaan. Wij hebben ons voorgesteld eerst een doelstelling te definiëren van zowel de brigade als de projectgroep, daaruit een plan van aanpak op te stellen en dat dan ter goedkeuring voor te leggen aan de Stuurgroep. Dat heeft plaatsgevonden in juni 1992, dus twee maanden na ons begin. Dit Plan van aanpak behelsde eigenlijk het beginnen op enkele gebieden, ervaring daarmee op te doen en dan geleidelijk het werkgebied uit te breiden. Wij zeilen dus het stappenplan op en neer.

Uitwerking

De aanpak van een probleem als aan onze brigade opgedragen heeft naar onze overtuiging twee hoofdcomponenten: de eerste is de formele structuur en de andere – en dat is zeker niet de minst belangrijke – de bereidheid van het personeel om met die denk- en werkwijze mee te gaan. Reden om daarop straks wat uitgebreider in te gaan.

Laten wij eerst eens de formele structuur aanpakken. Centraal staat de Projectgroep. Daarin zijn behalve de voorzitter (de brigadecommandant) en de projectleider (een speciaal toegevoegde kolonel) de sectiehoofden van de brigadestaf vertegenwoordigd. Zij kennen het werk en de brigade. Dat is een voordeel. Het betekent wel een aanzienlijke taakverzwaring. Dat is niet altijd een voordeel. Voorts zijn vertegenwoordigd de directe chef (CS – St 4 Div), het legerkorps en DEBKL. De laatste om met name het spoor met de overige bedrijfsvoeringsprojecten vast te houden. De dagelijkse leiding wordt verzorgd door het Projectteam, de eerder genoemde voorzitter en projectleider, alsmede een speciaal aangetrokken kapitein en een kornet en wachtmeester bedrijfskundigen. De kapitein is de voormalige plaatsvervanger van de bevoeie van de brigade. Onder zijn leiding en die van de cc was de bevoeie al ver gevorderd met een resultaatgerichte bedrijfsvoering. Het spreekt vanzelf dat zijn ervaring met wat te doen (maar vooral ook te laten) voor ons onmisbaar is (wie wist het beter?).

Al snel werden voor de te meten „gevechtskracht” van de brigade twee componenten gevonden. Ten eerste het personeel dat zowel beschikbaar als geschikt (individueel en collectief opgeleid) moest zijn. Ten tweede het materieel dat aanwezig en gebruiksgereed moest zijn. Hierna werden drie werkgroepen ingesteld: opleidingen, materieel en personeel. Daarbij is het niet gebleven, maar daarover la-

ter meer. Om te bewaken dat de handelingen op werkgroepniveau met elkaar in verband blijven, werd de rol van de commandantenvergadering aangepast.

In plaats van een passief gehoor te vormen voor de brigadecommandant, zo eens per drie maanden, moesten zij veel meer actief hun onderdeel gaan besturen, d.w.z. beïnvloeden waar dat nodig en mogelijk is. Dat gebeurt door wat wij de interne overleggroep noemen, de dagelijkse leiding van het onderdeel (bataljon of zelfstandige compagnie). In de eerste plaats bewaken zij de inbreng van hun vertegenwoordigers in de onderscheiden werkgroepen. Het gaat immers niet om een ambitieus opleidingsprogramma op te stellen dat niet logistiek kan worden ondersteund; en omgekeerd. Ten tweede bepaalt de commandantenvergadering de normstelling. De normen van de logistieke inzetbaarheid van het materieel bij de onderdelen mogen niet te zeer (en niet gemotiveerd) uiteenlopen. Ook vertegenwoordigen de directe ondercommandanten de brugfunctie naar het overige personeel. Niet alles kan en mag via parallelle communicatie (van de brigadecommandant rechtstreeks naar het personeel). Op dit ogenblik komt de commandantenvergadering eens per maand bijeen en wij zien aankomen dat ze eens per week noodzakelijk zal worden als wij willen spreken over het duidelijk sturen van de eenheid. Juist het sturen (wat, hoe, wanneer en op grond waarvan?) vormt nu een centraal, maar voorlopig onopgelost, probleem.

Niet in het minst van belang is het Buitengewoon-overlegorgaan, inmiddels ook formeel belast met deelname aan de Pilot, maar door ons al eerder als noodzakelijk onderkend. Ook de wijze van hun deelname kristalliseert zich thans uit.

Alles bij elkaar wordt er wat af-vergaderd; dat is de prijs die wij moeten betalen. Tegelijkertijd mogen de doorgaande zaken niet uit het oog worden verloren (het opleiden en de uitvoering van de overige opdrachten zoals de kazernediensten en de organisatie van de Open Dag van de KL op 18 juli jl., om eens een paar „kleine” nevenactiviteiten te noemen). Dat is dan ook precies de uitdaging waarvoor 43 Mechbrig staat!

De tweede component – naast het opzetten van de formele structuur – is het ontwikkelen van het draagvlak bij het personeel om aan het project mee te werken. Het is duidelijk dat de kleur van de ogen

van de brigadecommandant niet volstaat om het opeens anders te gaan doen. Ook een in de Legeraad goedgekeurd beleidskader Verbetering Bedrijfsvoering en een instellingsbeschikking Pilot Bedrijfsvoering 1 Lk garanderen geen uitvoeringswijze van het dagelijkse werk.

Hier belanden wij dus in de cultuurombuiging. Hoe is die in gang te zetten? Reorganisatie kun je sturen, gepland van maand tot maand. Met cultuurombuiging ligt dat wel iets anders. Vandaag kun je met elkaar afspreken dat je het morgen anders gaat doen, maar dat betekent niet dat het morgen ook anders gebeurt! Dat is een zaak van langere adem.

Eerst moest, en moet nog steeds, worden uitgelegd waarom wij het anders gaan doen. Deden wij het allemaal niet goed? En wat deden wij dan niet goed? En als wij het goed deden waarom moeten wij het dan anders gaan doen? Maak dat aan iedereen in de brigade maar eens duidelijk. Bij het begin van ons project is het beroepspersoneel van alle eenheden van de brigade hiertoe bijeen gehaald. Hen is verteld waarom de KL in deze tijd in haar denk- en werkwijze zal moeten veranderen. Gesteld is, en wordt, dat gezien de gewijzigde taakstelling van de KL, dus ook van onze brigade, de brigadecommandant niet voortdurend kan meekijken of de ondercommandanten het precies doen zoals hij het zou willen. Sterker nog, dat moet hij niet eens meer willen weten, als hij maar ervan is verzekerd dat ze het doen zoals mag worden verwacht. Dat betekent dat de brigadecommandant aangeeft hoe het resultaat eruit moet zien, omdat hij erop kan vertrouwen dat het dan voor elkaar komt. En hoe ze het dan precies gaan doen is dan niet interessant, zolang ze de opdracht maar halen. Deze werkwijze willen wij hier niet alleen toepassen op de oorlogstaak, maar juist ook op de processen die in vreedetijd eraan voorafgaan. Op de processen van elke dag dus: de manier waarop wij opleiden, personeelszaken behartigen en logistiek bedrijven. In de Beleidsvisie Leiding geven van de BLS stond en staat dat nog steeds als volgt aangegeven: vrijheid van handelen en wederzijds vertrouwen. Dat impliceert dat commandanten op alle niveaus: zelfstandiger moeten zijn, naar het resultaat kunnen werken, creatief kunnen zijn, zelf verantwoordelijk zijn, en de hiervoor benodigde bevoegdheden, verantwoordelijkheden en middelen krijgen.

Deze werkwijze is niet uit de lucht gegrepen. Kijk

maar om u heen. Het geniehulpbataljon in Irak, het verbindingsbataljon in en het transportbataljon naar voormalig Joegoslavië. Allemaal eenheden waarbij tegen de commandanten wordt gezegd: dit verwachten wij van je en hoe je het regelt zul je grotendeels zelf moeten bepalen. Ter plaatse kan hij niet steeds wachten op het commando „op mijn bevel” maar zal hij juist slagvaardig de mogelijkheden die zich voordoen moeten uitbuiten. Zo'n optreden, zo'n manier van leiding geven moet je dan wel zijn geleerd.

Gezien de internationale ontwikkelingen wordt het dus hoog tijd dat wij onze dagelijkse dingen anders gaan doen. Om te gaan denken in resultaten i.p.v. procedures en regels. Leidinggevend moeten worden omgevormd van rolgericht naar taakgericht gedrag, van procesgericht naar resultaatgericht, zonder dat de context, dus waarom het gaat, wordt verwaarloosd.

Bij dit alles kan men dan voldoende initiatief, creativiteit en flexibiliteit tonen. De ideeën en kansgebieden kunnen wat ons betreft zeker in het begin niet driest genoeg zijn. Ook fouten maken accepteren wij hierbij. Dat moet ook wel, zeker in het begin, zolang ze het behalen van het resultaat niet te zeer in de weg staan. Al smedende wordt men immers smid en leert men de juiste dingen beter te doen.

Door die andere bedrijfsvoering moet je zeker in het begin nogal wat van je mensen eisen. Daarvan zijn wij ons bewust. Het tijdperk van het zorgeloze risicomijdende gedrag is immers afgesloten, en zal nooit meer terugkomen. Ordners vol met procedures en regels moeten worden uitgedund. Omdat er dus meer van de mensen wordt geëist moet dat een constante aandacht van de leiding hebben. Zeker in deze tijd waarbij velen zich om andere redenen zorgen maken om de toekomst. Hoe voorkom je dat militairen zich ergeren en aan de ergernis uiting geven in hun werk? Ergernissen die bv. voortkomen uit als zinloos beleefde werkwijzen en doelloos gerepeteerde standaardoefeningen. Het is hierbij de kunst persoonlijke doelen en organisatiedoelen zoveel mogelijk te laten overeenkomen, want dan zal zich een inspirerende cultuur ontwikkelen waarin mensen zich thuisvoelen. Dan hoeft de leiding zich in zo'n cultuur weinig zorgen te maken over effectiviteit en efficiency.

Dat betekent concreet dat er een tweerichtingsverkeer ontstaat. De liefde kan immers nooit van één

kant komen. De organisatie zal aan de militair andere eisen gaan stellen, en dus kan en mag de militair eisen stellen ten aanzien van rechtspositie, loopbaan en behoud van werk. Eigenlijk impliceert dit dat eerst de rust in de KL gelederen zal moeten zijn teruggekeerd alvorens met name de laatste eis (de eisen van de militair) kan worden gerealiseerd. Dat betekent zekerheid over de omvang en samenstelling van de KL. Dit alles mag niet betekenen dat wij nu maar aan de zijlijn blijven afwachten. Een andere bedrijfsvoering is hoe dan ook onontkoombaar. Wat wij bij onze brigade uitproberen en opzetten is nieuw voor de KL. De rest van de KL zal ook eraan moeten geloven. De bedrijfsvoering is een mooie gelegenheid om jezelf een meerwaarde te geven voor functies in de toekomst, want wie niet meedoet met veranderen plaatst zichzelf in een achterstandspositie.

Bij de cultuurombuiging zijn wij wat langer blijven stilstaan omdat het enerzijds een absolute *must* is invulling te geven aan de Beleidsvisie Leiding gegeven van de BLS en anderzijds omdat het constant en langdurig de nodige aandacht zal vergen.

Perspectief

Betekent dat alles nu dat wij in Havelte optimaal genieten van de vrijheid van handelen en dat invullen als vrijheid-blijheid en dat wij elkaar dag en nacht wederzijds zitten te vertrouwen? Zó werkt het niet. Integendeel. Wij zijn een volwaardige brigade binnen ons Legerkorps. Wij doen mee aan de pelotonsvaardigheidswedstrijden, samenwerkingsverbanden, teamoefeningen, enz. En dat blijven wij ook doen. Wij gaan echter al onze activiteiten eens door een andere bril bekijken. Allereerst door de doeltreffendheidsbril. Wij gaan in kaart brengen wat wij precies produceren. Ons produkt is ge-

1. Het voorbereiden en uitvoeren van gevechtsacties, afgeleide gevechtsvormen en/of overige opdrachten in het kader van: grote conflicten, crisisbeheersing, vredesoperaties, militaire bijstand en algemene bijstand.
2. Het ten behoeve van de taken beschikbaar krijgen, houden en uitstromen van personeel.
3. Het ten behoeve van de taken opleiden van personeel.
4. Het ten behoeve van de taken beschikbaar krijgen, houden en uitstromen van materieel.
5. Het ten behoeve van de taken beschikbaar stellen van diensten.

Afb. 3 Taken 43 Mechbrig

vechtskracht. Daarbij gaat het om samenspel van het beschikbaar en gebruiksgereed hebben van materieel en het aanwezig en opgeleid zijn van personeel. Dat samenspel wordt geleid door de commandant. Bedrijfsvoering is dus een commandantenzaak! Het is dan een vereiste dat een commandant inzicht heeft in wat beschikbaar, gebruiksgereed en opgeleid is. Hoe kan hij anders sturen en met welk doel? Dit inzicht in de kwaliteit ontbreekt op dit moment.

Is een compagnie met een goede MIO een goede eenheid? Of juist alleen maar een handige eenheid? Welke zijn de gevolgen voor het opleidingsniveau bij de verkorting van de diensttijd van 14 naar 12 maanden? Wij beweren nog steeds dat wij opgeleide mensen en eenheden afleveren. Maar opgeleid waarvoor? En wat produceert het onderhoudspeloton eigenlijk? Sleuteluren of inzetbare voertuigen? Wat produceert een hulppostpeloton? Te genezen gewonden of gestabiliseerde patiënten? Wat betekent het als de ene compagnie 70% MLV heeft en de andere 50%? Wat is de eis eigenlijk? En waarom is dat de eis? Is dat de juiste eis? Wanneer is de verkenning van het verkenningpeloton tegen de vijandelijke commandopost nu goed of voldoende? Kortom, wij weten dat moeilijk is vast te stellen of wat wij doen goed, voldoende of niet voldoende is. Die eisen zijn niet altijd zo neergelegd. Het is nu nog vaak wat de hoogste baas ter plekke ervan vindt. Daar ligt dus een dik probleem. Wij onderzoeken in Havelte hoe wij dat in de greep kunnen krijgen. Daarvoor hebben wij de eerder genoemde werkgroepen ingesteld, nl. Personeel, Materieel, Opleiden, en nu ook Diensten en Informatieplanning. Vanuit de door ons zelf geformuleerde kerntaken van de brigade (zie afb. 3) zijn de analyses van de opdrachten aan deze werkgroepen samengesteld.

De analyse van die kerntaken bracht ons ertoe de werkgroep Diensten te vormen. Deze onderzoekt taken die worden uitgevoerd maar in feite niet bij de secties 1, 3 en 4 thuishoren. In de loop van de tijd zijn die taken daar, om welke reden dan ook, terechtgekomen; daarbij te denken aan onderwerpen als personele en materiële ondersteuning (steunverlening), nbc, infra, Arbo, juridische zaken. Alle werkgroepen gaan registreren en de gehele „koek” in kaart brengen, d.w.z. het gehele opleidingstraject van niveau 1 t/m 4 voor Ondas en Indas, het gehele logistieke en het personeelstraject. Alle taken, re-

sultaatgebieden die wij nodig achten om de taken te kunnen uitvoeren worden geïnventariseerd. Vervolgens worden daaraan eisen verbonden en wordt een bewakingssysteem ontwikkeld waaronder een planningssysteem, meetsysteem voor relevante gegevens, normen per taak en kengetallen vallen. Omdat wij dus binnenkort een overvloed aan gegevens kunnen verwachten is inmiddels de werkgroep Informatieplanning gestart. Informatiebronnen en -behoeften worden dan structureel gekoppeld. Hierbij wordt dezelfde aanpak gevolgd zoals onlangs bij staf 1 Lk (MIP-methode). Resultaten die uit de werkgroepen komen (zij registreren en inventariseren immers) zijn hierbij van groot belang. De werkzaamheden van de werkgroep Informatieplanning en die van de andere werkgroepen zullen dus met elkaar in de pas (moeten) gaan lopen. Het slot zal dan een automatiseringsplan zijn. „Brigadebreed” en „brigadediep”.

Wanneer denken wij dat allemaal te hebben gerealiseerd? Wij verwachten de registratie grotendeels medio 1993 en volledig eind 1993 gereed te hebben. Het informatieplan moet eveneens medio 1993 klaar zijn. De volgende stap is als resultaatverwoordelijke eenheid te gaan opereren. Daarbij is dan een aantal meetfactoren van groot belang: arbeidssatisfactie, externe-behoeftenbevrediging, voldoen aan veranderende behoefte en kengetallen. Medio 1994 moet dat allemaal zijn geregeld. Pas als de doeltreffendheid met dit alles is vastgesteld kan de doelmatigheid alle aandacht krijgen. Hetgeen niet wil zeggen dat wij tot die tijd doelmatigheid helemaal geen aandacht geven. Uiteraard proberen wij reeds nu verspilling tegen te gaan: bv. niet twee voertuigen laten rijden als het met één kan. De andere doelmatigheid betreft de gewenste vorm van doeltreffendheid door een optimale allocatie van middelen. Hiervoor moet wel eerst worden geregistreerd en gemeten. Daarom passen wij de boven beschreven werkwijze toe.

Verder is het onze bedoeling per 1 januari 1995 een convenant gereed te hebben. Daarin staan dan opgenomen de aangevane wederzijdse verplichtingen betreffende de jaarlijkse realisatie van het operationele produkt en de verstrekking van de daartoe benodigde middelen en bevoegdheden, e.e.a. uitgewerkt in een activiteiten-, middelen- en beheersplan. Daartoe dienen wij per 1 januari 1995 gebruik

te maken van geëvalueerde gegevens. Dat moeten dus gegevens over het jaar 1993 en een gedeelte van 1994 zijn. En dus moet per 1 januari 1993 een concept-convenant gereed zijn, hoe fragmentarisch ook. Dat ontwikkelen wij dan volgens de olievlek-methode: ergens beginnen en dat verbreden en verdiepen. De resultaten en „proeftuintjes” van de werkgroepen zorgen wel voor de vlekwerking.

Slot

Dit project leidt tot een extra werkbelasting voor de brigadestaf en de eenheden. Per slot van rekening doen wij dit „even erbij”. Net zoals wij de „Veteranendag” en de Open Dag KL 1992 „even erbij” hebben gedaan. Met dit verschil dat de bedrijfsvoering een project van lange adem is dat tot een structureel betere wijze van werken leidt. Wij mogen nu best extra in tijd investeren omdat wij daardoor ons werk prettiger en interessanter inrichten. Voor zaken die je zelf hebt mogen ontwikkelen zul je daarna gemotiveerd de verantwoordelijkheid willen dragen. En daarvoor zijn mensen bereid zichzelf doelen te stellen waarvoor een hoeveelheid energie nodig is. Maar, zoals reeds eerder vermeld, de KL-organisatie moet daar wel wat tegenover zetten. Ook dat hoort bij wederzijds vertrouwen.

Met het bovenstaande hebben wij een aantal facetten willen schetsen van de Pilot Bedrijfsvoering 1 Lk. Eerste schreden zijn gezet. Al doende lerend gaan wij enthousiast voorwaarts omdat wij overtuigd zijn van de noodzaak dat het beter moet en kan. Het zal onze brigade iets geven wat andere nog niet hebben. Wij zullen weten wat wij doen en waarvoor. Vele problemen zullen nog moeten worden opgelost. Vooral de problemen van de normen en informatieplanning. Maar als grootste uitdaging zien wij de bedrijfscultuur. Vooral in deze politieke tijd met ambtenaren of ministeries die „lekken”.

Dat brengt de persoonlijke doelen niet dichterbij de organisatiedoelen. Maar ondanks het feit dat wij bij het ministerie van defensie werken stellen wij ons in Havelte daarin agressief op. Agressief voor het reilen en zeilen van het operationele deel van de KL zodat wij uiteindelijk de juiste dingen beter doen en de commandanten weer commandant kunnen zijn.



Koopmans' compendium van het staatsrecht

bew. door Th. L. Bellekom e.a., 6e dr., 326 blz. Uitg.: Kluwer, Deventer, 1992. Prijs: f 69,50
ISBN: 90.268.2129.8

Een 6e druk in 20 jaar duidt erop, dat de in het compendium gevolgde wijze van behandeling van de stof nog steeds als een goede formule wordt beschouwd om het staatsrecht te bestuderen. Met de opmerking dat goede wijn geen krans behoeft zou hiermee de boekbespreking kunnen worden afgesloten. Toch lijkt het gewenst meer aandacht aan dit handboek te besteden. Het is namelijk niet alleen bestemd voor studenten, maar vanwege de overzichtelijkheid van de behandelde stof ook bijzonder geschikt voor wie enigermate kennis behoren te hebben van het Nederlandse staatsrecht. Tot de laatste groep reken ik ook de meeste – zo niet alle – officieren. Zij kunnen functioneel, zowel in vredes- als in oorlogsomstandigheden, met verschillende aspecten van het staatsrecht te maken krijgen, zodat enige basiskennis noodzakelijk is.

Het handboek begint met de behandeling van een aantal basisbegrippen van het publiekrecht; hierbij komen de staat, de bevoegdheden van de overheid en de regeerstelsels aan de orde. Bij het onderwerp overheidsbevoegdheden worden ook de verwarring gevende begrippen „delegatie” en „mandaat” uitgelegd. Nadat de werkingsfeer van het internationale publiekrecht is behandeld, wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van het Nederlandse parlementaire stelsel, de Staten-Generaal, de functies van regering en par-

lement alsook het beleid in regelgeving en bestuur. Uitgebreid wordt stilgestaan bij zowel de traditionele taken van de overheid (o.m. defensie, politie, waterstaat en onderwijs) als bij de taken, die in de jongste 70 jaar zijn ontstaan en als overheidstaken zijn erkend (zoals industrialisatie, emancipatie, ruimtelijke ordening en sociale zaken). Het hoofdstuk „Decentralisatie” is gericht op de lagere bestuursorganen, de vormen van decentralisatie, de verleende taken en bevoegdheden e.d., waarbij ook aandacht wordt besteed aan recente ontwikkelingen. In dat kader wordt o.m. opgemerkt, dat bij het overdragen van bepaalde taken aan privaatrechtelijke rechtspersonen dezen geen verordenende bevoegdheid kunnen krijgen.

Het hoofdstuk over de rechtsbescherming behandelt m.n. de administratieve rechtspraak, alsmede de mogelijkheden en procedures tot toetsing van regelingen van lagere aan die van hogere orde. Het laatste hoofdstuk heeft betrekking op de rechten van de mens. Behalve aan de algemene leerstukken wordt ook aandacht besteed aan de specifieke rechten. Daarbij wordt tevens het verband aangegeven met de hierop betrekking hebbende artikelen uit de Nederlandse Grondwet.

Aan het einde van vrijwel elk hoofdstuk zijn enkele vragen opgenomen; deze bieden een goede mogelijkheid de verworven kennis te toetsen. Evenzo kunnen de literatuurverwijzingen worden benut om zich meer in een bepaald onderwerp te verdiepen. Voor wie niet reeds beschikt over dit, of een vergelijkbaar, handboek is de aanschaffing aan te bevelen.

T. DE KRUIJF, genm gn

Security without nuclear weapons?

Different perspectives on non-nuclear security, o.r.v. R. Cowen-Carp, 296 blz. Uitg.: Oxford University Press, Oxford, 1992. Prijs: £ 30,-
ISBN: 0.19.829143.4

In dit boek wordt de vraag onderzocht of de uitbanning van kernwapens politiek-strategisch mogelijk

en militair-strategisch wenselijk is, en technisch haalbaar. Vanuit verschillende en soms tegenstrijdige gezichtspunten wordt het onderwerp door diverse deskundigen uit een aantal landen onderzocht en wordt nagegaan of het einde van de Koude Oorlog ook het begin betekent van de afschaffing van nucleaire wapens. Het antwoord is, zoals te verwachten, eigenlijk *neen*. Het *zou* kunnen, maar het is niet erg waarschijnlijk. De auteurs zeilen eigenlijk tussen anti- en pro-nucleaire standpunten in. Dat maakt het boek buitengewoon interessant en actueel. In deze tijd waarin von Clausewitz in het Westen weer de meeste aandacht schijnt te krijgen – behalve vermoedelijk in Nederland, daar houden wij ons bezig met Prioriteitennota's en rapporten van de Commissie-Meijer – is het goed dat ook aandacht wordt besteed aan kernwapens. Ten slotte zijn die er; ze kunnen niet worden weggedacht en het vraagstuk van de non-proliferatie is nog lang niet opgelost, integendeel. Van harte aanbevolen voor vakbibliotheken, geïnteresseerden en leerlingen van het IDL.

G. C. BERKHOF, lgen gn

Staats- en natievorming in Willem I's koninkrijk (1815-1830)

o.r.v. C. A. Tamse en E. Witte, 328 blz. Uitg.: Bosch & Keuning, Baarn, 1992. Prijs: f 49,50.
ISBN: 90.246.4964.1

Dit boek bevat de lezingen die in 1991 zijn gehouden tijdens een colloquium aan de Vrije Universiteit van Brussel. Daaraan verleenden 12 Belgische en Nederlandse geschiedkundigen met verschillende specialisaties hun medewerking. Het feit dat Willem I zich in 1815 tot koning uitriep was de reden om 175 jaar nadien zijn regeringsperiode over dit grotere Nederland aan een nadere beschouwing te onderwerpen. De redacteuren geven in een inleidend hoofdstuk commentaar en toelichting op de verschillende bijdragen. Zij plaatsen de huidige beoordeling

en waardering van koning Willem I in de historische ontwikkeling ervan. Na verguizing volgde een periode van (overdreven) waardering, terwijl nu - aldus de redacteurs - een meer gewogen oordeel is ontstaan. Zij stellen dat de scheiding van 1830 zou zijn voorkomen als Willem I tijdig zou zijn overgegaan tot een liberalere bestuursvorm (met ministeriële verantwoordelijkheid) en beter contact zou hebben onderhouden met de politieke elites.

Bij de ontwikkeling van de structuur van het nieuwe rijk zijn twee stromingen te onderkennen. De ene, meer conservatief van aard, poogde een relatie te leggen met de Bourgondische tijd, zodat zou kunnen worden gesproken van continuïteit met het verleden. Daarbij was sprake van een „contract” tussen de vorst en het volk (de standen), dat was neergelegd in privileges. De andere, liberale visie, ging uit van de vrijheidsrechten van het volk. Dat legde beperkingen op aan het koninklijke gezag, maar stelde ook dat een monarchie nodig was om de uitwassen van de volkssoevereïteit te beteugelen.

Koning Willem I kon zich wel vinden in de gedachte van de continuïteit. Daarentegen was hij van mening dat het volk de soevereïteit aan hem had afgestaan en was het zijn goedheid het gezag met behulp van een grondwet uit te oefenen. De Staten-Generaal waren er op basis van de grondwet; de koning zou er echter ook zonder de grondwet zijn. Naar de mening van de koning was er dus een duidelijke hiërarchie verschil. Dit standpunt verklaart voor een belangrijk deel de koppig volgehouden negatieve houding van de koning om de Staten-Generaal meer bevoegdheden te geven. Vanuit deze visie wordt veel van 's konings handelen verklaarbaar.

Vermoedelijk heeft zijn bestuurservaring in Duitsland tot gevolg gehad, dat zijn benadering van de politiek continentaal van aard was, aldus Worst in zijn bijdrage. Zo vertoont zijn kerkpolitiek een duidelijke overeenkomst met die van zijn zwager in Pruisen. Zij beschouwden zich als de „Landvaders” die wisten wat goed was voor hun gezin. De

leden van het gezin, de kinderen, waren in die benadering dus onmondig. De koning kon mild en tolerant zijn, maar uiteindelijk hadden de onderdanen maar te luisteren. Ook in deze benadering was geen ruimte voor grotere bevoegdheden voor een volksvertegenwoordiging of voor een ministeriële verantwoordelijkheid.

Volgens Sas heeft Willem I aanvankelijk gepoogd met het verenigde koninkrijk minimaal een zelfde internationale status en aanzien te krijgen als Pruisen. Met name in de opbouw van de krijgsmacht is dat streven te herkennen. Ook in de internationale politiek heeft Willem I zich soms met succes teweergesteld tegen beslissingen van de grote (Europese) mogendheden. Zó sterk was hij gericht op het verkrijgen en behoud van dat aanzien, dat hij na de Belgische Opstand nauwelijks reageerde op tendensen in beide landen, die de eigen nationaliteit (en de eer) op de voorgrond plaatsten.

Aanvankelijk streefde de koning naar een staand leger bestaande uit beroepsmilitairen met een sterkte van 30.000 (later 24.000) man. Omdat de wervingsresultaten achterbleven bij de verwachtingen werden ook regimenten uit Nassau en Zwitserland aangetrokken. Gelijktijdig met de oprichting van een staand leger in december 1813 werd ook een landsmilitie gevormd; een gewapende macht, bestaande uit dienstplichtigen, met een sterkte van 22.000 man. Deze militie zou alleen uit infanterie en artillerie bestaan en had tot taak het staande leger te steunen bij operaties binnen de landsgrenzen. Omdat de gewenste sterkte van het staande leger niet realiseerbaar bleek, zou de militie kwalitatief een betere bijdrage aan de verdediging van het land moeten leveren. Om dat te verwezenlijken werd in de Wet op de Nationale Militie van februari 1815 bepaald, dat in de militie-eenheid een vaste vredeskern zou worden opgenomen. In de wet werd tevens vastgelegd dat uitzending buiten de landsgrenzen zonder toestemming van de Staten-Generaal niet mogelijk was. Na de landing van Napoleon op 1 maart 1815 werd een veldleger geformeerd, waarin

zowel eenheden van beroepsmilitairen als van dienstplichtigen waren opgenomen. Dat veldleger nam deel aan *Quatre-Bras* en *Waterloo*. In oktober 1815 volgde een reorganisatie, waarbij bataljons met beroepsmilitairen en met dienstplichtigen in afdelingen werden ondergebracht in de verhouding 1:3. De vorming van een beroepsleger was dus mislukt. De werving van beroepsmilitairen bleef echter tegenvallen, met gevolg dat bij de reorganisatie van 1819 het staande (beroeps)leger feitelijk opviel te bestaan en het beroepspersoneel over de militiebataljons werd verdeeld. Deze vorming van een kader-militieleger begon bij de infanterie en werd in latere jaren ook ingevoerd bij de andere wapens. De laatste buitenlandse regimenten werden in 1829 bedankt. De toenmalige problematiek m.b.t. het oprichten van een beroepskrijgsmacht blijkt 175 jaar later plotseling weer actueel te zijn. Een parallel lijkt te kunnen worden getrokken.

Fritschy komt tot de conclusie dat ook onder Willem I het uitgavenbeleid op bezuinigingen was gericht. De belastingopbrengsten in Nederland lagen, relatief gezien, op een zelfde niveau als in Frankrijk en Engeland. Daarentegen bleef de economische ontwikkeling in Nederland achter. Dat had tot gevolg dat Nederland voor een vergelijkbare opbrengst van de belastingen extra maatregelen (belastingen) moest nemen. Eerst na 1830 namen de Nederlandse staatsuitgaven zeer snel toe en in 1840 was de staatsschuld tot exorbitante hoogte gestegen.

Van de Woud gaat vooral in op de financiering van de vele kanaalprojecten. Deze kwam voor een belangrijk deel buiten de Staten-Generaal om tot stand. In 1828 en 1829 leidde dat tot een ernstig conflict, dat vanwege de Opstand niet verder werd uitgevochten. In 1839 bleek de koning echter nog steeds niet bereid zijn macht te delen.

In een hoofdstuk over de pers toont Vermeersch zich zeer verbaasd over de tolerantie van de koning. Dat had met name betrekking op de Fransen die, om welke reden dan ook, het gerestaureerde Bourbon-regime waren ontvlucht. Volgens schr. heeft de ko-

ning nagelaten de capaciteiten van deze lieden te benutten bij de opbouw van zijn koninkrijk. Hierdoor ontstond een „liberale oppositiepers met Belgische aspiraties”.

Uit diverse bijdragen in deze uitgave blijkt dat verscheidene zaken, die toentertijd aan de orde waren, hun relevantie nog steeds hebben behouden. Niet alleen voor de Nederlandse verhoudingen, maar ook voor de ontwikkelingen elders (in Europa).

T. DE KRUIJF, genm gn

Parlementaire geschiedenis van het militaire straf-, strafproces- en tuchtrecht

door mr. G. L. Lindner, 3 dln: 233, 244 en 226 blz. Uitg.: Gouda Quint, Arnhem, 1992. Prijs: f 174,-. ISBN: 90.387.0043.1

Per 1 januari 1991 zijn de nieuwe wetten m.b.t. het militaire straf-, strafproces- en tuchtrecht van kracht geworden. Na een periode van meer dan 25 jaar is er een einde gekomen aan het op één na grootste naoorlogse wetgevingsproces. De praktijk gaf aan behoefte te hebben aan een handboek om de inzichtelijkheid van de materie te verbeteren. Met het oog daarop heeft schr. dit handboek samengesteld. De kern vormt de artikelsgewijze behandeling van de respectieve wetsvoorstellen. In chronologische volgorde wordt een overzicht gegeven van de parlementaire behandeling van dit voor militairen zo belangrijke deel van het recht. De 3 delen behandelen resp. het militair tucht-, straf- en strafprocesrecht. Elk deel bevat de theorie, het voorspel, de geschiedenis en de parlementaire behandeling van de wetsvoorstellen. Hier in het kort beschrijvingen van de inhoud van de delen.

Militair tuchtrecht. In het hoofdstuk Theorie wordt ingegaan op het karakter van het tuchtrecht in het algemeen en het militair tuchtrecht in het bijzonder. De parlementaire geschiedenis, voorafgaande aan de tot-

standkoming van de Nota Tucht-recht in 1971 wordt behandeld in het hoofdstuk Voorspel. De bespreking van de periode gelegen tussen deze nota en de indiening van het wetsvoorstel Wet Militair Tucht-recht, vinden wij in het hoofdstuk Geschiedenis. Het hoofdstuk Parlementaire behandeling, kern van dit deel, geeft een overzicht van de behandeling in de beide kamers van de Staten-Generaal. Per wetsartikel wordt chronologisch de behandeling in de verschillende stadia van de wetgevingsprocedure weergegeven.

Militair strafrecht. In het hoofdstuk Theorie wordt ingegaan op het karakter van het strafrecht in het algemeen en het militaire strafrecht in het bijzonder. Het hoofdstuk Voorspel behandelt de strafrechtelijke historie vanaf 1814 tot de verschijning van de Nota Tucht-recht in 1971. De periode tussen deze nota en de indiening van het wetsvoorstel tot wijziging van het militaire strafrecht wordt beschreven in het hoofdstuk Geschiedenis. Het kernhoofdstuk van dit deel, de Parlementaire behandeling, geeft een chronologisch overzicht van de behandeling van het wetsvoorstel in de beide kamers van de Staten-Generaal.

Militair strafprocesrecht. In het hoofdstuk Theorie behandelt schr. op summere wijze de theorie van militair strafprocesrecht in relatie tot het commune strafprocesrecht. De geschiedenis van het militair strafprocesrecht tot aanvaarding van de nota inzake het militair strafprocesrecht in 1972 wordt weergegeven in het hoofdstuk Voorspel. Het hoofdstuk Geschiedenis behandelt de periode vanaf die aanvaarding tot het moment van indienen van het wetsvoorstel bij de Tweede Kamer der Staten-Generaal. Het kernhoofdstuk Parlementaire behandeling verhaalt op chronologische wijze over de behandeling van het wetsvoorstel militaire strafrechtspraak in de beide kamers der Staten-Generaal.

Wie denkt met de aanschaf te beschikken over een compleet overzicht van het militair straf-, strafproces- en tuchtrecht, heeft het bij het verkeerde eind. Het handboek ver-

schaf in wezen slechts een artikels-gewijs chronologisch overzicht van de parlementaire behandeling van de onderscheiden rechtsgebieden en die behandeling is niet compleet! Het valt te betreuren, dat het slechts de behandeling van de schriftelijke stukken betreft en niet de in mijn ogen essentiële mondelinge behandeling in zowel de Tweede als Eerste Kamer. Wie behoefte heeft aan een naslagwerk m.b.t. het militair straf-, strafproces- en tuchtrecht verwijs ik graag naar: Van den Bosch c.s. – *Militair straf- en tuchtrecht*, van dezelfde uitgever. In dit uit twee delen bestaande losbladige werk treft de lezer een bespreking aan van vrijwel alle artikelen van het Wetboek van Militair strafrecht, de Wet Militaire strafrechtspraak, de Wet Militair tuchtrecht en de Wet Oorlogsstrafrecht (o.a. de wetsgeschiedenis, het standpunt van de rechter [indien beschikbaar], relevante literatuur [per artikel], registers en commentaren).

Concluderend mag worden gesteld dat het onderhavige handboek een aanvulling kan vormen op het naslagwerk van Van den Bosch c.s.

mr. C. H. VAN DER MEIJ, Ikol mjd

Politics in the Middle-East

door E. Kedourie, 366 blz., 2 krtn. Uitg.: Oxford University Press, Oxford, 1992. Prijs: £ 8,99 (pb). ISBN: 0.19.289154.5

Het Midden-Oosten heeft, aldus schr., in ieder geval één bijzonder kenmerk: het dominante karakter van de Islam. Deze eigenheid is bepalend geweest voor het ontstaan van een omgeving met een geheel eigen cultuur. De Islam had en heeft een grote invloed als geloof, als cultuur en als staatsidee. In hfdst. 1 wordt de complexe samenhang van geloof en staatsmacht en de gevolgen daarvan voor overheid, de leef- en werkgemeenschap en het individu verduidelijkt. Uit de beschrijving van de begrippen *umma*, *dar al-islam* en *dar al-harb* en de kenschets

van het kalifaat en de opvatting van Soennieten resp. Sji'ieten wordt duidelijk hoe gemakkelijk mispercepties ontstaan als Westerse visies en opvattingen logisch van toepassing worden verklaard op die andere gedachtenwereld. In de volgende vijf hoofdstukken wordt de ontwikkeling van dit geografische en culturele domein verder geschetst. In hfdst. 2 staat de ontwikkeling van het Ottomaanse Rijk centraal. Interessant is de beschrijving van de langzame verwording van het administratieve apparaat en de botsing tussen traditionalisten en hervormers. In hfdst. 3 wordt die botsing verder uitgewerkt. Talrijke, vaak hevige conflicten kenmerken de periode van ongeveer 1830 tot 1915. Hierbij blijkt met name de invloed die Westeuropese opvattingen hadden op de gedachtenwereld van verbannen Moslims. In hfdst. 4 wordt ingegaan op de ontwikkelingen in Turkije na 1919. Moestafa Kemal speelde hierbij een zeer belangrijke rol. Hij, de *Gazi* (overwinnaar), nam in 1935 de naam *Atatürk* (vader-Turk) aan. De periode 1924-1988 kenmerkte zich verder door talrijke botsingen tussen religieuze en politieke opvattingen en partijen. In hfdst. 5 staat de ontwikkeling van Egypte centraal. Anders dan in Turkije vormde daar de invloed van de Britten vanaf 1882 een invloedsfactor. Ook hier volgt een serie botsingen op grond van divergerende religieuze en/of politieke opvattingen. Net als in Turkije vonden er diverse staatsgrepen plaats; anders dan in Turkije bleek hier een constitutioneel bewind slecht aan te sluiten bij de afwijkende standpunten. Het beeld herhaalt zich als wordt beschreven hoe de geschiedenis is verlopen in Irak, Syrië, de Republiek Libanon en Iran. In het afsluitende hoofdstuk, „De triomf van ideologische politiek”, wordt de verdere ontwikkeling geschetst tot ca. 1990. Interessant hierin is met name de positie van Khomeini in de periode 1960-1979. In de 10 jaren dat hij vervolgens Iran leiding gaf ontstond het moderne voorbeeld van de fundamentalistische staat.

Kedourie schrijft in de bondige trant die diverse Britse wetenschappers

kenmerkt. Voor wie zich wil verdiepen in de achtergronden van de complexe actualiteit in het Midden-Oosten vormt dit boek een waardevolle bron. Ook eerdere relaties tussen Turkije, Iran en de Kaukasus komen aan de orde. Kennis hiervan is relevant voor het beoordelen van de huidige situatie en de mogelijke toekomst. Een verantwoording van de noten, suggesties voor verdere studie en een inhoudsopgave ontbreken niet. Een waardevol boek.

J. M. J. BOSCH, kol cav

World armaments and disarmament

SIPRI Yearbook 1992, 670 blz., geïll. Uitg.: Oxford University Press, Oxford, 1992. Prijs: £ 45,-. ISBN: 0.19.829159.0

Deze 23e druk zou eigenlijk alleen maar hoeven te worden aangekondigd, want in de eerdere 22 jaren is het vademecum gegroeid tot wat het is: een uiterst gedetailleerde beschouwing van bewapening en ontwapening en van veiligheidsproblemen in brede zin. Voor wie dit boek nog niet mocht kennen, toch een beschouwing. Het telt 4 delen en een aantal aanhangsels. Dl 1 behandelt wapens, technologie en wapenbeheersing. In de zes hoofdstukken wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan het Start-verdrag, ontwikkelingen rond nucleaire wapens en unilaterale initiatieven tot reductie, de nucleaire non-proliferatie na het conflict in de Perzische Golf en de ontbinding van de Sovjet-Unie; nucleaire proeven en onderhandelingen over het beperken van tests; het militaire gebruik van de ruimte en chemische en biologische oorlogvoering en ontwikkelingen rond de beheersing van de verspreiding van deze middelen of de kennis daarover in 1991. In dl 2 wordt aandacht besteed aan militaire aankopen, wapenhandel en productie en de relatie naar conflicten. De 5 hoofdstukken behandelen de militaire aanschaffingen, de handel in de belangrijkste conventionele wapens, wapenproductie, de effecten van de overdracht van wapens op oorlogen en

op vredesonderhandelingen en de belangrijkste gewapende conflicten in 1991. Dl 3 behandelt wapenbeheersing in Europa. In het desbetreffende hoofdstuk staat het CFE-verdrag centraal. In een van de aanhangsels wordt in dit kader ook aandacht besteed aan het Tweede Weense Seminar over militaire doctrine. In dl 4 worden diverse onderwerpen behandeld. De 3 hoofdstukken hebben betrekking op de speciale VN-commissie voor Irak, de ontwikkelingen in het GOS en de Europese veiligheidsstructuren zoals die in beweging zijn. Alle hoofdstukken kennen bijvoegsels waarin met name de methodologie, relevante data en geselecteerde documenten een plaats hebben gevonden.

Het boek telt twee bijlagen, één gewijd aan de belangrijkste wapenbeheersingsverdragen en één die een chronologisch overzicht van de belangrijkste gebeurtenissen in 1991 bevat. Voorts zijn een korte beschrijving van de auteurs, korte samenvattingen, een overzicht van errata en een index opgenomen. Goede wijn behoeft geen krans; ook deze editie is een onmisbaar naslagwerk voor iedereen die bezig is met, of is geïnteresseerd in, veiligheid in de wereld. J. M. J. BOSCH, kol cav

Western Europe and the Gulf

o.r.v. N. Gnesotto en J. Roper, 219 blz. Uitg.: Inst. for Security Studies of WEU, Parijs, 1992. Prijs: fr. 180,-. ISBN: 2.909567.00.1

Uit elk van de negen WEU-landen is een deskundige uitgenodigd om in een bijdrage nader de overwegingen en de besluitvorming toe te lichten van zijn land m.b.t. de deelneming aan operaties in en nabij de Golf. Het is een bont palet van visies geworden. Ondanks alle schakeringen zijn uit deze bundel toch enkele algemene kenmerken te herleiden.

Naarmate een land een geringere bijdrage heeft geleverd zijn kennelijk meer woorden nodig om dat te verklaren. In de meeste WEU-landen was aanvankelijk geen brede steun

aanwezig om met militaire middelen tegen Saddam Hoessein op te treden. De interne en externe relaties van een land blijken soms van grote invloed te zijn geweest op de standpuntbepaling. Zo hebben Spanje en Portugal sterk rekening gehouden met de houding van de Maghreb-landen. In Italië heeft het bezwaar van de paus tegen het gebruik van oorlogsgeweld grote invloed gehad op de publieke opinie. De van oudsher nauwe relaties met de VS waren voor Groot-Brittannië de reden om zonder veel aarzeling militaire steun toe te zeggen.

Ook geven de commandoverhoudingen, die bij het verlenen van militaire steun werden overeengekomen, een indicatie over de mate van bereidheid gezamenlijk het probleem op te lossen. De Britten hebben zonder veel terughoudendheid de troepen „under (operational?) command” van de Amerikanen geplaatst. De positie van Frankrijk is in dit verband interessant. De in het verleden wel eens geuite vrees, dat het zijn troepen (in de NAVO) niet onder een geallieerd bevel zou plaatsen, is althans tijdens het Golf-conflict niet bewaarheid. De toezegging uit 1967 is gestand gedaan en de Franse troepen zijn onder Amerikaanse „operational control” ingezet. Dit overigens in tegenstelling tot de Spaanse eenheden, die onder Spaans commando zijn gebleven en waarbij slechts sprake was van „operational cooperation”.

Uiteindelijk hebben slechts van twee WEU-landen, namelijk Frankrijk en Groot-Brittannië, eenheden van de drie krijgsmachtdelen aan de operaties deelgenomen.

Het snel zenden van marineschepen naar het gebied blijkt voor de meeste WEU-landen geen grote problemen te hebben opgeleverd. De afstand die de schepen moesten houden tot het gebied waar grotere risico's werden gelopen, geeft echter aan in hoeverre de landen zich metterdaad bij het conflict wilden laten betrekken. Zo bleven de Spaanse korvetten in de Rode Zee en het fregat kwam niet verder dan de Straat van Hormoes. Het uitgezonden Belgische fregat bleef in de Golf van Oman. De overige steun van de WEU-landen was

voornamelijk van logistieke aard. Triest is in dit verband de Belgische weigering munitie aan de Britten te leveren.

Een aantal artikelen geeft de indruk te zijn geschreven om het (gebrek aan) handelen van een bepaald land plausibel te maken. De bijdrage van François Heizbourg kan als de beste analyse worden beschouwd (in dit geval over de Franse bijdrage). De Nederlandse bijdrage van H. Neuman is voornamelijk beschrijvend van aard.

Het boek wordt afgesloten met een opsomming van de per land geleverde steun. Ook is een chronologisch overzicht opgenomen van de belangrijkste gebeurtenissen en activiteiten op politiek en diplomatiek gebied. Geen aandacht is daarbij besteed aan de ontplooiing en de gereedstelling van de strijdkrachten in het operatiegebied.

Het belang van het boek is niet gelegen in het vermelden van de geleverde bijdragen – het is hoogstens illustratief – maar veeleer in het vermelden van achtergronden, overwegingen en voorwaarden om al dan niet een bijdrage te leveren. In ieder geval blijkt duidelijk dat van een eenheid binnen de WEU (nog) niet kon worden gesproken.

T. DE KRUIJF, genm gn

Lexicon politiek-militair-strategische termen

door drs. K. A. Nederlof, 3e dr., 250 blz., geïll. Uitg.: Bohn Stafleu Van Loghum, Alphen aan den Rijn, 1992. Prijs: f 48,-. ISBN: 90.313.1487.0

Deze nieuwe druk heeft aanzienlijke wijzigingen ondergaan t.o.v. de editie uit 1984 (zie *MS 154*(1985)90). De ontwikkelingen in de laatste jaren (o.a. het einde van de Koude Oorlog, de ontwapeningsverdragen en de toenemende onrust in Europa) hebben nu eenmaal tot gevolg gehad dat bepaalde termen en afkortingen minder intensief worden gebruikt en soms zijn verdwenen, terwijl ook verscheidene nieuwe uitdrukkingen aan het politiek-militair

re jargon zijn toegevoegd. Met deze 3e druk beoogt schr. zo goed mogelijk een *up to date* overzicht en uitleg te geven van de momenteel in gebruik zijnde termen. Nieuwe begrippen en toelichtingen, die in het boek zijn opgenomen, hebben o.a. betrekking op: ACE Rapid Reaction Corps, het Handvest van Parijs, de (tweede) Golfoorlog, GPALS, het CSE-Verdrag, Europese Unie, vredesoperaties, de Verklaring van Visegrad en het Zwarte-Zee-akkoord. In totaal zijn 75 begrippen méér toegelicht dan in de vorige uitgave. Het gevolg is een uitbreiding met 100 blz. Wie de eerdere drukken kent, weet dat een verdere aanbeveling eigenlijk overbodig is. Ook nu weer zijn de door Nederlof gegeven omschrijvingen van de vele begrippen kort, kernachtig en duidelijk. Niets afdoende aan de reeds uitgesproken waardering moet wél worden opgemerkt, dat de beschreven termen voornamelijk zijn gerelateerd aan het Noordelijk halfrond en daarvan meer specifiek betrekking hebben op de Atlantische en de Europese verhoudingen. Nieuw opgenomen zijn een personenregister en een beknopt overzicht van de belangrijkste internationale gebeurtenissen sinds 1945.

Het boek is weliswaar tamelijk prijzig, maar daarvoor krijgt men een handzaam naslagwerk. Het Lexicon zal zeker zijn weg vinden naar degenen, die op enigerlei wijze beroepsmatig zijn betrokken bij, of belangstelling hebben voor, vraagstukken van vrede en veiligheid.

T. DE KRUIJF, genm gn

Falende overheden?

Bestuur, politiek en besluitvorming in de Derde Wereld, o.r.v. J. J. F. Heins, 132 blz. Uitg.: VU Uitgeverij, Amsterdam, 1992. Prijs: f 24,50. ISBN: 90.5383.136.3

Dit boek maakt deel uit van de serie *Themabundels Ontwikkelingsproblematiek*, uitgebracht door de Interfacultaire Commissie Ontwikkelingsproblematiek van de Vrije Universiteit te Amsterdam. In het boek zijn voordrachten gebundeld over

het thema dat als titel aan de uitgave is meegegeven.

Na de Eerste Wereldoorlog werden koloniale rijken in Azië, Afrika en het Caraïbische gebied ontbonden. De jonge naties die daardoor ontstonden streefden ernaar de achterstand op de rijke geïndustrialiseerde wereld zo snel mogelijk in te lopen. Om te kunnen voorzien in economische groei en een antwoord te geven op de groeiende vraag naar sociale voorzieningen werden omvangrijke staatsapparaten in het leven geroepen. Deze bleken echter veelal niet in staat de vele deelprocessen binnen het proces van staatsvorming op een evenwichtige wijze te stimuleren en te coördineren en de deelbelangen van etnische, religieuze en regionale belangengroeperingen te harmoniseren. Bureaucratische verstarring, verregaande regelzucht en privilegiëring van elites vormen eerder een rem dan een motor voor het ontwikkelingsproces.

Uit het falen van de Oosteuropese staatsbureaucratieën met hun systemen van door de overheid geleide planeconomie kunnen nu ook lessen worden getrokken voor de verdere ontwikkeling van de Derde-Wereldlanden.

Actief overheidsbeleid dient te zijn gericht op decentralisering en privatisering van overheidstaken. Tallozen die nu van de markteconomie zijn uitgesloten moeten toegang daartoe krijgen. De sterk uitgedunde publieke sector dient te worden bestuurd m.b.v. moderne managementmethoden. Zij zal haar activiteiten moeten richten op basisvoorzieningen als onderwijs, gezondheidszorg en sociale infrastructuur. De Nederlandse minister van ontwikkelingssamenwerking J. Pronk gaat in op de eisen van *good governance* die rijke landen stellen m.b.t. het binnenlandse beleid, waarvan het beschikbaar stellen van ontwikkelingsgeld veelal afhankelijk wordt gesteld. Zijn standpunt is dat het prediken van *good governance* op ons zelf terug slaat. Wij moeten evenzeer in onze eigen samenleving blijf geven van verantwoord bestuur op gebieden als mensenrechten, sociaal-economische verhoudingen en milieubeleid.

In het slothoofdstuk wordt verslag gedaan van een panel-discussie over het functioneren van de Nederlandse ontwikkelingsbureaucratie. Veel aandacht kreeg een door de Zweden ontwikkelde wijze van ontwikkelingshulp in de vorm van begrotingssteun. In feite wordt een deel van de overheidstaak van het ontwikkelingsland gefinancierd. Over het te voeren beleid worden contractuele afspraken met het donorland gemaakt.

De bijdragen van deze bundel komen vanuit politicologische en antropologische gezichtspunten. Thema's zijn o.a.: *nation building*, staatsautoritarisme, recht en lokaal bestuur, *decentralization*, vrouwen in ontwikkelingsprojecten, overheidsapparaat en bedrijfsleven. In een thematisch opgestelde inleiding worden op heldere wijze de hoofdlijnen uiteengezet.

drs. CH. F. TURPIJN, kol mpsd

On future war

door M. van Creveld, 254 blz. Uitg.: Brassey's (UK), Londen, 1991. Prijs: £ 24,-. ISBN: 0.08.041796.5

Van Creveld beoogt in deze uitgave een aantal van de meest fundamentele vragen m.b.t. de oorlogvoering te behandelen. Vragen als: Door wie wordt gevochten? Waar gaat het om in de oorlog? Hoe wordt gevochten? Waarvoor en waarom vecht men? zijn de onderwerpen, die in evenzovele hoofdstukken aan de orde komen. In een inleidend hoofdstuk gaat hij in op de kenmerken en de vormen van oorlogen in de huidige tijd, en hij sluit aan de hand van de bovenvermelde vragen af met een verhandeling over de toekomstige oorlog.

De huidige strategische theorieën zijn nog steeds gebaseerd op de ideeën van von Clausewitz. Deze zijn echter in de huidige en toekomstige situatie niet meer bruikbaar. Wij gaan een tijdperk van oorlogvoering tegemoet, waarin een maatschappijstructuur voorkomt, die afwijkt van die waarop Clausewitz

zich baseerde. Bij de behandeling van de voornoemde vragen gaat schr. na in hoeverre de visie van Clausewitz nog valide is. Het *low intensity conflict* is nu reeds het meest voorkomende type van gewapende confrontatie; in de toekomst moet vrijwel uitsluitend hiermee worden gerekend. Clausewitz gaat uit van de oorlog tussen staten. In de oorlogen tussen staten waren drie partijen betrokken: de vorst (de regering), het leger en de burgers. De burgers als derde partij waren overigens niet actief betrokken; zelfs werd verondersteld dat die groep niet actief deelnam. Deed zij dat toch dan liep men het risico als francitreur of terrorist te worden beschouwd. Voor hen golden de oorlogswetten niet; dat hebben de leden van de Ondergrondse ondervonden tijdens de Tweede Wereldoorlog, als zij door de Duitsers werden gearresteerd. Eerst in 1977 kregen vrijheidsstrijders de status van combattant. In de visie van Clausewitz zijn alleen de strijdkrachten gemachtigd geweld te gebruiken. De staat, zoals door hem gehanteerd, is een verschijnsel dat wij pas sinds 1648 kennen. Vóór die tijd werden de gewapende conflicten gevoerd tussen vorsten, lokale machthebbers, steden, stammen e.d. Een herleving van deze situatie valt momenteel te constateren. Niet meer staten en legers, maar groeperingen die worden aangeduid als guerrillero's, terroristen, bandieten e.d. blijken in het gewapend conflict partij te zijn geworden.

Bij de oorlogvoering volgens Clausewitz werden bepaalde regels en normen in acht genomen. Ook werd de tegenstander geacht zich aan bepaalde conventies te houden. Bij omsingeling of omtrekking, waarbij de verbindingen met de logistieke basis werden verbroken, werd men geacht te capituleren. Van Creveld signaleert, dat reeds in 1940-'45 de Russische troepen zich niet aan die regel hielden en de Duitsers waren genoodzaakt speciale operaties uit te voeren om de omsingelde troepen op te ruimen. In de *low intensity conflicts* zal dit niet volgen van de conventies meer en meer regel zijn. De huidige oorlogvoering geeft vele regels te zien. Veel zaken zijn vast-

gelegd in aanwijzingen, richtlijnen, vaste orders e.d. Dat heeft in zekere zin geleid tot een bepaalde starheid in denken en handelen, die in toekomstige conflicten desastreus zal blijken te zijn, omdat in ieder geval de tegenpartij ze niet kent en zich niet eraan houdt.

Oorlog is vechten, stelt schr. De vechtenden moeten bereid zijn hun leven te riskeren. Hij signaleert in dit verband dat, behalve afschuw over het oorlogsgeweld, ook velen het gevecht als een uitdaging zien. Hij maakt melding van de veronderstelling, dat men alleen een goed commandant kan zijn indien men met een zeker plezier aan het gevecht deelneemt. Hij onderstreept dat door zich te beroepen op een aantal uitspraken van o.m. Robert E. Lee, Th. Roosevelt, Patton en Churchill. Alhoewel het deelnemen aan het gevecht de nodige spanning bij het individu zal veroorzaken, is het de vraag of de desbetreffende leiders met hun opmerkingen nu juist bedoelden wat van Creveld veronderstelt.

Het *low intensity conflict* komt momenteel voornamelijk voor in de zg. ontwikkelingslanden. Schrijver verwacht dat deze vorm van oorlogvoering zal kunnen overslaan naar de VS en West-Europa. De eerste signalen ziet hij reeds in het optreden van de IRA, de ETA en soortgelijke groeperingen.

De huidige situatie en ontwikkelingen in aanmerking nemend lijkt Van Creveld het gelijk aan zijn zijde te hebben. Als dat zo is, dan zouden gewapende conflicten veel overeenkomst gaan vertonen met de situatie in de Oudheid en een deel van de Middeleeuwen. Ondanks al het door hem genoemde negatieve gedrag van de Westeuropese landen in koloniën en tijdens de Tweede Wereldoorlog, gaat hij toch te gemakkelijk voorbij aan de kracht van de Westerse samenleving. Deze heeft steeds weer getoond, zowel fysiek als mentaal, zich met succes teweer te kunnen stellen tegen andere ontwikkelingen. Ook in de Tweede Wereldoorlog is dat gebleken.

Het doemdenken, dat het boek van Creveld in zekere zin uitstraalt, is

wel een waarschuwing. Het verkrijgen en vergroten van macht is nog steeds een van de drijfveren van de mens. Het is aan de Westerse democratieën om te voorkomen dat de macht en machtsuitoefening op ongebreidelde en ongecontroleerde wijze plaatsvinden. Eenheid in het optreden van de Westerse landen is daarbij essentieel.

Het boek is vlot geschreven en bevat vele uitdagende opmerkingen, die in ieder geval de lezer aan het denken zetten. Ten slotte moet worden opgemerkt dat dit boek in de VS en Canada is verschenen onder de titel *The transformation of war* (The Free Press, New York, 1991).

T. DE KRUIFF, genm gn

Chronology of the war at sea 1939-1945

The naval history of World War Two, door J. Rohwer en G. Hümmelchen, 432 blz. Uitg.: Greenhill Books, Londen, 1992. Prijs: £ 35,-. ISBN: 1.86367.117.7

De oorsprong van deze voorbeeldige uitgave ligt in de jaren '50. Twee jonge Duitse marinehistorici die zelf het krijgsgeweld van de Tweede Wereldoorlog aan den lijve hadden ervaren, begonnen toen een maandelijks rubriek „Gedenktage” in het blad van de Duitse Marinebond. Vanaf 1959 publiceerden zij voorts in de *Marine-Rundschau* over belangwekkende maritieme gebeurtenissen die zich 20 jaar tevoren hadden afgespeeld. In 1986 bundelden de schrijvers, die zich inmiddels een vooraanstaande positie in de Duitse militair-historische wereld hadden verworven, hun kennis in *Chronik des Seekrieges 1939-1945*, een encyclopedisch werk waarvan begin jaren '70 een Engelse uitgave het licht zag.

Waarom ruim 20 jaar later een nieuwe, herziene uitgave op de markt gebracht? Het antwoord is eenvoudig: in de afgelopen jaren zijn tal van nieuwe bronnen en inzichten beschikbaar gekomen. Schrs. wijzen in dit verband op het op ruimer schaal toegankelijk worden van archivalia,

op het vrijkomen van „Ultra”-materiaal en op de *glasnost* die een betrouwbaarder gegevensuitwisseling over de lotgevallen van de Rode Vloot mogelijk maakt. In vergelijking met de eerdere uitgave zijn – dankzij de medewerking van historici uit tal van landen – verliescijfers verder geobjectiveerd, wordt de betekenis van het kraken van vijandelijke codes voor de overlevingskansen van de eigen zeelieden duidelijk en springt ook de invloed van het luchtwapen meer in het oog.

De eerste dag in de chronologie is 19 augustus 1939, toen de *Seekriegsleitung* i.v.m. de gespannen internationale situatie 14 *U-Boote* opdracht gaf posities in het noordelijke gedeelte van de Atlantische Oceaan in te nemen. De laatste verwijzing, 30 november 1945, geeft het zinken van het Canadese korvet *Merittonia* bij Nova Scotia aan. In de tussentijdse 364 blz. passeren 11.702 schepen en 3218 personen de revue. De KM neemt met 127 vermeldingen een eervolle tiende plaats in, na Noorwegen en voor Australië. Door gebeurtenissen per tijdvak geografisch te ordenen en door van tijd tot tijd tussenoverzichten te bieden van de belangrijkste algemene ontwikkelingen (politiek, militair-strategisch, inlichtingen), zijn de auteurs erin geslaagd verbanden duidelijk te maken en (mede daardoor) dorre feiten boeiend te presenteren. Voor een naslagwerk een niet geringe prestatie!

Betrouwbare en gemakkelijk hanteerbare indexen op oorlogs- en koopvaardij-schepen, op zee-, land- en luchtmachtkrachten van de participanten in de oorlog ter zee, een persoonsregister en een index op konvoien, mijnenvelden en operatiename completeren deze modeluitgave, die een plaats in iedere maritiem-historische boekery verdient.

drs. P. H. KAMPHUIS, SMG/KL

