



MS2

007853

166
5

MILITAIRE SPECTATOR



Reaction Forces

(zie blz. 223)



UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter
Beoefening van de Krijgswetenschap

HOOFDREDACTEUR

prof. J.M.J. Bosch
brigade-generaal der cavalerie
p/a Inst. Defensie Leergangen MPC 58B
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag
Telefoon (015) 215 27 00

ADJ. HOOFDREDACTEUR

D. Starink
commodore Koninklijke Luchtmacht

REDACTEUREN

ir. J.W. van Bommel
kolonel van de technische staf
drs. P.H. Kamphuis
hoofd Sectie Militaire Geschiedenis KL
H.J.M. Melker
kolonel Koninklijke Luchtmacht
drs. J. Terpstra
kolonel van de militair psychologische
en sociologische dienst

BUREAUREDACTIE/PRODUCTIE

mw. drs. A. Kool
Brasserskade 227a
2289 PA Rijswijk
Telefoon (015) 215 27 67

ABONNEMENTEN

f 40,- (studenten f 25,-) buitenland
f 50,- per jaar. Losse nummers f 4,-

ADVERTENTIES

CET Reclame & Publiciteit
Rogge 19, 5521 RX Eersel
Commerciële zaken: A.H.C. Thijssen
Telefoon (0497) 51 67 89

DRUK

Drukkerij Giethoorn/NND
Vormgeving: Trend-Set BV

KVBK

Secretaris: J. Hardenbol
Seringenlaan 25, 7313 CH Apeldoorn
Ledenadministratie:
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag

NADRUK VERBODEN

Foto omslag:
Vrije-valtraining van BE para-commando's

JAARGANG 166 NUMMER 5 1997



MILITAIRE SPECTATOR

- 194** Editoriaal:
In den vreemde...
- 196** Mededelingen
- 197** R.M. Eiting, H. Evertse:
Stafofficier bij de OSCE-CIM in Bosnië-Herzegowina
- 205** G. Teitler:
Krijgshistorische kanttekeningen bij doctrinevorming
- 213** M.A.D. van Dongen:
Leiderschapstrilogie I
Inspirerend leidinggeven binnen de Militaire Doctrine
- 221** J. Roelfszema:
IT bij de Klu: de kans voor de toekomst?
- 228** M. Nederlof:
Reaction Forces
- 235** A. van der Zwan:
Fysieke distributie II
- 243** Boeken



Mededelingen

Mededeling van het Commando Opleidingen Koninklijke Landmacht

Eind april is verschenen de

4e druk van VS 7-827 Handgranaten

Aankondiging

Donderdag 29 mei 1997

organiseert de Stichting Maatschappij en Krijgsmacht, samen met de Sectie Militaire Geschiedenis van de Koninklijke Landmacht en de Sectie Luchtmachthistorie van de Koninklijke Luchtmacht, de conferentie

'In de schaduw van de Muur. Maatschappij en krijgsmacht rond 1960'

Het conferentie-programma ziet er als volgt uit:

- | | |
|--------------------------------|--|
| Dr. W. Klinkert | - De Berlijnse crisis |
| Prof.dr. F. Wielenga | - Nederland en de Bundeswehr |
| Drs. P.C.M. Koedijk | - NAVO-propaganda in de praktijk |
| Commodore KLu D. Starink | - De nuclearisering van de krijgsmacht |
| Mw. dr. C.M. Megens | - De Multilateral Force en Nederland |
| Dr. Ph.P. Everts | - Protest tegen de kernbepapening in Nederland |
| KOLMARNS dr. D.C.L. Schoonoord | - Nieuw-Guinea, de Koude oorlog en de krijgsmacht |
| Drs. C.P.M. Klep | - Nederland en de Verenigde Naties |
| Drs. B. Schoenmaker | - De krijgsmacht en de arbeidsmarkt |
| Drs. J.W.L. Brouwer | - De Helmenaffaire |
| Dr. J.A.M.M. Janssen | - De drie krijgsmachtdelen: taken, identiteit en onderlinge verhoudingen |
| Prof.dr. J.C.H. Blom | - Samenvatting/analyse |

Tijdens de dag - onder voorzitterschap van prof.dr. Herman Amersfoort (Sectie Militaire Geschiedenis/UvA) en dr. Cees Schulten (voormalig directeur RIOD) - zullen verschillende keren historische filmbeelden worden vertoond, afgewisseld door discussie met ooggetuigen en publiek.

De conferentie wordt gehouden in de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen, Kloveniersburgwal 29, Amsterdam. De deelnamekosten bedragen f 75,- per persoon, terwijl studenten f 50,- betalen. In dit bedrag zijn de kosten voor koffie, thee, lunch en afsluitend drankje inbegrepen. Tevens ontvangt iedere betalende deelnemer kosteloos het door Ben Schoenmaker en Jan Janssen geredigeerde conferentieboek, dat eind 1997 wordt gepubliceerd bij de SDU-Uitgeverij (winkelprijs: ± f 49,50).

U kunt zich aanmelden door overmaking van f 75,- op girorekening 479513 van de Stichting Maatschappij en Krijgsmacht in Den Haag onder vermelding van 'Muur'. Studenten wordt daarbij verzocht het registratienummer van hun collegekaart op de overschrijving te vermelden. Uw inschrijving zal rond 20 mei schriftelijk worden bevestigd. U ontvangt dan tevens het definitieve programma, inclusief de precieze tijden.

Voor verdere informatie kunt u contact opnemen met de voorlichter van de Stichting Maatschappij en Krijgsmacht, drs. Jan R. Schoeman (070 - 3461259).

Stafofficier bij de OSCE-CIM in Bosnië en Herzegovina

De relevantie van het militaire stafmodel en militaire managementstijl voor een internationale civiele missie

mr. R.M. Eiting - kolonel van de Militair Juridische Dienst
H. Evertse - majoor van de Koninklijke Luchtmacht

Inleiding

Als uitvloeisel van het Akkoord van Dayton (van 21 november 1995) waren in Bosnië en Herzegovina op 14 september 1996 meervoudige en complexe verkiezingen gepland (met name presidentiële, parlementaire en gemeenteraadsverkiezingen). Op verzoek van de verdragsluitende partijen zouden de verkiezingen worden georganiseerd onder leiding van de OSCE.¹ Daartoe waren door de OSCE twee missies in het veld gebracht:

a. De OSCE-Missie in Bosnië en Herzegovina. Deze missie had naast het organiseren van de verkiezingen ook andere taken te vervullen. De missie werd geleid door de Amerikaanse diplomaat Robert Frowick.

b. Een bijzondere missie ter observatie (*monitoring*) van en onafhankelijke rapportering over de verkiezingen (in het bijzonder over het eerlijke en vrije verloop daarvan). Deze missie – de Missie van de zogenoemde *Coördinator for International Monitoring*

(CIM) – werd geleid door de Nederlandse politicus, voormalig minister van Binnenlandse Zaken en voormalig burgemeester van Amsterdam, drs. E. van Thijn.²

Aan de staf van Van Thijns missie waren twee Nederlandse officieren toegevoegd: eerstgenoemde schrijver als chef van de staf, de andere schrijver als liaison officier van de CIM bij de staven van IFOR en ARRC. De vraag is nu hoe en waarom deze officieren bij deze staf verzeild waren geraakt. Wat rechtvaardigde hun plaatsing bij een dergelijke staf? Meer in het algemeen: wanneer kan het zinvol zijn officieren in te delen bij de staf van een internationale civiele missie?

In deze bijdrage zullen wij op die vragen ingaan. Ter beantwoording zullen wij op basis van onze persoonlijke ervaringen een zienswijze presenteren. Deze komt er in essentie op neer dat het antwoord moet worden gezocht in de omstandighedengebonden relevantie van militaire-stijl stafwerk voor een internationale civiele missie.

De internationale omgeving

Inleidende opmerkingen

Als regel zijn verkiezingen een zuiver nationale aangelegenheid. Soms is er echter bemoeienis van de internationale gemeenschap. Doorgaans gaat het dan om situaties met een problematische voorgeschiedenis. Voorbeelden van de laatste tien jaar zijn: Namibië, Cambodja, Zuid-Afrika,

Rusland en het Midden-Oosten (Palestina). Op verzoek van de betrokken Staat voorzien de VN en/of een andere internationale organisatie in de gewenste steun bij de verkiezingen.

Het Akkoord van Dayton schreef voor dat binnen 9 maanden na inwerking-treding van het Akkoord (14 december 1995) in Bosnië en Herzegovina eerlijke en vrije verkiezingen zouden moeten worden gehouden. Anders dan gebruikelijk zou de rol van de internationale gemeenschap hier niet beperkt blijven tot waarneming. Op verzoek van de partijen die het verslag sloten en de nationale Bosnische overheden zou de internationale gemeenschap, in samenwerking met die overheden en de nationale politieke partijen, ook de leiding van de organisatie van de verkiezingen op zich nemen. Een en ander zou plaatshebben door zorg van en onder verantwoordelijkheid van de OSCE met steun van IFOR.

Voor een goed begrip is het van wezenlijk belang in het oog te houden dat – anders dan in vele andere gevallen van 'geïnternationaliseerde' verkiezingen – de verkiezingen in Bosnië en Herzegovina moesten plaatshebben in een door oorlogsgeweld geteisterd land. Een verscheurd land zonder een democratische traditie, waar nog veel onderlinge haat en licht ontvlambare etnische conflictstof aanwezig was. Zo mochten bijvoorbeeld aanzienlijke problemen worden verwacht op het gebied van de beschikbaarheid van infrastructuur (de kiezers tijdig op de bestemde plaats krijgen), veiligheid (in verschillend opzicht; van

¹ OSCE *Organisation for Security and Cooperation in Europe*. In deze bijdrage zullen als regel de Engelse benamingen en afkortingen van internationale organisaties worden gebruikt. De Nederlandse vertaling zou soms gekunsteld en ongebruikelijk zijn (bijvoorbeeld door UNPROFOR te vertalen als: Verenigde Naties Beschermingsmacht).

² De aanduiding CIM = *Coordinator for International Monitoring*, was de officiële benaming voor de OSCE benoemde autoriteit (drs. Van Thijn). De aanduiding zal worden gebruikt om zowel de missie als het hoofd van de missie aan te duiden. Soms zal het woord 'missie' worden toegevoegd om misverstanden uit te sluiten.

het mijnenprobleem tot het handhaven van recht en openbare orde) en andere politieke en maatschappelijke problemen als gevolg van de oorlog en etnische tegenstellingen.

Hoofdrospelers

In Bosnië en Herzegowina waren en zijn op uiteenlopend terrein vele internationale organisaties actief. Echter, niet alle organisaties speelden in het kader van de verkiezingen een even grote rol. In het navolgende worden enkele organisaties belicht, welke naar onze mening het meest direct een belangrijke rol hebben gespeeld. Deze organisaties opereerden overigens niet onafhankelijk en gescheiden van elkaar, maar waren op samenwerking aangewezen.

OSCE

Ingevolge het Akkoord van Dayton was de OSCE (hoofdkwartier in Wenen) belast met de leiding over de organisatie van vrije en eerlijke verkiezingen. Zoals reeds eerder opgemerkt waren daartoe twee missies in het veld gebracht:

– Een missie onder leiding van Ambassadeur Frowick die de organisatie van de verkiezingen op zich zou nemen, en daarnaast ook nog andere taken moest vervullen (wapenbeheersing, bevordering van en toezicht op de naleving van mensenrechten en de ontwikkeling van democratische instellingen).

– Daarnaast een kleinere missie, onder leiding van Van Thijn (CIM), die uitsluitend was belast met waarneming van de verkiezingen ter beoordeling of de verkiezingen voldeden aan de gestelde criteria ('eerlijk en vrij'). Van beide missies was de staf gevestigd in Sarajevo.

In dit verband moet ook de aandacht worden gevestigd op de coördinerende en functioneel adviserende rol van een suborganisatie van de OSCE: ODIHR (*Office for Democratic Institutions and Human Rights*, te Warschau). Deze organisatie was en is onder meer belast met beleidsontwikkeling en advisering op het gebied van verkiezingen.

NATO

IFOR (met inbegrip van ARRC) speelde ook bij de verkiezingen een cruciale rol. Civiele structuren, die na de hevige (burger)oorlog in Bosnië en Herzegowina slechts in rudimentaire vorm aanwezig waren, functioneerden slechts bij de gratie van de NATO-geleide internationale militaire presentie.

Slechts door de aanwezigheid van IFOR kon voor voldoende rust, orde en veiligheid worden gezorgd, was herstel van infrastructuur (wegen, bruggen en dergelijke) mogelijk, kon in voldoende transportcapaciteit (met name ook luchttransport) worden voorzien, waren goede telecommunicatieverbindingen mogelijk en kon een behoorlijke nieuwvoorziening worden gerealiseerd. Zonder deze voorzieningen waren organisatie en waarneming van de verkiezingen wel erg problematisch, zo niet onuitvoerbaar geweest. Steun van IFOR was derhalve onontbeerlijk. Steun aan de organisatie en uitvoering van de verkiezingen was dan ook één van de belangrijke aan COMIFOR gegeven opdrachten.

UN

Met het vertrek van UNPROFOR was de rol van de *United Nations* (UN) natuurlijk niet uitgespeeld. De organisatie is immers eindverantwoordelijk voor de bemoeienis van de internationale gemeenschap met de crisis in het voormalig Joegoslavië (ook na het Akkoord van Dayton). De UN heeft dan ook een missie gehandhaafd in Bosnië en Herzegowina.

Daarnaast moet worden gewezen op de rol van de *United Nations High Commissioner for Refugees* (UNHCR) in relatie tot de verkiezingen, die kwesties als de stemgerechtigdheid van vluchtelingen en terugkeer van vluchtelingen naar de plaats van herkomst om daar hun stem uit te brengen onder haar hoede nam.

Verder moet de *International Police Task Force* (IPTF) worden genoemd. Deze organisatie had ingevolge het Akkoord van Dayton tot taak de nationale, regionale en lokale civiele

overheid, justitie en politieorganisaties te assisteren bij de rechtmatige handhaving van recht, orde, veiligheid en rust.

EU

Zoals bekend is de Europese Gemeenschap vanaf het eerste moment actief betrokken geweest bij de crisis in het voormalige Joegoslavië. Drie organisaties moeten in dit verband worden genoemd.

– In de eerste plaats de *European Community Monitoring Mission* (ECMM). De ECMM werkte nauw samen met de OSCE en IFOR. Met haar gedegen kennis van nationale, regionale en lokale omstandigheden in het voormalige Joegoslavië, haar ervaring op het terrein van waarneming en bemiddeling en haar effectieve organisatie, leverde de ECMM waardevolle steun bij voorbereiding en uitvoering van de verkiezingen (zo was tussen de ECMM en de OSCE een overeenkomst gesloten over de samenwerking).

– In de tweede plaats moet de Europese Commissie worden genoemd. De Commissie steunde financieel en met adviezen.

– Tot slot mag het Europees Parlement niet onvermeld blijven. De belangstelling van dit parlement voor de verkiezingen was niet slechts pro forma; de praktische betrokkenheid bleek uit de bereidheid parlementariërs in de gelegenheid te stellen als waarnemer bij de verkiezingen op te treden.

Office of the High Representative

Op verzoek van de verdragsluitende partijen is een Hoge Vertegenwoordiger aangesteld, om namens de internationale gemeenschap toe te zien op de implementatie van de civiele aspecten van het Akkoord van Dayton. Dat impliceerde ook betrokkenheid bij de verkiezingen. De Hoge Vertegenwoordiger was tevens voorzitter van de *Joint Civilian Commission* waarin ook een vertegenwoordiger van COMIFOR zitting had. Als Hoge Vertegenwoordiger werd benoemd de Zweedse politicus Carl Bildt.

ICRC en NGO

Het is een gerechtvaardigde vraag of het *International Committee of the Red Cross* (ICRC) en de zogenaamde *Non-Governmental Organisations* (NGO's) in het verband van de verkiezingen wel een hoofdrol hebben gespeeld. Toch menen wij ze hier te moeten noemen. In de eerste plaats was het ICRC van belang op het terrein van de registratie van vermisten in verband met de registratie van de kiesgerechtigden. En ten tweede was reeds de aanwezigheid van de hier bedoelde organisaties een factor van invloed, al was het maar dat men hun opinie niet kan negeren.

Sommige NGO's waren van belang door hun waardevolle kennis van en ervaring met de lokale omstandigheden, en wegens de bereidheid van medewerkers van deze organisaties tijdens de verkiezingen als waarnemer op te treden.

Nationale agenda's

We mogen niet uit het oog verliezen dat naast de genoemde internationale hoofdrolspelers ook nationale spelers een (hoofd)rol speelden; en wel op basis van hun eigen nationale agenda's. Daarbij moet enerzijds worden gedacht aan de rol van de grote mogendheden en andere nadrukkelijk betrokken landen (zoals de buurlanden van Bosnië en Herzegovina en landen als Iran en Turkije), anderzijds aan de rol van de regering van Bosnië en Herzegovina, van de Bosnische politieke entiteiten (de Bosnisch-Kroatische Federatie en de zogenaamde Servische Republiek) en de verschillende politieke partijen in Bosnië en Herzegovina.

Zo werd de Amerikaanse nationale agenda in aanzienlijke mate bepaald door de Amerikaanse presidentsverkiezingen. Dit werkte in meer of minder sterke mate door in de Amerikaanse standpuntbepaling in internationale organisaties (OSCE, IFOR) en andere fora. Dat dit soms leidde tot meningsverschillen en fricties behoeft niet te verbazen.

Tot slot herinneren wij aan de inleidende woorden van deze subpara-

graaf. Wij hebben ons beperkt tot organisaties die naar onze mening het meest direct bij de verkiezingen betrokken waren. Daarmee is niet gezegd dat andere organisaties in het geheel geen rol hebben gespeeld of geen invloed hebben uitgeoefend. Meestal was deze rol echter bescheiden en/of indirect, maar niet zonder belang (een voorbeeld daarvan is de invloed van het VN-oorlogsmisdrijven Tribunaal in Den Haag, in verband met de bevoegdheid tijdens de verkiezingen over te gaan tot arrestatie van stemgerechtigden die van oorlogsmisdrijven werden verdacht).

Afsluitende opmerkingen

De verkiezingen in Bosnië en Herzegovina mogen niet als een geïsoleerde aangelegenheid worden beschouwd. Zij maakten immers deel uit van een breder stabiliserings- en normaliseringsproces onder problematische omstandigheden en waren in die zin bijzonder. De situatie waarin op 14 september 1996 verkiezingen moesten worden gehouden en op de wijze van uitvoering moesten worden beoordeeld, kan worden gekenschetst als een crisisbeheersingsomgeving met uiteenlopende facetten. Een crisisbeheersingsomgeving met een sterke betrokkenheid van internationale organisaties, individuele staten en nationale organisaties.

Al deze organisaties hadden wel enige bemoeienis met de verkiezingen, doch hadden niet zelden eigen agenda's. Dat maakte uitvoering van de taak van de OSCE, de door het Akkoord van Dayton aangewezen hoofdrolspeler, er niet eenvoudiger op. Een goede taakuitvoering zou veel coördinatie en samenwerking vergen, en vooral de steun van IFOR.

De rol van IFOR was doorslaggevend. Slechts IFOR was in staat de vereiste veiligheid en stabiliteit te bieden die noodzakelijk waren voor het houden van succesvolle verkiezingen. Daarnaast was organisatorisch-operationele, personele en logistieke steun aan de OSCE onontbeerlijk. Zonder die steun zou het welslagen van de verkiezingen wel uiterst problema-

tisch, zo niet onhaalbaar zijn geweest. Het opereren van een civiele waarnemingsmissie (OSCE/CIM) onder dergelijke omstandigheden is geen sinecure. Ook daarvoor gold dat samenwerking met en steun van andere organisaties (met name IFOR en de OSCE-Missie in Bosnië en Herzegovina) geboden zou zijn. De personele en materiële organisatie van een dergelijke missie en de te volgen werkwijze zou daar dan ook op moeten zijn afgestemd.

De CIM-staf, aspecten van management

De opdracht

In de vorige paragraaf hebben wij aandacht besteed aan de internationale omgeving waarin de CIM-Missie zou moeten opereren. Wij hebben daarbij de belangrijkste hoofdrolspelers de revue laten passeren, en *en passant* gewezen op complicerende factoren en omstandigheden. Daarbij hebben wij tevens aangegeven dat daardoor de uitvoering van de opdracht die is gegeven aan de CIM, er niet eenvoudiger op zou worden. Aan die opdracht zullen wij thans nader aandacht besteden.

Bij dezelfde brief waarin hij als CIM (tevens hoofd van de gelijknamige organisatie) werd aangesteld, ontving drs. Van Thijn zijn opdracht.³ Samengevat hield de opdracht het volgende in: onafhankelijke rapportering over het gehele verkiezingsproces, maar in het bijzonder over het vrije en eerlijke verloop daarvan, op basis van doelgerichte waarnemingen, waartoe de CIM werd belast met planning en coördinatie van alle activiteiten betreffende de inzet van voor dat doel door staten, internationale organisaties en non-gouvernementele organisaties gezonden waarnemers; daarbij zou in het bijzonder nauw moeten worden samengewerkt met de

³ Brief van 7 maart 1996 van de *Chairman in Office* van de OSCE, de Zwitserse minister van Buitenlandse Zaken dr. Flavio Cotti.

OSCE-Missie in Bosnië en Herzegovina en met ODIHR.

In zijn brief merkt de *Chairman in Office* nog op dat de mate van succes van de uitvoering zal afhangen van de bereidheid tot medewerking van alle betrokken organisaties.

Voor ons doel is het niet nodig de opdracht hier in extenso te analyseren. Volstaan kan worden met een analyse op hoofdzaken. Daarbij moet mede in beschouwing worden genomen dat als datum van de verkiezingen 14 september 1996 was gekozen, en dat het benodigde aantal waarnemers aanvankelijk was begroot op ongeveer 1200 personen. Uit de opdracht kan een drietal taken worden afgeleid:

(1) Onafhankelijke rapportering op basis van gerichte en betrouwbare waarnemingen.

(2) Het opzetten van een organisatie (missie) welke deze waarneming en rapportering mogelijk moet maken.

(3) Coördinatie van (en leiding geven aan) de noodzakelijke uitvoeringsactiviteiten.

Bij planning en uitvoering zou maximale samenwerking moeten plaatshebben met de OSCE-Missie in Bosnië en Herzegovina en met andere organisaties van wier medewerking men goeddeels afhankelijk zou zijn.

Consequenties van de opdracht

Op grond van bovenstaande analyse waren enkele consequenties van die opdracht voorspelbaar:

– samenwerking met de OSCE-Missie in Bosnië en Herzegovina zou bijzondere aandacht vragen, waarbij rekening moest worden gehouden met potentiële conflictstof;

– de OSCE zou aan de CIM niet de middelen ter beschikking (kunnen) stellen om de opdracht geheel op eigen kracht uit te voeren; de CIM zou bij voorbaat voor een groot deel zijn aangewezen op de steun van andere organisaties, wat verschillende vormen van samenwerking tot gevolg zou hebben;

– er zou een missieorganisatie moeten worden opgericht die gelijktijdig (al tijdens de oprichtingsfase) operatio-

neel zou moeten zijn in een crisis-beheersingsomgeving.

Daarnaast zou, hoewel minder voorspelbaar, rekening moeten worden gehouden met beperkingen van de OSCE als internationale organisatie. In elk geval zouden die beperkingen al snel blijken. Dit vormde een additioneel probleem. Het is zinvol kort nader op deze consequenties in te gaan.

Fricties

In de eerste plaats moet worden stil gestaan bij de onderlinge verhouding tussen de OSCE-Missie in Bosnië en Herzegovina onder leiding van Frowick en de CIM-Missie van Van Thijn (tevens in relatie tot de OSCE) en de gevolgen daarvan voor de onderlinge samenwerking. Aanvankelijk was er slechts één OSCE-Missie, die van Frowick. Deze missie was reeds belast met de organisatie van de verkiezingen in samenwerking met de nationale, regionale en lokale Bosnische overheden. Daartoe zou een groot aantal zogenoemde *supervisors* in het veld worden gebracht om de betrokken Bosnische overheden te assisteren bij het organiseren van de verkiezingen en om toezicht te houden op een goed verloop daarvan.

Men zou het oordeel over het verloop van de verkiezingen ook aan deze missie hebben kunnen overlaten. Maar zou dan de missie niet tevens zichzelf hebben beoordeeld? Dit risico was niet denkbeeldig. Men moest er bovendien rekening mee houden dat een succesvol verloop van de verkiezingen vooral voor bepaalde Westerse landen van eminent politiek belang was. Sterke nationale politieke druk op de bestaande OSCE-Missie door bepaalde lidstaten was evenmin denkbeeldig. Een belangenconflict binnen de OSCE-Missie in Bosnië en Herzegovina was dan ook niet uitgesloten.

Wat daarbij steeds in het oog moest worden gehouden was dat in Bosnië en Herzegovina verloop en resultaat van de verkiezingen niet geïsoleerd mochten worden gezien, maar nog veel meer dan in landen als Zuid-Afrika en Rusland, een stap in het

totale normalisatieproces vormden. Met andere woorden: er stond meer op het spel. Deze redenen brachten de OSCE-leiding ertoe te kiezen voor een onafhankelijke beoordelingsopzet. Als gevolg daarvan werd op 7 maart 1996 de CIM aangesteld, maar het was niet vanzelfsprekend dat daarmee ook, naast de bestaande OSCE-Missie, een tweede zelfstandige uitvoeringsorganisatie van het missie-type moest worden gecreëerd. In principe had men ook kunnen kiezen voor een opzet waarbij men had volstaan met een onafhankelijke rapporteur (CIM), die rapporteerde op basis van de hem door de OSCE-Missie verstrekte informatie. De OSCE-leiding heeft echter zo zwaar getild aan het belang van onafhankelijkheid, dat zij een aparte organisatie voor gewenst hield.

De beide missieleiders (Frowick en Van Thijn) zouden hiërarchisch nevenschikt zijn en beiden zouden rechtstreeks verantwoording zijn verschuldigd aan de OSCE-*Chairman in Office*. Het hoeft niet te verbazen dat door deze opzet velen binnen de OSCE-Missie geneigd waren Van Thijn en zijn mensen te zien als een 'stelletje pottekijkers', zeker in het begin. De gedachte dat de leiding van de OSCE-Missie geen controle had over de handel en wandel van de CIM, was niet voor een ieder even gemakkelijk te accepteren. Deze en andere consequenties van het besluit van de OSCE-leiding lijken in Wenen en Bern niet in elk opzicht even goed te zijn doordacht. Daardoor werden fricties ingebouwd in de samenwerking tussen twee OSCE-missies, welke tot kort voor de verkiezingen hebben doorgewerkt, en de uitvoering van de opdracht door de CIM-Missie hebben bemoeilijkt.

Bescheiden middelen

In de tweede plaats verdienen de 'eigen middelen', in relatie tot de samenwerking met andere organisaties, de aandacht. Behalve over beperkte personele en financiële middelen beschikte de CIM-Missie vrijwel niet over eigen middelen. Voor een

deel konden voorzieningen en steun worden gecontracteerd, voor het grootste deel was men echter afhankelijk van de medewerking van andere organisaties (zoals overigens reeds door de opdrachtgever was voorzien). Zo was CIM voor weg- en luchttransport geheel afhankelijk van de OSCE-Missie (Zwitserse militaire verzorgingsgroep) en IFOR; voor communicatiemogelijkheden en informatie over het operatiegebied alsmede op het gebied van veiligheidsvoorzieningen was men afhankelijk van met name IFOR/ARRC, ECMM en de OSCE-Missie; en ook voor een groot deel van de personele middelen was men afhankelijk van anderen, namelijk van de bereidheid van staten en internationale organisaties om waarnemers ter beschikking te stellen. Goede samenwerking onder die omstandigheden vergt wederzijds respect, wederzijds vertrouwen, goede kennis van en vooral veel begrip voor elkaars mogelijkheden en beperkingen alsmede helder zicht op het uiteindelijke gemeenschappelijke doel. Met uitzondering van IFOR (die een bijna onuitputtelijk geduld met de internationale civiele organisaties leek te hebben) bleek die samenwerking over en weer regelmatig voor verbetering vatbaar. Over en weer bleek het niet zelden aan kennis over en begrip voor elkaar te mankeren, in het bijzonder in de beginperiode. Voor de OSCE-Missie was niet zelden het 'eigen hemd nader dan de rok', aan de kant van de CIM besefte men soms onvoldoende dat het te sterk benadrukken van de eigen onafhankelijkheid ten opzichte van andere organisaties (op wier medewerking men is aangewezen) ook contra-productief kan werken. Deze omstandigheden en de beschikbaarheid van middelen hebben voor de CIM bij voorbereiding en uitvoering van de opdracht een complicerende factor gevormd.

Basisstructuur

In de derde plaats moet aandacht worden geschonken aan nog een andere complicerende factor. Als basisstructuur voor de organisatie van CIM was

gekozen voor een gelaagdheid in drie niveaus. Een (bescheiden) staf in Sarajevo, een aantal zogenoemde lange-termijnwaarnemers (in totaal 24 personen) en een groot aantal zogenoemde korte-termijnwaarnemers (uiteindelijk ruim 800) verspreid over het gehele land. De lange-termijnwaarnemers – allen daartoe gekwalificeerde waarnemers – waren zo veel mogelijk gecolonneerd met *field stations* van de OSCE-Missie in Bosnië en Herzegovina, en zouden reeds geruime tijd voor de verkiezingsdatum op hun locatie zijn. Elk van hen zou leiding geven aan een aantal toegewezen korte-termijnwaarnemers dat daartoe in teams zou worden geformeerd. De lange-termijnwaarnemers zouden worden aangestuurd door de staf in Sarajevo. Dat was de blauwdruk. Maar die organisatie moest natuurlijk wel eerst worden opgericht en operationeel gesteld. Het is voor het hoofd van een internationale missie prettig wanneer hij/zij bij aantreden *een organisatie* aantreft; is dat niet reeds een volledig operationele organisatie dan toch ten minste een kernstaf. Soms echter moet de organisatie nog worden opgericht. Dat hoeft geen probleem te zijn wanneer dat in alle rust kan plaatsvinden voorafgaande aan operationeelstelling. Het is wel een probleem wanneer een organisatie in oprichting gelijktijdig operationeel moet zijn, te meer wanneer er sprake is van een crisisbeheersingsomgeving. Dat lot trof de staf in oprichting van de CIM. Ook dat bemoeilijkte de uitvoering van de opdracht, maar het was een niet te vermijden consequentie van die opdracht.

Tot slot een enkel woord over de mogelijkheden en beperkingen van de OSCE als internationale organisatie. De OSCE bestaat als zodanig sinds 1994 – daarvoor kenden wij haar als een georganiseerd vergaderverband (de *Conference for Security and Cooperation in Europe*) – en is daarmee een jonge internationale organisatie. In Bosnië en Herzegovina is het voor ervaren internationale organisaties al een hele opgave leiding te geven aan

moelijke processen, laat staan voor een betrekkelijk onervaren organisatie als de OSCE.

Het is bovendien een organisatie waarin besluitvorming plaatsvindt bij consensus van alle lidstaten. Dat is gelijktijdig haar kracht en haar zwakte: bureaucratisering wordt erdoor in de hand gewerkt en het doet afbreuk aan slagvaardig optreden. De organisatie was nog niet goed ingesteld op het neutraliseren van deze nadelige consequenties. Gevolg was dat vooral in de beginperiode de CIM van de centrale OSCE-organisatie niet steeds die sturing en steun kreeg welke wenselijk was.

Kanttekeningen bij taak en werkwijze van de CIM-staf

Het is niet onze bedoeling uitvoerig in te gaan op alle specifieke eisen ten aanzien van de CIM-staf, noch om organisatie, samenstelling en functioneren van deze staf uitgebreid te bespreken. Het gaat ons erom, aan de hand van een concreet voorbeeld, na te gaan onder welke omstandigheden het zinvol kan zijn officieren in te delen bij de staf van een internationale civiele missie. Daartoe dienen deze kanttekeningen en tot niet meer dan dat.

Uit het voorafgaande mag reeds de conclusie worden getrokken dat voor wat betreft organisatie en werkwijze van de CIM-staf, onder de daar geschetste omstandigheden:

- a. een militaire liaison officier (LSO) bij de staven van IFOR en ARRC niet kon worden gemist;
- b. een militair stafmodel zinvol zou kunnen zijn en het aanbeveling zou kunnen verdienen de leiding over de staf in handen te geven van een gekwalificeerde officier of oud-officier.⁴

In het navolgende zullen wij het beeld completeren door aandacht te beste-

⁴ Wij hebben niet één specifiek militair stafmodel op het oog. Wij hebben het bij de verschillende krijgsmachtdelen bekende, beproefde en voor oorlogstijd en andere extreme omstandigheden bedoelde basismodel van de militaire staf en het militaire besluitvormings- en bevelvoeringsproces voor ogen. Wij gebruiken het hier in de betekenis van voorbeeld en leidraad.

den aan enkele eisen die volgens ons mochten worden gesteld aan de taakuitvoering door de CIM-staf en aan de relevantie van militaire-stijl stafwerk in dat verband.

De staf stond operationeel voor vijf opgaven:

- planning van een tijdige en vooral ook veilige ontplooiing te velde van de waarnemers, met inbegrip van lange-termijnwaarnemers;
- planning van de noodzakelijke training van de waarnemers voorafgaande aan de ontplooiing;
- verlenen van assistentie aan het hoofd van de missie bij de leiding en coördinatie van de ontplooiing en de daarop volgende waarnemingsactiviteiten;
- voorbereiding van de rapportage door het hoofd van de missie (binnen 48 uur na de verkiezingen moest reeds een voorlopige verklaring worden afgegeven) op basis van tijdig verzamelde en geëvalueerde informatie van de waarnemers;
- organisatie van het vertrek van de waarnemers na beëindiging van hun taak.

Vanzelfsprekend had de staf meer te doen (zoals mediavorlichting en directe ondersteuning van het hoofd van de missie) maar dat is hier voor ons doel minder relevant. De staf werd dus geconfronteerd met de klassieke en militair vertrouwde vragen: wie, wat, waar, wanneer en hoe?

Op die vragen zouden verantwoorde en operationeel uitvoerbare antwoorden moeten worden gegeven. Dat betekende dat van de staf de volgende activiteiten werden verlangd:

- vaststellen van de beschikbare middelen;
- vaststellen van de eigen mogelijkheden en keuze van een wijze van uitvoering;
- opstellen van een operationeel ontplooiingsplan, met inbegrip van communicatie en veiligheidsregelingen;
- opstellen van een op het ontplooiingsplan afgestemd logistiek plan, met inbegrip van verplaatsings- en terugverplaatsingsregelingen;
- opstellen van een informatieverzamelplan;

- opstellen van een trainingsplan;
- uitoefenen van toezicht op de uitvoering van deze plannen en bijsturing waar nodig.

Een en ander zou uitvoerbaar moeten zijn in een crisisbeheersingsomgeving, hetgeen een pleidooi voor militaire-stijl stafwerk versterkt.

Het was voorspelbaar dat twee kwesties een bijzondere druk zouden uitoefenen op de stafbesluitvorming. Ten eerste de onverbidde noodzaak dat de opdracht succesvol moest worden uitgevoerd (*even a blameless failure was no option at all*). In de tweede plaats omdat men voor dat succes afhankelijk was van anderen (beschikbaarheid van schaarse middelen).

Om met de tweede kwestie te beginnen; deze stelde hoge eisen aan bereidheid en geschiktheid tot samenwerking met anderen. Ter illustratie drie voorbeelden van gebieden waar dit tot uitdrukking kwam:

(a) De luchttransportbehoefte van de CIM-Missie. Meer dan 800 korte-termijnwaarnemers zouden conform het operationele ontplooiingsplan moeten worden ingevlogen van de internationale luchthaven van Wenen (de centrale luchthaven van binnenkomst en vertrek) naar vier Bosnische vliegvelden (Sarajevo, Tuzla, Banja Luka en Mostar) en na afloop van de verkiezingen weer moeten worden uitgevlogen, volgens een tamelijk krap tijdschema.

Regeling van deze luchttransportsteun en *air-traffic-control* was een verantwoordelijkheid van IFOR. Voorbereiding door de CIM-staf vergde dus voortdurend zorgvuldige coördinatie met de luchttransportplanners van IFOR.

(b) Communicatiemogelijkheden. De CIM-Missie beschikte niet over eigen mobiele verbindingsmiddelen. Men was daar volledig aangewezen op de steun van IFOR, de OSCE-Missie en van de ECMM (beperkt medegebruik in noodsituaties).

(c) Veiligheid. Ook op dit gebied was men vrijwel geheel aangewezen op de medewerking van andere organisa-

ties, in het bijzonder van IFOR, de ECMM en de IPTF.

Bereidheid tot samenwerking op dit soort terreinen is overigens niet genoeg, men moet ook over de juiste capaciteiten beschikken.

Het behoeft geen betoog dat de eerste en tweede kwestie gezamenlijk noodzaakten tot een zeer zorgvuldige planning op basis van adequate procedures, en tot een flexibele sturing van de uitvoering. Daarvoor was operationeel management vereist met behulp van een voor zijn taak berekende staf onder toepassing van een adequate werkwijze. Onder dergelijke omstandigheden ligt het voor de hand zich niet alleen op het militaire model te oriënteren, maar dat ook zoveel mogelijk toe te passen.

Het militaire model is echter geen wondermiddel. Het is voor lang niet alle situaties het meest geschikte model. Wanneer men evenwel als civiele organisatie een opdracht heeft uit te voeren in een crisisbeheersingsomgeving, en daarbij komt te verkeren in een situatie waarin men baat lijkt te vinden bij:

- militair-operationele bekwaamheden,
 - aspecten van het militaire besluitvormingsproces,
 - militaire communicatie en coördinatievaardigheden en militaire-stijl, met inbegrip van het vermogen snel en doeltreffend een weg te vinden in een militair gedomineerde internationale omgeving,
 - ervaring en deskundigheid op het gebied van teamwork onder moeilijke omstandigheden,
 - stressbestendigheid,
 - elementen van militair leiderschap en stafwerk,
- behoort men niet te aarzelen om bij het opzetten van een organisatie een staf, dat militaire model als voorbeeld te nemen. Daarmee is dan ook een zeer goede reden gegeven om door rang, kennis en relevante ervaring gekwalificeerde officieren bij een dergelijke organisatie in te delen. Bij de staf van de CIM was vroegtijdig onderkend dat het kunnen beschikken over een liaison officier

bij de staven van IFOR en ARRC zeer gewenst, zo niet noodzakelijk was. Het lag daarbij voor de hand dat een officier met relevante ervaring in voormalig Joegoslavië de voorkeur zou hebben. Op verzoek van de minister van Buitenlandse Zaken heeft de minister van Defensie in die behoefte voorzien. De als tweede genoemde schrijver (eerder UNMO in voormalig Joegoslavië) is vervolgens bij de CIM-staf geplaatst. Overigens bleek het later, in verband met de luchtransportcoördinatie, een voordeel dat het hier om een officier van de Koninklijke Luchtmacht ging. Voor het overige was de staf van de CIM niet op het militaire model georiënteerd.

Oriëntatie op het militaire model of niet, de staf van de CIM bleek aanvankelijk onvoldoende berekend voor zijn operationele taak. Daarvoor waren verschillende oorzaken: de aanvankelijk te geringe omvang van de internationale CIM-staf en een te eenzijdig samengestelde onevenwichtige staforganisatie. De staf bestond uit civiele deskundigen van diverse pluimage, elk met zijn/haar niet geringe kwaliteiten, maar men beschikte niet over operationele managementcapaciteiten die nodig zijn in een crisisbeheersingsomgeving. Het ontbrak vooral aan operationele planningscapaciteit. In de loop van de tijd ontstond wel iets meer evenwicht door enkele gelukkige benoemingen van nieuwe functionarissen. Niettemin bleef de staf vooral op operationeel gebied moeizaam functioneren, niet in de laatste plaats op het terrein van internationale samenwerking. Temeer omdat de tijd begon te dringen werd de behoefte gevoeld aan een meer militair georiënteerde benadering van de problemen en een meer militair georiënteerde stijl van operationeel management. Daarin geadviseerd door de enige aan de staf verbonden officier (de LSO IFOR/ARRC) werd vastgesteld dat er het meest dringend behoefte was aan een militaire chef staf. Deze militaire chef staf zou dan wel in staat moeten zijn om 'op de rijdende trein te stappen

om deze op weg naar het beoogde eindstation op het juiste spoor te houden'.

Door de CIM in zijn hoedanigheid van hoofd van de missie is vervolgens – met steun en bemiddeling van de Commandant van het Nederlandse Contingent IFOR – via de minister van Buitenlandse Zaken aan de minister van Defensie verzocht in de bewuste behoefte te voorzien. In opdracht van de Chef Defensiestaf is vervolgens de eerstgenoemde schrijver van deze bijdrage door BLS aangewezen en als nieuwe chef staf van de CIM-Missie ingevlogen (VN- en ECMM-ervaring, dat het daarbij tevens om een militair-jurist ging, leek en bleek een voordeel maar was niet essentieel).

Na aankomst werd door de nieuwe chef staf, vanzelfsprekend met instemming en steun van het hoofd van de missie, onder meer een herverdeling van staftaken doorgevoerd en werd de stafwerkwijze gereorganiseerd. Voorts werd vastgesteld dat het aan nog een gekwalificeerde staffunctionaris ontbrak: een voor zijn taak berekend hoofd operatiën (G3). Ook daarvoor leek onder de gegeven omstandigheden een functionaris met relevante militaire managementervaring het meest gekwalificeerd. Na overleg met ambassadeur Audrey Glover (*Head of ODIHR*) en haar adviseurs, is door ODIHR in die behoefte voorzien. Men vond een Ierse kolonel b.d. – die als oud-officier veel ervaring had opgedaan met het organiseren van *election-monitoring* (onder meer in Zuid-Afrika en Rusland) – bereid die taak op zich te nemen.

De militair georiënteerde benadering en aanpak (waarvan ook ambassadeur Glover een warm voorstander bleek, althans voor de bewuste situatie) begon vruchten af te werpen. Dat daarbij qua stijl rekening werd gehouden met het civiele en diplomatieke karakter van de missie is vanzelfsprekend en behoeft geen betoog. De staf begon te functioneren als een staf, gecoördineerd en doelgericht; het-

geen bovendien het moreel ten goede kwam.

Tot slot: eind goed, al goed (behoudens de nog te houden gemeentelijke verkiezingen en behoudens het uiteindelijk effect op het normalisatieproces in Bosnië en Herzegovina). De CIM heeft zijn door de OSCE-*Chairman in Office* verstrekte opdracht met succes kunnen uitvoeren. Allen die daaraan hebben bijgedragen verdienen waardering. De weg naar het succes is echter niet probleemloos afgelegd. Dat had ook niemand mogen verwachten. Belangrijk is dat men bereid is lering te trekken uit de opgedane ervaringen. Een van die lessen kan zijn dat onder bijzondere omstandigheden, bijvoorbeeld in een crisisbeheersingsomgeving, ook voor een civiele organisatie een militaire managementstijl met bijbehorende werkwijzen (desnoods in aangepaste vorm) de meest zinvolle kan zijn. Daaraan zou dan de consequentie moeten worden verbonden dat men cruciale staffuncties in de sfeer van operationeel management bij voorkeur zou moeten laten vervullen door gekwalificeerde officieren of oud-officieren.

Conclusie

In zijn proefschrift attendeert Siekmann ons op de uitspraak: „*Peace-keeping is not a soldier's job, but only a soldier can do it*”.⁵ Een enigszins vrije variant daarop zou kunnen luiden: *Election-monitoring is not a soldier's job, but sometimes a soldier is best equipped to do it*. Dat zou dan onder gegeven omstandigheden een rechtvaardiging kunnen zijn een beroep te doen op Defensie.

De militaire organisatie en het militaire beroep brengen aan die organisatie en dat beroep inherente voordelen met zich mee. Voordelen die ook in

⁵ R.C.R. Siekmann, Juridische aspecten van de deelname met nationale contingenten aan VN-Vredesmacht, dissertatie, Den Haag, 1988.

andere dan typisch militaire situaties aanwendbaar zijn, of juist militairen bij uitstek geschikt kunnen maken *to do the job*. Dat kan in het bijzonder het geval zijn wanneer – zoals in het voorbeeld van de OSCE/CIM-Missie – een civiele organisatie wordt geconfronteerd met een taak en omstandigheden die oriëntatie op het militaire stafmodel en op een militaire managementstijl wenselijk doen zijn. De OSCE/CIM-Missie demonstreert hoe ook buiten de uitoefening van de kerntaak van de krijgsmacht en buiten het kerngebied van het militaire beroep officieren een niet-militair algemeen belang van de staat in

internationaal verband kunnen dienen.

Uit dat laatste mag echter niet worden afgeleid dat die geschiktheid voor een concrete situatie reeds per definitie is gegeven. Afhankelijk van de omstandigheden zullen aanvullende maar tevens noodzakelijke eisen moeten worden gesteld op het gebied van rang, anciënniteit, persoonlijkheid en ervaring (in het bijzonder op internationaal operationeel terrein). Met andere woorden, alleen officier zijn, is onvoldoende.

Tot slot: we moeten ons ervan bewust blijven dat we hier spreken over mili-

taire nevenactiviteiten. Het gaat hier om externe steunverlening door de krijgsmacht in het algemeen belang, op grond van bijkomende maar inherente voordelen van de militaire organisatie en het militaire beroep. Uitvoering van de eigenlijke militaire hoofdtaken behoort daardoor niet in het gedrang te worden gebracht. Een selectieve benadering is dan ook geboden. Maar dat gezegd zijnde, kunnen onder de vermelde omstandigheden gekwalificeerde officieren inderdaad een belangrijke toegevoegde waarde betekenen voor een (internationale) civiele inspanning. ■



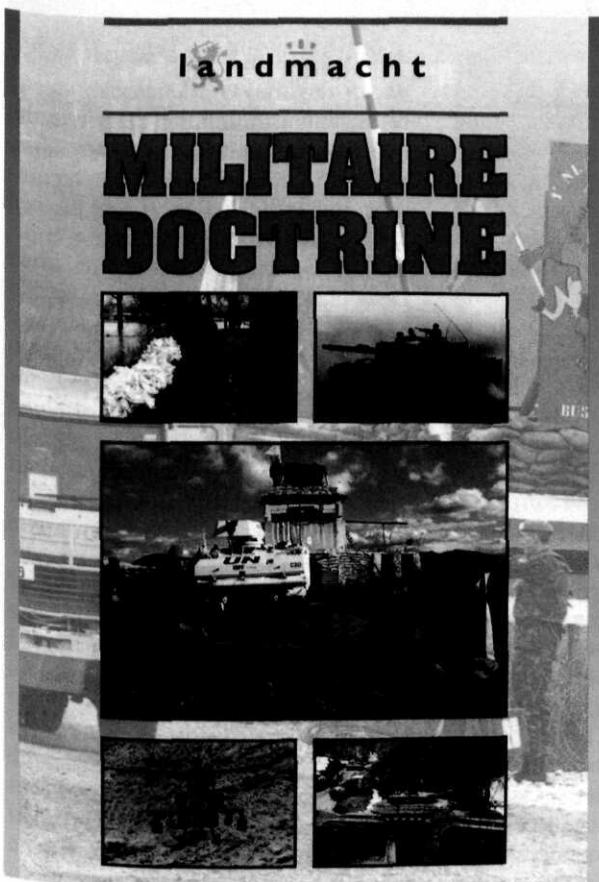
Krijgshistorische kanttekeningen bij doctrinevorming

Prof. dr. G. Teitler

Een doctrine geeft, onder ideale omstandigheden, sturing aan militaire inspanningen en dat naar twee zijden. Allereerst stelt zij eisen aan de organisatie. Vragen naar de aard van personeel en uitrusting krijgen vanuit een doctrine een gepast antwoord. In de tweede plaats brengt een doctrine lijn in militaire operaties. Zij vormt naar deze zijde een conceptueel en analytisch instrument. Zij vormt in feite een theorie hoe de ge-

bruiker zijn oorlogen en crises wil voeren. Ik noem dat laatste punt trouwens niet voor niets. De ingeburgerde term 'crisisbeheersing' zou kunnen doen vergeten, dat crises zo goed als oorlogen krachtmetingen zijn. Hun uitkomst bepaalt voor korte of lange tijd het wel en wee van de betrokken partijen. Tussen deze beide zijden – organisatie en operaties – vormt een doctrine dus het verbindende element. Ik haast mij overigens hieraan toe te voegen dat deze situatie alleen onder ideale

omstandigheden geldt. Zo zou het móeten zijn. De werkelijkheid is ondertussen dikwijls anders, om niet te zeggen omgekeerd. Een doctrine stelt dan geen eisen en behoeften aan de krijgsmacht voor succesvol optreden in de toekomst. Neen, de bestaande krijgsmacht dicteert de richting van de doctrine. Het gevolg hiervan zal zijn dat bij een krachtmeting in het veld kansen onbenut blijven liggen.



Afb. 1
Omslag van
Militaire doctrine
(foto SMG/KL)

Schakel

Om een doctrine haar werk te laten doen, is het nodig voor dit soort ontsporingen te waken. Als het tij keert, verzet men de bakens. Toch schiet op doctrineterrein zelfs deze wijsheid te kort. Zaak is nu juist veranderingen ruim van te voren te zien aankomen. Op politiek-militair en technologische terrein ligt dat moeilijker dan bij eb en vloed. Aan die laatste beweging is tenminste nog, zoals bekend, enige regelmaat verbonden. Hoeveel problemen bijvoorbeeld hebben de Amerikanen na de Tweede Wereldoorlog lange tijd niet ondervonden door het ontbreken in hun conceptuele arsenaal van een doctrine, toegesneden op beperkte oorlogen? Wie zonder voor-

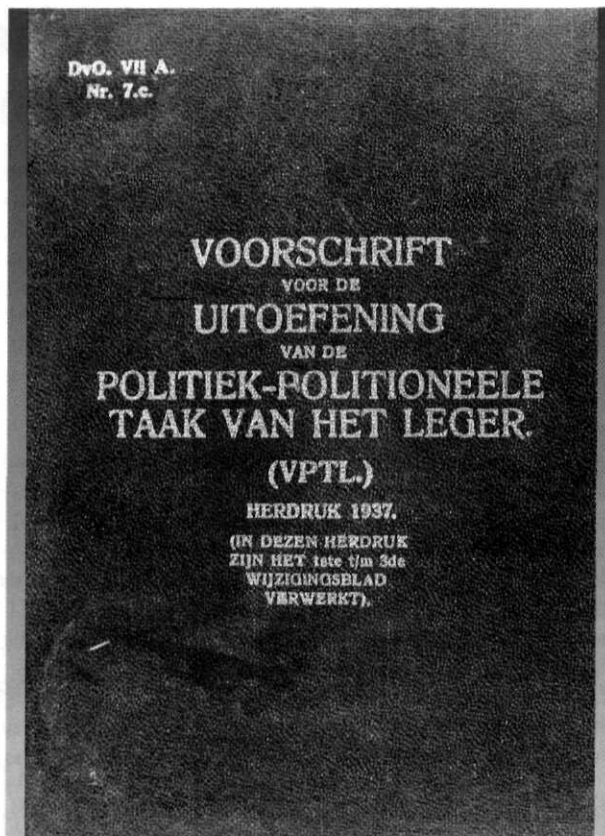
uitziende blik en dus zonder toege-sneden doctrine in een crisis of oorlog belandt, bevindt zich op een soort Procrustes-bed. Vroeg of laat zal hij de afmetingen van dat bed aannemen, maar dan wel ten koste van zijn ledematen.

Nog in een ander opzicht trouwens kan ik een doctrine aanwijzen als schakel. Zij hoort niet alleen optreden en organisatie te koppelen, zij verbindt ook de verschillende niveaus van militair handelen. De aard van die niveaus en de eigen aard van hun onderlinge verhouding laat een doctrine ondertussen onverlet. Hiermee bedoel ik dat een doctrine – hoe knap zij ook in elkaar steekt – nimmer een foutieve afstemming tussen die niveaus of een verkeerde politieke keuze kan compenseren. Een doctrine vormt dus géén wondermiddel. Zij zal nimmer in de plaats kunnen treden van de andere instrumenten waar de krijgskunst om vraagt. De beste doctrine faalt als zij in een slordig voorbereid en slecht onderhouden kader haar werk moet verrichten.

Twee vormen

Zonder doctrine is gevechtskracht stuurloos. Zonder haar inbreng komen persoonlijke inzet, moed, leiderschap en verstandig organiseren niet tot hun recht. Eerst een doctrine, met andere woorden, maakt van een bot een scherp geslepen wapen. Met dat al is de ene doctrine de andere niet. Waar ik mij in dit betoog in hoofdzaak op doctrinevorming wil richten, kan ik twee hoofdsorten onderscheiden. Uitgangspunt is de stelling, uit de voorliggende „Militaire Doctrine”, dat zij „voor en groot deel (voort)komt uit ervaringen, opgedaan tijdens militaire operaties in het verleden”. Deze stelling onderschrijf ik. Toch ben ik van mening dat het zin heeft ten aanzien van die ervaringen een tweedeling te maken. Dat doende kom ik wat hun ontstaan betreft op twee doctrinevormen uit die ook anderszins van elkaar verschillen. In de eerste plaats onderscheid ik dan

Afb. 2
Omslag van VPTL,
uitgave 1937
(foto SMG/KL)



doctrines, opgebouwd uit een lange reeks van ervaringen, die de militaire organisatie in kwestie zélf heeft ondergaan. Zij put in dit geval dus uit eigen, recente belevenissen. Een toetsing, dat wil zeggen, een grondige kritische evaluatie aan de hand van de militaire praktijk, kan daarom achterwege blijven. Die toetsing hééft in feite reeds plaatsgevonden. De doctrine is daarmee niet meer dan de formele afzegening van geleidelijk gegroeide en beproefde inzichten.

Het kan ook anders lopen. Niet altijd komen doctrines langs deze weg tot stand. Een tweede mogelijkheid is, dat een doctrine juist níet op recente en zelf doorstane belevenissen rust. Die recente ervaringen kunnen zelfs een richting op wijzen, die de betreffende organisatie onder geen beding verder wil ontwikkelen. Zij wenst juist een andere kant op te gaan en ziet daartoe ook mogelijkheden. Ten eerste door zich op oudere militaire ervaringen en op oudere militair-

re inzichten te verlaten. Ten tweede, omdat zij, teneinde die koerswijziging te volbrengen, nieuwe technische hulpmiddelen meent te kunnen gebruiken.

Deze laatste doctrinevorm is in tegenstelling tot de eerste voor een belangrijk deel nog onbeproofd. Natuurlijk, ook aan haar liggen militaire ervaringen ten grondslag, maar deze zijn niet alleen van wat ouder datum, zij zijn ook minder concreet. Eerder is in dit geval sprake van de herontdekking van meer algemene inzichten, die om wat voor reden ook in het recente verleden geen toepassing meer vonden of konden vinden. Met alle historische onderbouwing, zal de doctrinemaker zijn werkstuk aan de praktijk, nú en in de toekomst moeten toetsen. Beproefd is dat werkstuk immers slechts voor zover die algemene inzichten hun nut weleens eerder hebben bewezen. Bovendien, bij gebrek aan praktijkervaring zijn soms jarenlang geen andere toetsingsinstrumenten voor-

handen dan oefeningen, manoeuvres en technische simulaties. Slechts zelden zal iemand, politicus of militair, een oorlog uitlokken, louter om een doctrine te beproeven. Hoe de doctrine zich onder werkelijke omstandigheden zal houden, blijft daarmee geruime tijd en in grote lijnen ongewis. De proef op de som moet immers nog komen.

Deze tweede doctrinevorm verschilt dus aanzienlijk van de eerste. Dat zich tussen deze beide gevallen mengvormen voordoen, behoeft geen betoog. De meeste hiervan zullen zich toch dicht bij de ene dan de andere pool bevinden. Aan de waarde van de tweedeling doet zo'n nuancering dus niets af.

Van betekenis is dit onderscheid tussen doctrinevormen dan vooral om aan te geven dat de eerste nauwelijks, de tweede in aanzienlijke mate gevoelig is voor beïnvloeding door factoren van buitenaf – van politieke, financiële of technologische aard. De wijze waarop de eerste doctrine-soort tot stand komt – als formalisering achteraf van succesvolle ervaringen uit de eerste hand – immuniseert haar in hoge mate voor deze invloeden.

Met de tweede is het anders gesteld. Zij is wat minder hecht in het recente verleden verankerd en haar wortels rusten in algemene militaire inzichten, in voorbeelden van wat ouder datum en in simulaties. Verder zal zij steun moeten vinden in de bevoegdheid van een grotere of kleinere groep vernieuwers. Dikwijls echter stuit zij binnen de eigen organisatie, waartoe ik ook invloedrijke oud-gedienden reken, nog op twijfel of verzet. Dit alles maakt haar kwetsbaar voor beïnvloeding van buitenaf, door factoren van soms niet-militaire aard.

Een tweede verschil tussen de beide vormen is dat de laatste een verkenkend karakter kan vertonen. Zij mag kwetsbaar zijn voor externe beïnvloeding, daar tegenover staat dat zij dikwijls naar nieuwe wegen wijst. En dit is iets wat bij de eerste – die immers ervaringen vastlegt – juist achterwege blijft.

Voorbeelden

De tijd is nu gekomen dit betoog met enige voorbeelden te onderbouwen. Voor de eerste soort doctrinevorming hoef ik niet ver te gaan. Hiervoor is het nodig dat een militaire organisatie gedurende langere tijd uit een aanzienlijk bestand aan eigen krijgsvormingen heeft kunnen putten. Het is duidelijk dat, aan dit criterium getoetst, de Koninklijke Landmacht niet als voorbeeld in aanmerking kan komen. Wél het Koninklijk Nederlands-Indisch Leger, dat tot ongeveer 1920 geen jaar voorbij zag gaan zonder grootschalige actie, grootschalig dan natuurlijk in verhouding tot zijn omvang. Als KNIL-doctrine wijs ik op het onvolprezen „Voorschrift voor

twintig hoofdstukjes, onder meer gewijd aan de taak van het leger, de betrekkingen tussen civiele en militaire gezaghebbers te velde, de taak van officieren en kader, hun houding jegens de lokale bevolking, het optreden tegen verzetslieden in het algemeen, voortekenen van verzet, het verschil in strijdwijze tussen de verschillende volken in de archipel, het verzamelen van inlichtingen, de omgang met gidsen, tolken en spionnen, het lopen van patrouilles, de legering in vijandig gebied, het omsingelen en doorzoeken van kampongs en huizen, de aanval op versterkingen en het leggen van hinderlagen. De eerste uitgave kwam in 1928 tot stand. Herdrukken volgden tot aan het eind van de strijd om de Indonesische onafhan-



Afb. 3 Aanval op Atjeh, 1892
(foto SMG/KL)

de Uitoefening van de Politiek-Positioneële Taak van het Leger” (VPTL). Dit voorschrift, vervat in een nietig boekje, beschouw ik als een van de knapste Westerse contra-guerrilladocumenten. Het staat zonder meer op één lijn met het beroemde, maar veel later verschenen Britse handboek *The Conduct of Anti-Terrorist Operations in Malaya*. Naar inhoud, strekking en ontstaansgeschiedenis vertonen beide geschriften trouwens opvallende overeenkomsten. Het VPTL telt in zijn eerste druk

kelijkheid in 1949. Het late jaar van de eerste druk vraagt trouwens om een verklaring. Het KNIL was in 1928 per slot al ruim honderd jaar ononderbroken in actie.

Ik wijs dan allereerst op de enorme verscheidenheid aan tegenstanders waarop het KNIL moest reageren en waartegen het zondig in het krijt moest kunnen treden. Hieronder bevonden zich hoogontwikkelde staten met het begin van een staand leger, Chinese kongsi's, theocratieën van moslim-fanatici, voorts losse

federaties van sultanaten, stadsstaten zonder achterland, waar zeeroovers de dienst uitmaakten, en stammen waarover een centraal gezag nooit tot stand was gekomen. Elk van deze tegenstanders hield er een eigen soort krijgsmacht en eigen krijgsvormen op na. Hier stuitte het KNIL op volksverzet, elders op zwaar ommuurde vestingen. Soms moest het de vijand tot ver van de kust in de rimboe achtervolgen, soms kon het direct na een landing op het strand of in het open veld de beslissende slag leveren. Vaak moest het zich in kolonnes en patrouilles opsplitsen, dikwijls moest het zijn krachten bundelen om een aanval af te slaan van een duizendkoppige falanx. Een enkele maal zelfs kwam het KNIL tegenover ruiters te staan. En deze mochten dan misschien de naam van cavalerie niet verdienen, het KNIL kwam tegenover hen voor zijn zoveelste probleem te staan. Duidelijk mag zijn dat, zolang deze toestand van tactisch-operationele verbrokkeling duurde, het KNIL toe kwam noch toe was aan een doctrine. Hoewel het verschillende pogingen ondernam onder zijn tegenstanders gemeenschappelijke trekken te ontwaren en hiervoor gestandaardiseerde reacties te ontwikkelen, braken deze pogingen lange tijd op de In-

dische verscheidenheid stuk. Het KNIL was zo gedwongen tastend en improviserend voorwaarts te gaan. Met vallen en opstaan, voortdurend struikelend. Het was zelfs regel dat in elke oorlog pas de tweede of derde expeditie de vijand uiteindelijk bedwong.

Twee elkaar versterkende omstandigheden brachten rond 1900 verandering in deze situatie. In de eerste plaats de ruim dertig jaar durende Atjeh-oorlog. Daarnaast de pacificatie van de gehele archipel. Deze laatste factor maakte het waarschijnlijk, dat grootschalig verzet zich voortaan alleen nog maar in guerrillavorm zou uiten. Dit was nu juist het soort verzet dat het KNIL in Atjeh zoveel problemen bezorgde, maar waarop het ten lange leste toch greep kreeg. Wat het KNIL in Atjeh leerde, kon het voortaan ook elders gebruiken. Eindelijk verschaalde de Indische militaire verscheidenheid tot hanteerbare omvang. Het was pas op deze verschaalde bodem, dat het KNIL een doctrine kon bouwen – een verband, waarvoor ik uitdrukkelijk aandacht vraag. Een doctrine, die tot de eerste door mij onderscheiden soort behoort, kan kennelijk alleen gedijen op een smalle militaire basis. Duidelijk moet ver-

der zijn dat het VPTL als KNIL-doctrine alle tekenen draagt van een formalisering-achteraf van, in een harde leerschool, zelf ontwikkelde gebruiken. Het jaar 1928 laat zich verder verklaren uit het feit dat toen de laatste Atjeh-veteranen zich opmaakten de dienst te verlaten. Het KNIL zou het voortaan zonder hun persoonlijke ervaring en vermogen tot kennisoverdracht moeten stellen. Het moest zich, met dit naderend vertrek voor ogen, nu haasten die ervaring in een doctrine om te zetten. De oorlog in Atjeh was met enige grootschalige gevechten en belegeringen begonnen, maar nam al spoedig het karakter van een guerrilla aan. Tot het einde van de strijd zou hij dit kenmerk niet verloochenen. Het KNIL kreeg hierop echter pas greep toen het toestemming kreeg de oorlog aanvullend te voeren en zich hierbij van het Korps Marechaussee bediende. Het VPTL draagt dan ook in sterke mate het stempel van dit korps. Een korte aanduiding van zijn aanpak is hier op haar plaats.

Het Indische Korps Marechaussee stamt uit 1890 en stond toen rechtstreeks ter beschikking van de civiel en militair gouverneur van Atjeh en Onderhorigheden. De taak van het Korps bestond in eerste aanleg uit de bewaking van wegen, spoorwegen, telegraaflijnen, bruggen en markten. Het ging wapensmokkel tegen, maakte kaarten en hield toezicht op een rudimentaire burgerlijke stand. In strikt militair opzicht deed het in feite niets anders dan oude KNIL-gebruiken in ere herstellen. Waar deze organisatie in vroeger tijd op volksverzet was gestuit, had zij daarop met vliegende kolonnes gereageerd, die zich gedurende langere tijd in vijandig gebied staande moesten kunnen houden. In Atjeh echter was deze aanpak in onbruik geraakt. In hoofdzaak was dit het gevolg geweest van de passieve houding waartoe het KNIL zich op gouvernementsverzoek moest beperken. Om de zogeheten 'geconcentreerde linie' rond een beperkt, tot rust en onderwerping gebracht gebied te bewaken, trok het KNIL grote aantallen militairen aan. Het mocht en kon



Afb. 4 KNIL 1880-1923
(foto SMG/KL)

deze echter niet inwijden in de oude, beproefde, offensief gerichte krijgsgebruiken. Mede onder invloed van militaire ontwikkelingen in Europa, legden deze soldaten zich vervolgens toe op het produceren van louter vuurkracht. Dit deden zij echter zónder er de Atjehse tegenstander mee te verontrusten in het ter plekke zwaar beboste gebied. De woudlopersvaardigheden, waaraan het KNIL-militairen vroeger toch niet ontbroken had, verdwenen in de loop van deze ontwikkeling. Het KNIL mocht achter de geconcentreerde linie in een meer Europese organisatie veranderen, juist daardoor verkleinde het zijn kansen de Atjeh-oorlog ooit tot een goed einde te brengen. Pas met het Korps Marechaussee doorbrak het deze treurige gang van zaken. Het kon dit doen na van politieke zijde de aansporing te hebben ontvangen de geconcentreerde linie te vervangen voor een offensieve aanpak.

Kenmerkend voor de brigades van het Korps Marechaussee (die uit ongeveer 16 man bestonden) waren allereerst marsvaardigheid en het vermogen zich lang in vijandig gebied op te houden. Nergens waren verzetslieden meer veilig. Met de brigades op hun hielen kregen zij geen gelegenheid meer zich temidden van de lokale bevolking te verschuilen, noch om die bevolking goedschiks of kwaadschiks aan zich te binden. De tijd was nu ook voorbij dat onervaren KNIL-soldaten in hinderlagen liepen. De rollen waren omgedraaid. Opmerkelijk bij dit alles was vooral, dat de Marechaussee-brigades terugkwamen op de recent gegroeide nadruk op vuurkracht. Deze nadruk, zo begrijpelijk in Europa of elders waar op Europese leest geschoeide formaties elkaar bevochten, leidde in Atjeh tot negatieve resultaten. De brigades verlieten deze lijn en vertrouwden voortaan eerder op het blanke wapen dan op de karabijn. Van deze en aanverwante zaken is het VPTL doortrokken. Het gaf het KNIL houvast en sturing, eenheid van opvatting en het vertrouwen volksverzet te kunnen breken. Daarbij kwam dat het voorschrift een lange en

bittere controverse beslechtte. Deze was ouder dan de Atjeh-oorlog, maar was daarin opnieuw tot uitbarsting gekomen. Kern van de tegenstelling was de houding en het optreden van het KNIL jegens de plaatselijke bevolking. Aan de ene kant stonden officieren, die in een oorlog de bevolking altijd als een handlanger van het verzet beschouwden en hen daarom niet spaarden. Tegenover hen bevonden zich collega's die dit optreden als contra-productief (en soms ook als onmenselijk) verwierpen. Om in termen van de Atjeh-oorlog te spreken: tegenover de generaals Verspijck en Vetter als *hard-liners* stonden Van Swieten en Van Heutsz. In de Atjeh-oorlog overheerste uiteindelijk de laatste lijn, hoewel Van Heutsz er niet altijd in slaagde zijn ondercommandanten hieraan consequent te houden.

Zwevende doctrines

Het VPTL is een boeiend document, maar mij dient het slechts tot voorbeeld. Als doctrine was het geleidelijk ontstaan uit een reeks door het KNIL zelf opgedane ervaringen. Toetsing aan de praktijk vond voortdurend plaats en dit verzekerde een zuivere afweging door de opstellers van zijn militaire waarde. Beïnvloeding van buiten speelde hierdoor een ondergeschikte rol. Zelfs de publieke belangstelling voor de tegenstelling Vetter-Van Heutsz, liet de doctrinevorming grotendeels onberoerd – hoeveel stof zij elders ook deed opwaaien. Geheel anders is het met de tweede doctrinevariant gesteld. Haar ontstaan en groei in een minder door de praktijk bepaalde omgeving, geeft het spel van niet-militaire krachten juist tamelijk veel ruimte. Hiermee is niet gesteld dat die krachten hun invloed altijd zullen doen gelden; slechts de kans daarop is toegenomen. Pas waar een leger zonder uitgekristalliseerde doctrine aan een oorlog begint, groeit deze kans tot zekerheid uit. In dat geval zal dit leger moeten improviseren. Dat maatschappelijke en politieke krachten daarop hun stempel drukken, staat vrijwel vast. Het Ame-

rikaanse optreden in Vietnam mag als voorbeeld gelden van deze samenloop van omstandigheden. Als contra-guerrilla aanpak vormde dit een haast zuivere tegenstelling tot die van het KNIL. Deze laatste kwam erop neer militaire vaardigheden te kweken waarmee KNIL-soldaten de tegenstander op diens eigen wapens en in diens eigen omgeving konden overklassen. Het KNIL verkoos, met andere woorden, net als later de Britten in Malakka, het conventionele veld te verlaten en af te dalen tot het subconventionele, waarop de guerrilla heer en meester leek. De Marechaussee formuleerde, dat het deze stap met vertrouwen kon zetten. In het subconventionele veld voelde het KNIL zich uiteindelijk nog beter thuis dan de tegenstander.

Voor deze prestatie waren, naast ervaring uit het eigen verleden en concentratie op het guerrillascenario, beroepssoldaten nodig. Aan al deze ingrediënten ontbrak het de Amerikanen in Vietnam. Vooral het gemis van de laatste factor deed zich gelden. Met dienstplichtigen, die bovendien in hoog tempo moeten rouleren, krijgt een leger nu eenmaal niet het materiaal toebedeeld, waarmee het contra-guerrillavaardigheden kan kweken. Een VPTL komt op deze grondslag niet tot stand. De Amerikaanse Vietnam-doctrine zette dit voorschrift zelfs op zijn kop. Niet de Amerikaanse soldaat begaf zich op het subconventionele veld. Neen, hij moest de tegenstander zo ver zien te krijgen dat deze zich naar conventioneel terrein bewoog. Eenmaal daar aangekomen, moest de guerrillastrijder ten offer vallen aan vuurkracht – het wapen bij uitstek van de Amerikaanse krijgsmacht. Het was zaak voor de Amerikanen nog slechts de vijand zo gek te krijgen dat hij zich blootstelde aan dat wapen. Zij hoopten dit te bewerkstelligen door hem een aantrekkelijk lokaas voor te houden – de patrouilles van Amerikaanse dienstplichtigen. Te kort in Vietnam om daar KNIL-achtige prestaties te leveren, konden die militairen er in hun onbeholpenheid wél in slagen de vij-

and te lokken en aan zich te binden. Was dit contact eenmaal gelegd, dan kon de Amerikaanse vuurkracht toeslaan en haar werk verrichten. De tot dan onvindbare en ongrijpbare tegenstander had zich nu immers blootgegeven en bood zich daarmee als doelwit aan. In vergelijking met het VPTL doet deze aanpak simplistisch aan. Hij was dan ook uit nood geboren, gedictieerd door het Amerikaanse politiek bestel dat – in zijn democratisch streven lasten eerlijk te verdelen – zoveel mogelijk dienstplichtigen in hoog tempo door Vietnam joeg.

Vier opmerkingen bij deze doctrine. In de eerste plaats ontbrak het zicht op de termijn waarin dit sloperswerk tot resultaat moest leiden. Anders gezegd, een maatstaf waaraan de Amerikanen vorderingen, stilstand dan wel achteruitgang konden afmeten, ontbrak en dit gemis bracht hen ertoe de *bodycount* als surrogaatmaatstaf te hanteren. Waar echter niet bekend is hoe groot de reserves van de vijand precies zijn, leidt zo'n surrogaat alleen maar tot frustratie – een uitkomst die ieder kan beamen die door vangsten te turven, greep wil krijgen op de smokkel van drugs, wapens of welk verboden goed ook.

In de tweede plaats zou de Amerikaanse doctrine op lange termijn vermoedelijk wel enig resultaat hebben geboekt, maar dan toch alleen tegen zeer hoge offers – te hoge om er lang mee door te kunnen gaan. Dat Amerikaans politiek bestel zat zichzelf in de weg: het wilde risico's spreiden, maar onthield zijn dienstplichtigen daarmee de mogelijkheid zich op KNIL-achtige wijze in de contra-guerrilla te bekwamen. Hieruit vloeide weer de noodzaak voort dienstplichtigen tot lokaas voor de vijand te degraderen, met geen andere opdracht dan de vijand tot lonend doelwit voor de Amerikaanse vuurkracht te maken. Deze passieve rol leidde echter tot zulke hoge verliezen dat ditzelfde politieke bestel in moeilijkheden raakte. Alleen door de oorlog te Vietnamiseren kon Amerika deze vicieuze cirkel doorbreken.

In de derde plaats valt op dat de Ame-



Afb. 5 Marechausseepatrouille op mars tijdens de Salamanga-expeditie, Atjeh, 1901 (foto SMG/KL)

rikaanse doctrine in het klein en op verspreide schaal bracht, wat de Fransen tegenover dezelfde vijand en in ruwweg hetzelfde gebied al een keer eerder in het groot hadden beproefd. Dien Bien Phu was immers bedoeld om een ongrijpbare, subconventioneel opererende vijand naar het conventionele veld te lokken en hem daar uit te leveren aan de Franse artillerie en luchtmacht. De patrouilles van onbeholpen, ongemotiveerde Amerikaanse dienstplichtigen en Dien Bien Phu vervulden zo dezelfde conceptuele functie. Zij beoogden massale vuurkracht het werk te laten doen, wat het KNIL aan zijn ervaren, van vuurkracht juist verstoken, rimboevechters had kunnen overlaten.

In de vierde plaats mag duidelijk zijn dat de contra-guerrilladoctrine van de Amerikanen voortspoot uit het feit dat zij niet op de Vietnam-verplichting hadden gerekend. De Amerikaanse krijgsmacht beschikte niet over een doctrine voor een beperkte oorlog, laat staan over een contra-guerrillavariant. Zij moest improviseren en deed dit met het direct voorhanden zijnde materiaal, zónder hieraan extra eisen te kunnen stellen. Niet de militaire uitdaging gaf richting aan de doctrine, maar het bestaande poli-

tieke bestel en de bestaande militaire middelen. Zo'n doctrine zou ik 'zwevend' willen noemen.

Als tweede voorbeeld hiervan wijs ik op de Blitzkrieg, die ik hier aanduid met zijn Duitse benaming, maar waarvan de ingrediënten én het totaalbeeld ook in Engeland, Frankrijk en de Sovjet-Unie aanwezig waren. Het verst in zijn ontwikkeling konden Duitsland en de Sovjet-Unie gaan, maar zelfs in Duitsland verhinderden factoren van niet-militaire aard zijn volwaardige ontwikkeling. In alle genoemde landen behoorde de *Blitzkrieg* trouwens tot de tweede doctrinevorm. Nergens was hij uit recente, eigen ervaringen voortgekomen. Overal was hij ten eerste gebaseerd op oudere belevenissen, ten tweede op meer algemeen gewaardeerde krijgsbeginselen, en ten derde op onbehagen over het recente militaire verleden tussen 1914 en 1918, ook al deelden niet alle vier de genoemde landen dat in gelijke mate. *Blitzkrieg*-achtige aanzetten begonnen dan ook overal als kasplantjes, die verstoken bleven van aanraking met of blootstelling aan de praktijk. Oefeningen en manoeuvres leidden natuurlijk tot beter begrip en inzicht.

maar de proef op de som kon voorlopig niemand nemen. Deze ongewisheid betekende dat militairen onderling scherp van mening konden verschillen over de doctrine-in-wording en bovendien kregen krachten van niet-militaire aard een kans de doctrinevorming te beïnvloeden. Deze inwerking afwijzen was moeilijk. Allereerst omdat de militairen hiertoe een gesloten front hadden moeten vormen, wat zij niet deden. Daarnaast omdat de gevolgen van die beïnvloeding – ten goede of ten kwade – niet direct waren te duiden. Daarvoor was nu juist praktijkervaring nodig en hier moesten, zoals gezegd, belangstellenden het voorlopig zonder doen. Geen wonder al met al dat de *Blitzkrieg*-in-wording zo'n grillig spoor trok door Europa.

In Groot-Brittannië was die ontwikkeling misschien het minst dramatisch. Tragisch was zij natuurlijk wel, als wij in aanmerking nemen dat grote aantallen tanks voor het eerst door het Britse leger waren ingezet. Tanks alleen maken echter geen *Blitzkrieg* en zonder steun van zijn collega's bleef een visionair als Fuller een roepende in de woestijn. Dat deze teloorgang toch weinig dramatisch was, hing samen met het gegeven dat hierop nauwelijks niet-militaire factoren van invloed waren. Fuller botste op conservatieve collega's. Hij stuitte op hun haast instinctieve weigering zich ernstig te beraden op een nieuwe, grootschalige oorlog op het continent. Hij botste ook op het kostbare Cardwell-stelsel, dat voorschreef dat het Brits-Indisch leger alle veranderingen (ook de wapentechnische) van het Britse moest volgen. Deze en andere militaire zaken – zoals de onafhankelijke postie van de Royal Air Force – speelden de ontwikkeling van Fullers plannen parten. Van politieke of sociale factoren ondervond hij betrekkelijk weinig hinder. Dat is niet verbazingwekkend: de Britse staat en samenleving maakten in die jaren geen al te schokkende ontwikkelingen door, en zeker niet van het soort dat de krijgsmacht kon raken. Anders lag dat in Frankrijk. Aan dat

land was het gedachtegoed van de *Blitzkrieg* zeker niet vreemd, terwijl ook daar alle benodigde middelen voorhanden waren. In dit geval echter verhinderden politieke krachten dat de aanzetten uitgroeiden tot een volwaardige doctrine. Coalitieregeringen van linkse partijen bestuurden mees-tentijds het land en hun ideale krijgsmacht bestond uit dienstplichtige soldaten. Aan deze opvatting lagen zowel militaire als nostalgische overwegingen ten grondslag. Doorslaggevend echter was de mening dat dienstplichtigen betrouwbare beschermers waren van een Republiek die voortdurend op de rand van een burgeroorlog zweefde. Er was de volksfrontregeringen veel aan gelegen het ontstaan van een beroepsleger, of een krijgsmacht, met een kern van beroepsmilitairen te vermijden.

Linkse partijen en hun aanhang in het Franse leger wezen, mede op grond van deze afweging, mechanisering en motorisering van de hand. Daar kwam natuurlijk bij dat beide ontwikkelingen ook op strikt militaire gronden tamelijk omstreden waren. De weerstand was dus dubbel en daarmee voldoende om de doctrinevorming ernstig te schaden. De stelling dat louter politieke krachten schuld hadden aan die afwijzing, is dus niet juist. Voor een dergelijke bewering zijn in het geval van de Sovjet-Unie wél aanwijzingen te vinden. Natuurlijk, ook hier waren de aanzetten die in de richting van de *Blitzkrieg* wezen niet omstreden in kringen van militaire deskundigen. Anders echter dan in Frankrijk kregen die aanzetten hier geen politieke lading. Daarmee bedoel ik dat de legervorm en het soort optreden dat met de *Blitzkrieg* waren gemeoid, geen principiële afwijzing ten deel vielen vanuit het een of andere communistische dogma. De afwijzing die optrad, hing samen met de strikt persoonlijke ongenade waarin belangrijke voorstanders van de nieuwe operationele vorm vielen. Dat ook de betreffende legervorm in Stalins zuiveringen ten onderging, was eigenlijk toeval. Anders dan in Frankrijk was nu niet het experiment

als zodanig, maar de vrees voor machtsaanwas van degenen die het experiment bepleitten, in het geding. Zoals echter vaker gebeurt bij politieke zuiveringen – als de man valt, valt ook zijn werk. Er zijn in een grote organisatie altijd wel lieden aanwezig die uit lijfsbehoud of machtsbegeerte bereid zijn de lijn van dat werk om te buigen.

In Groot-Brittannië, Frankrijk en de Sovjet-Unie zien we dus afwijzing of vertraging van de nieuwe doctrine, maar steeds op andere gronden. Van deze negatieve invloeden schijnt Duitsland in het Interbellum te zijn vrijgebleven. Bij nader inzien echter blijkt dit toch niet het geval te zijn geweest. Te verbazen hoeft dit eigenlijk niet: ook in Duitsland was de *Blitzkrieg*-doctrine onder militairen tamelijk omstreden en dus kwetsbaar voor beïnvloeding door krachten van buitenaf. En bovendien regeerde ook hier een dictator. Net als in de Sovjet-Unie vergrootte dit de kans op politieke bevoeding van militaire aangelegenheden. Wat het eerste punt betreft, het volgende. Het is een misvatting te menen dat de *Blitzkrieg* in Duitsland, als Pallas Athene uit het hoofd van Zeus, in één keer in volle wapenrusting tevoorschijn sprong. Zeker, belangrijke aanzetten tot de mobiele oorlogvoering waren door en dankzij de *Reichswehr* gegeven. Van een volgroeiende nieuwe doctrine was onder Weimar evenwel geen sprake. Sterker nog, de weerstand, althans aarzeling was aanzienlijk, juist onder de hoogste officieren. Zelfs een Von Seeckt was niet vrij van twijfel.

Aan die tweeslachtigheid – aanzetten naast aarzeling – kwam trouwens na 1933 bepaald geen einde. Bovendien zetten na de machtsovername door de nazis enkele politieke maatregelen de tweeslachtigheid nog scherper aan. Ik wijs daarbij met name op de afkondiging in maart 1935 van de Duitse herbewapening. Onderdeel van deze maatregel was de herinvoering van de dienstplicht, een instelling waarvan de *Reichswehr* na de Eerste Wereldoorlog op last van de geallieerden verstoken was gebleven.

Deze herinvoering symboliseerde drieërlei. Allereerst de breuk met het gehate stelsel van Versailles. Vervolgens het herstel van Duitslands volledige souvereiniteit. Tot slot de band tussen het Duitsland van 1935 met dat van de strijd tegen Napoleon en diens bezettingsleger. Tussen 1806 en 1813 had de in het verborgene georganiseerde dienstplicht in Pruisen een belangrijke militaire en politieke rol gespeeld.

Met deze symbolische lading mocht de dienstplicht bij de herbewapening van 1935 niet ontbreken. Dat deze maatregel op het Duitse leger een sterk infanteriestempel zou drukken, was intussen duidelijk. Onvermijdelijk moest het daarmee de ontwikkeling en latere toepassing van de *Blitzkrieg* bemoeilijken. Een afgemeten verhouding tussen enerzijds gemechaniseerde en gemotoriseerde troepen, anderzijds infanteristen, vormde een van de kernstukken van de *Blitzkrieg*. De dienstplicht verbrak deze verhouding. Die uitkomst zou nog niet ten koste van die krijgsvorm gaan in de veldtochten tegen Polen en het Westen, maar wel in de ruimte van Rusland. Aan verzet uit militaire kring tegen de dienstplicht had het niet ontbroken. Van een afwijzing was evenwel geen sprake. Een belangrijke reden daarvoor was de zorg om zonder dienstplicht opnieuw concurrentie te zullen ondervinden van de zojuist gekortwiekte, maar nog steeds gevreesde *Sturm Abteilung* van de nationaal-socialistische partij. Dienstplicht, dat wil zeggen, massaleger van in hoofdzaak infanterie, en

Blitzkrieg-doctrine waren niet goed met elkaar te rijmen. Voordeel van de dienstplicht was echter dat hij de weerbare jeugd aan de krijgsmacht toevertrouwde in plaats van aan een partijformatie. Dit vooruitzicht verzoende zelfs de militairen die zich over de verhouding dienstplicht-*Blitzkrieg* zorgen maakten. Ook in Duitsland dus, dat toch zo'n krachtige aanzet tot de nieuwe krijgsvorm kon geven, belemmerden niet-militaire factoren de uitwerking en toepassing van de doctrine. *Blitzkrieg*-instrumenten bij uitstek, als gemechaniseerde en gemotoriseerde troepen, verzonken uiteindelijk niet alleen in de Russische ruimte. Kort daarvoor waren zij al in het massaleger van dienstplichtige infanteristen opgegaan en verwaterd.

De lotgevallen van de *Blitzkrieg* in vier Europese landen onderstrepen de eigen aard van de tweede doctrinevorm. Enerzijds steunt deze op oude inzichten en wijsheden en op een combinatie van oude en recente ervaringen. Anderzijds draagt deze vorm een experimenteel karakter, waarin onbeproeft instrumenten, die in een nieuwe verhouding tot elkaar zijn komen te staan, hun krachten nog moeten bewijzen. Dit karakter brengt met zich mee, dat hij méér dan de eerste soort gevoelig is voor invloeden van buiten. Of die invloeden van politieke aard zijn, is onzeker. Rond de *Blitzkrieg* was dat, met uitzondering van Groot-Brittannië, wél het geval. De politieke omstandigheden in de betreffende landen waren er dan ook naar.

Die externe invloed kan echter ook een andere strekking vertonen. Ik wil wat dat betreft vooral aandacht vragen voor technologische factoren. Juist in onze tijd lijken deze van zoveel belang dat voor hun invloed, toegespitst op informatietechnologie en precisiewapens, de uitdrukking 'revolution in military affairs' in zwang is gekomen.

Aan genoemde revolutie zitten in elk geval twee kanten vast. Aan de ene zijde rijst de vraag naar de wijze waarop deze technologie en die wapens inwerken op de oorlogsvoering. Aan de andere kant komt de vraag op naar het beeld dat over die inwerking bezig is te ontstaan. Ik ben van mening dat in het proces van doctrinevorming de afstemming van dit beeld op de werkelijkheid aan de orde zal moeten komen. Als de conceptuele component van militair vermogen, zal een doctrine hierover klare wijzen moeten schenken en zin van onzin moeten scheiden. Zeker voor de onderhavige doctrine van de Koninklijke Landmacht lijkt mij deze onderneming van belang. Per slot streeft zij naar relevantie voor de toekomst, en die lijkt zwanger van technologische beloften.

Een doctrine zal zich in elk geval moeten afvragen of die militaire omwenteling het optreden van de drie krijgsmachtdelen wel op gelijke wijze en in gelijke mate beïnvloedt. In het verlengde hiervan komt de vraag op of het Clausewitziaanse begrip 'frictie' wel voor alle krijgsmachtdelen dezelfde betekenis toekomt en in hun conceptueel denken dezelfde plaats inneemt. Het antwoord op deze vraag zal in elk geval de ontwikkeling van een doctrine voor *joint warfare* beïnvloeden.

Hierop nader ingaan, ligt buiten het kader van dit artikel. Eén ding zal echter duidelijk moeten zijn. De voorliggende doctrine van de Koninklijke Landmacht moge dan al een mijlpaal vormen, zij zal op conceptueel gebied geen eindstreep kunnen zijn. De verandering in het voorwoord naar Von Clausewitz en Fuller geeft mij het vertrouwen dat de doctrinecommissie hierover net zo denkt.

Literatuur

- B. Bond – *British Military Policy between the Two World Wars* (Oxford, 1980).
Th.R. Mockaitis – *British Counter-Insurgency, 1919-1960* (New York, 1990).
K.-J. Müller – *Das Heer und Hitler. Armee und nationalsozialistisches Regime 1933-1940* (Stuttgart, 1969).
C.W. Reddel (ed.) – *Transformation in Russian and Soviet Military History*

(Washington, DC., 1990).

- R.H. Scales, Jr. – *Firepower in Limited War* (Novato, CA, 1995).
G. Teitler – A 'New' and an 'Old Trend'. Military Thinking in the Netherlands and the Dutch East around the Turn of the Century", in: *Acta Historiae Neerlandicae* (Den Haag, 1982) 59-78.
V. Wieland – *Zur Problematik der französischen Militärpolitik und Militärdoktrin in der Zeit zwischen den Weltkriegen* (Boppard am Rhein, 1973).

Leiderschapstrilogie I

Inspirerend leidinggeven binnen de Militaire Doctrine

drs. M.A.D. van Dongen - majoor van de Militair Psychologische en Sociologische Dienst*

Inleiding

Leidinggeven en leiderschap zijn onderwerpen die dagelijks onze paden kruisen. Is het niet over de effectiviteit van die-en-die leider, dan toch op zijn minst over uw eigen leidinggevende vermogens. Ondanks het feit dat veel over het onderwerp wordt gesproken, zijn de momenten waarop diepgaand op leiderschap wordt ingegaan, op de vingers van één hand te tellen. Burns zegt hierover:

*„Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth”.*¹

Het doel van dit artikel is tweeledig. Allereerst dient het als basis voor een aantal vervolgartikelen die dieper zullen ingaan op specifieke aspecten van leiderschap (ethiek, teambuilding). Na behandeling van de vraag wat onder leiderschap moet worden verstaan, geef ik een beknopt overzicht van leiderschapstheorieën en -modellen en hun onderlinge relaties. Omdat het fundament van militair leiderschap ligt besloten in algemene leiderschapsmodellen, gaat dit artikel vooral op die modellen in. Ten tweede heeft het artikel tot doel een bijdrage te leveren aan de discussie over een KL-visie op het gebied van leiderschap. Daarom kies ik uiteindelijk voor één bepaald leiderschapsmodel. Dat model wordt in dit artikel gekozen door de omgevingskenmerken en de kenmerken van de militaire leider,

zoals omschreven in de *Landmacht Doctrine Publicatie I* (Militaire Doctrine), te vergelijken met de kenmerken van dat leiderschapsmodel.

Leiderschap

In dit artikel wordt ingegaan op leiderschap binnen een organisatie-context. Een organisatie is een functioneel systeem. Dit betekent dat organisaties een bepaalde structuur kennen die samenvalt met een taakverdeling tussen personen en groepen.

Voor een organisatie staan organisatiedoelen zoals winst maken, overleven of gevechtskracht leveren als bakken. Het behalen van die doelen is het bestaansrecht van de organisatie. Binnen deze context wordt ingegaan op leiderschap als een van de factoren die het succes van een organisatie bepalen (een Kritische Succes Factor [KSF]). Het type organisatie is daarbij (nog) niet van belang. Leiderschap als KSF is ook binnen de KL-organisatie terug te vinden als een van de drie KSF'n in de Strategische Richting KL (de andere factoren zijn teambuilding en professionaliteit).

In algemene termen kan leiderschap als volgt worden gedefinieerd:

*„Leiderschap in organisaties is het geheel van gedragingen van de leider in relatie tot zijn ondergeschikten gericht op het bereiken van bepaalde doelen”.*²

De Doctrinecommissie³ heeft in de Militaire Doctrine het begrip 'leiderschap' iets anders gedefinieerd. Deze definitie luidt:

„Onder leiderschap wordt verstaan die activiteiten die erop gericht zijn het gedrag van anderen te beïnvloeden om de gestelde taak op een goede wijze uit te voeren”.

Uit de twee definities treden belangrijke aspecten naar voren, te weten:

- Leiderschap is bewust gedrag.
- Leiderschap betekent het beïnvloeden van gedrag van andere personen.
- Leiderschap is doelgericht.
- Leiderschap brengt verantwoordelijkheden met zich mee.

Leiderschap betekent dat het beïnvloeden van het gedrag van de ondergeschikten *bewust* gebeurt. Toevallig gedrag, dat ertoe leidt dat andere personen hun gedrag veranderen, is geen leiderschap, hoe effectief die gedragsverandering ook is.

De doelen die moeten worden bereikt met het gedrag van de ondergeschikten beperken zich niet slechts tot output-doelen van de organisatie. Ook andere doelen kunnen worden nagestreefd. Cartwright en Zander⁴ geven bijvoorbeeld de onderstaande clustering van doelen voor groepen aan:

- *Goal achievement*; hieronder wordt verstaan: de directe taakuitvoering, de primaire taak.
- *Group maintenance*; dit zijn alle activiteiten waarbij het voortbestaan van de groep direct of indirect het doel is. Dit kan bijvoorbeeld het aanhouden van sociale contacten zijn om zo de sfeer binnen de groep te verbeteren.
- *Future effectiveness*; dit betekent dat de groep niet alleen hier-en-nu effectief moet zijn, maar ook moet streven naar effectief gedrag in de toekomst.

* Drs. M.A.D. van Dongen is hoofd Bureau Leidinggeven en Bedrijfsethiek ILMO.

Hieronder vallen onder meer innovatie-activiteiten. Deze opsomming is niet uitputtend, maar bevat wel de voornaamste doelen van een groep.

Het is de taak van de *persoon van de leider* om de verschillende doelen na te streven. Hij ondersteunt dit met zijn type leiderschap. In het kader van *group maintenance* komt ook het verschijnsel 'teambuilding' als een methode ter verbetering van de effectiviteit van het samenwerkingsverband naar voren. Zowel leidinggeven in algemene zin, als een specifiek item daarvan, teambuilding, staan in de strategische richting van de BLS opgenomen als een KSF voor de KL.

Leidinggeven versus management

Tot zover wat een leider als taak heeft binnen een organisatie. De volgende stap is het *hoe* van leidinggeven. Twee begrippen spelen daarbij een rol: leidinggeven en management. Alvorens in te gaan op visies op leiderschap, is het raadzaam duidelijkheid te scheppen in het onderscheid tussen de begrippen leiderschap en management.

De begrippen leiderschap en management worden in het dagelijks spraakgebruik vaak ongemerkt door elkaar gebruikt. Ondanks het feit dat de begrippen nauw verwant zijn aan elkaar, betekenen ze niet hetzelfde. Gordon e.a.⁵ geven het verschil als volgt weer: „*Leadership focusses on human interaction 'influencing others'. Management is more concerned with procedures and results 'the proces of getting the things done'*”.

Leidinggeven betekent het direct sturen van gedrag van mensen, terwijl management meer het institutionaliseren van leiderschap inhoudt. Management creëert processen en structuren om daarmee gedrag te kunnen beïnvloeden. Of, zoals onze Duitse collega's het onder woorden brengen, leidinggeven is '*Menschenführung*', management is '*Mitelführung*'.

De overeenkomst tussen de twee

begrippen is dat in beide gevallen mensen worden aangestuurd. Zowel leiders als managers beïnvloeden het gedrag van hun ondergeschikten – het verschil zit in de manier waarop zij dit doen. In dit artikel wordt verder niet stilgestaan bij management, volgens de gestelde definitie, maar wordt enkel ingegaan op leidinggeven.

De 'ideale' leider

Waarom is de mens zo geïnteresseerd in de kenmerken van goed leiderschap? Is de zoektocht naar een ideale leider, of, misschien beter, een prototype, wel noodzakelijk? Zolang er leiding gegeven wordt, is gezocht naar dat prototype leider. Als reden waarom mensen graag zoeken naar een ideale leider, geeft Pfeffer⁶ aan, dat mensen de behoefte hebben om gebeurtenissen beheersbaar te maken. Dit doen zij door de gebeurtenissen toe te schrijven aan een eenvoudige, overzichtelijke oorzaak; zoals de effectiviteit van een groep wordt toegeschreven aan de 'goede' leider.

De absolute waarde van een prototype leider dient, naar mijn mening, iets genuanceerd te worden. Al eerder was te zien dat een goede leider weliswaar een essentiële bijdrage levert aan het behalen van doelen, maar daarvoor niet absoluut bepalend is.

„Geloof in leiderschap als verklarende factor voor groepsprestaties is overtrokken, berust zelfs op een mythe.”⁴ Ook in de *Landmacht Doctrine Publicatie I* komt leiderschap als belangrijke, maar niet als enige factor voor het succesvol functioneren van de eenheid voor.⁷ Het feit dat leiderschapseffectiviteit belangrijk is voor het succesvol functioneren van eenheden is de reden dat zij vaak en diepgaand is onderzocht.

Terug naar de originele vraag, of de speurtocht naar een prototype leider wel noodzakelijk is, is mijn antwoord volmondig: ja. Het doel van de speurtocht is niet zozeer elke leider aan het prototype te laten voldoen, maar wel om een beter inzicht te verkrijgen in het functioneren van leiderschap.

Leiderschapstheorieën

De veelheid van factoren die van invloed zijn op, of te maken hebben met, leiderschap zijn dermate complex dat deze niet alle overzichtelijk in kaart te brengen zijn. Om toch inzicht in het verschijnsel leiderschap te krijgen, wordt leiderschap afgebakend in modellen. Modellen zijn vereenvoudigde weergaven van de werkelijkheid. Aan de basis van de modellen liggen leiderschapstheorieën, die in eerste instantie ook slechts binnen een beperkte omgeving geldigheid bevatten.

Het doel van de leiderschapstheorieën en -modellen is om, door het inzicht in leiderschapsgedrag te vergroten, de leider bewuster gedrag te laten vertonen. Op die manier zou uiteindelijk gekomen kunnen worden tot een prototype leider. Vanuit de '*ist*' situatie kan de militaire leider vervolgens met behulp van opleiding en vorming dichter in de buurt van de '*soll*' situatie van de prototype leider worden gebracht.

De traits-benadering

Aan de oudere leiderschapstheorieën ligt het idee ten grondslag dat bepaalde leiderschapkenmerken altijd effectiever zijn dan andere. De leider heeft zogenaamde persoonseigenschappen (*traits*) die bepalend zijn voor het al dan niet effectief zijn van zijn gedrag. Galton⁸ heeft onderzoek gedaan naar mogelijke erfelijke factoren als een bepaald beroep binnen de familietraditie doorleefde, bijvoorbeeld het militaire beroep. Zodra de aanwezigheid van de juiste *traits* vastgesteld was, stond direct vast of de 'leider in spē' iets kon worden.

„*The man of genius is born, not made.*”⁷ De gebieden waarnaar men keek, waren fysieke kenmerken (leiders bleken in het algemeen langer dan degenen aan wie zij leiding gaven), persoonlijkheidskenmerken en intellectuele eigenschappen. Hoewel de basis van deze theorie uit het eind van de 19de eeuw stamt, is het gedachtegoed zeer hardnekkig. Uitspra-

ken als 'hij heeft het niet in zich', 'hij is niet de persoon van een leider', 'hij heeft geen uitstraling' en 'ik zie het hem niet doen' die vaak zijn gebaseerd op een oppervlakkige kennis, zijn meestal terug te voeren tot het oude beeld van een prototype-type leider.

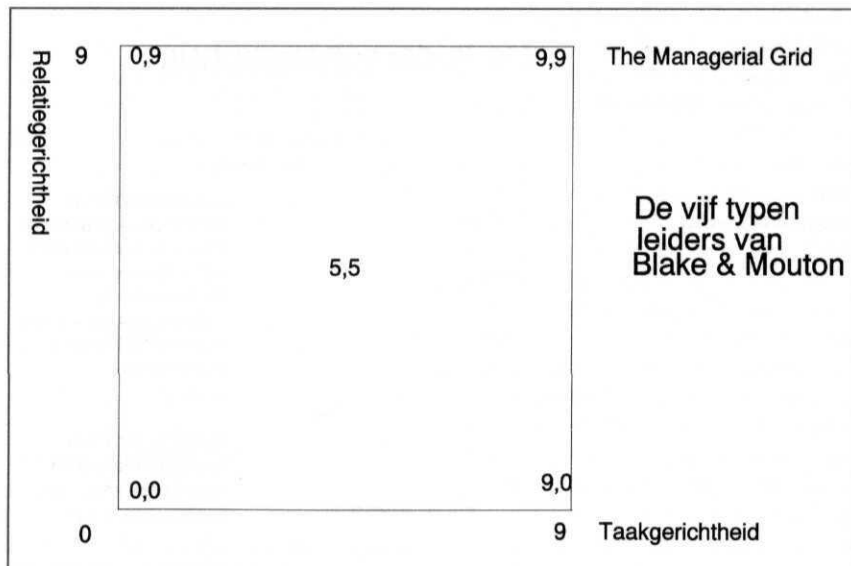
De *traits*-benadering is ook nog in moderne organisaties terug te vinden. Miner¹⁰ geeft bijvoorbeeld karakteristieke persoonskenmerken (*traits*) van mensen die binnen typisch bureaucratistische organisaties boven zullen komen drijven:

„*Authority accepting, competitive, assertive, masculine, power-applying, tough-minded persons who still attend to detail*”. Deze mensen worden in de beschreven organisaties gezien als meer effectieve leiders dan anderen.

Uit de onderzoeken van Miner blijkt verder dat sommige organisaties, waaronder typisch bureaucratistische, zodanig als *behaviour setting* lijken te functioneren dat mensen met bepaalde persoonlijkheidskenmerken gemakkelijker en sneller carrière maken dan anderen. Het spreekt overigens niet vanzelf dat functionarissen die aldus hoge leidinggevende posities innemen ook effectieve leiders zijn.¹¹ Het is vanuit dit oogpunt te hopen dat leiders binnen onze militaire organisaties niet aan die kenmerken van typische leiders van een bureaucratie voldoen, ondanks dat de organisatie wel voldoet aan de (sociologische) kenmerken van een bureaucratie (zie hiervoor Weber¹²).

De Managerial Grid

Het idee van de prototype leider volgens de *traits*-benadering werd genuanceerd door ondermeer Blake en Mouton. Deze erkennen niet één of meer onveranderlijke persoonseigenschap van een leider, maar zien verschillende stijlen van leidinggeven. Het onderscheid tussen de leiderschapstypen bestaat uit de mate waarin de leider hoofdzakelijk aandacht besteedt aan de belangen van de



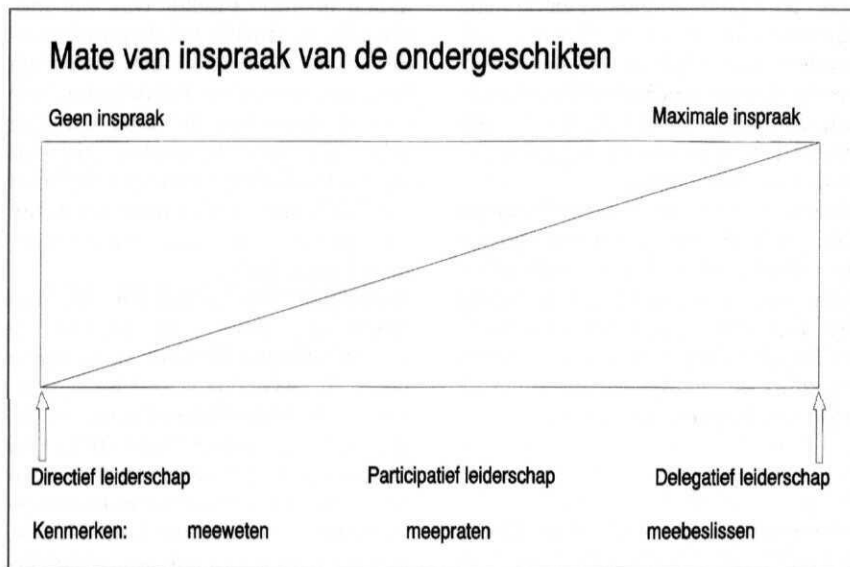
Afb. 1 De Managerial Grid

organisatie (taakgerichtheid), of aan de belangen van de personen in zijn groep (relatiegerichtheid). Blake en Mouton gaven in hun 'managerial grid' een matrix van leiderschapsstijlen aan (zie afbeelding 1).

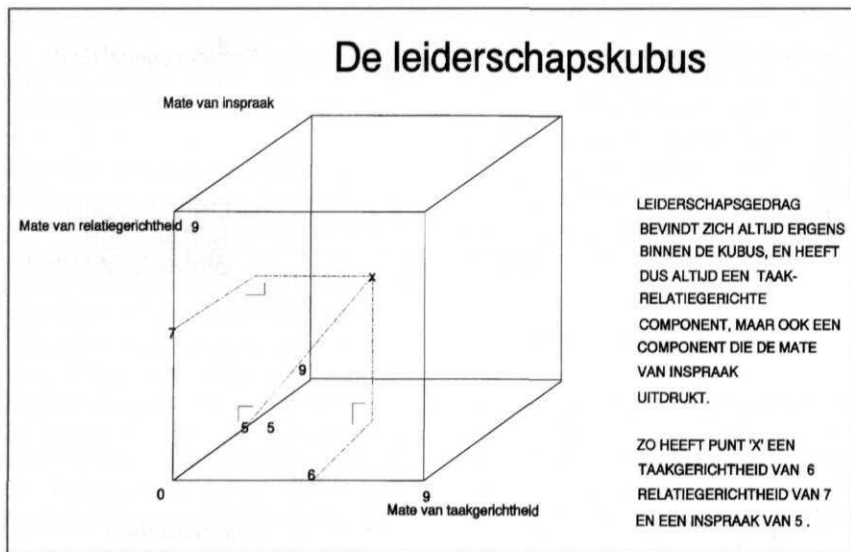
Blake en Mouton¹³ kwamen in feite uit op vijf typen leiders. In afbeelding I staan die typen aangegeven met behulp van de cijfercombinaties. Een nadeel van de *Managerial Grid* is, dat zij behalve met de stijl van de lei-

dinggevende, geen rekening houdt met andere invloeden op de effectiviteit van het leiderschapsgedrag.

Naast de mate van taak- en relatiegerichtheid, kan de leider ook variëren in de mate van inspraak van zijn medewerkers tijdens zijn besluitvormingsproces (zie afbeelding 2). Een voorbeeld daarvan is een sergeant die, als hij onder vuur komt te liggen, zonder enige inspraak orders uit-



Afb. 2 Mate van inspraak



Afb. 3 De leiderschaps-kubus

geeft, om zo zijn groep veilig uit het bedreigde gebied te krijgen. Het gedrag is zonder meer *directief* maar is ook *relatiegericht*. De soldaten hadden geen inspraak in de besluitvorming, maar de actie had wel betrekking op de (overlevings)doelen van de persoon. Zo zien we dat relatie- en taakgerichtheid onafhankelijk kan bestaan van de mate van inspraak.

In afbeelding 3 is de relatie aan tussen taak- en relatiegerichtheid en de mate van inspraak afgebeeld. Het model is statisch, dat wil zeggen dat in de kubus momentopnamen van leiderschapsgedrag staan afgebeeld. De kubus doet geen uitspraak over effectiviteit van dat gedrag.

Elke positie binnen de kubus verwijst naar een bepaald type leiderschapsgedrag qua relatie-, taakgerichtheid en mate van inspraak. Zoals de kubus laat zien is er geen directe relatie* tussen de mate van taakgerichtheid enerzijds en relatiegerichtheid en de mate van inspraak anderzijds.¹⁴

* Juister gezegd: de veronderstelde relatie is orthogonaal, dat wil zeggen dat de lijnen die vanuit het punt in de kubus vertrekken naar hun respectievelijke schalen, loodrecht op elkaar staan.

De contingentie-theorie

Het idee dat de effectiviteit van leiderschap afhankelijk is van andere factoren dan alleen de leider zelf, kwam al ver voor het model van Blake en Mouton naar voren. Stogdill¹⁵ gaf in 1970 aan dat, ondanks dat een leider de ideale 'trekken' in zich heeft, de situatie zodanig kan zijn dat de leider toch niet effectief is. De wisselwerking tussen de leider en de omgevingsfactoren is wat Fiedler een *match* noemt.¹⁶ Fiedler was van mening dat de situatie het de leider minder of meer gemakkelijk maakt zijn ondergeschikten te beïnvloeden. De situatie werd aan de hand van een drietal dimensies beschreven: de relatie leider-ondergeschikten, de aard van het werk en ten slotte het gezag (de formeel aanvaarde bevoegdheden) van de leider.

Weliswaar stelde Fiedler dat het meest effectieve type leiderschap situatie-afhankelijk was, toch kende hij maar twee typen leiderschap: de taak- versus de relatiegerichte leider. Hij zag de polen van Blake en Mouton dus niet als onderdelen van een continuüm maar als twee tegenstellingen. De theorie van Fiedler, waarbij per type omgeving een specifieke type leider past, wordt de 'contingentie-theorie' genoemd.

De situatie-afhankelijke benadering

Reddin paste het model van Fiedler verder aan door daar een derde dimensie aan toe te voegen.¹⁷ Grof gezegd nam hij het model van Blake en Mouton over, maar stelde hij dat de verschillende typen leiderschap meer of minder effectief zijn afhankelijk van de situatie. De situatie werd bepaald door de organisatiefilosofie (de organisatiecultuur, het klimaat), de gebruikte technologie en de stijlen en verwachtingen van de superieuren, medewerkers en ondergeschikten. Binnen zijn model achtte Reddin het van groot belang dat een leider, afhankelijk van de omstandigheden, kan switchen van leiderschapsstijl. Reddin noemde dat vermogen tot stijlwisselingen van de leider het 'stijlbereik'.

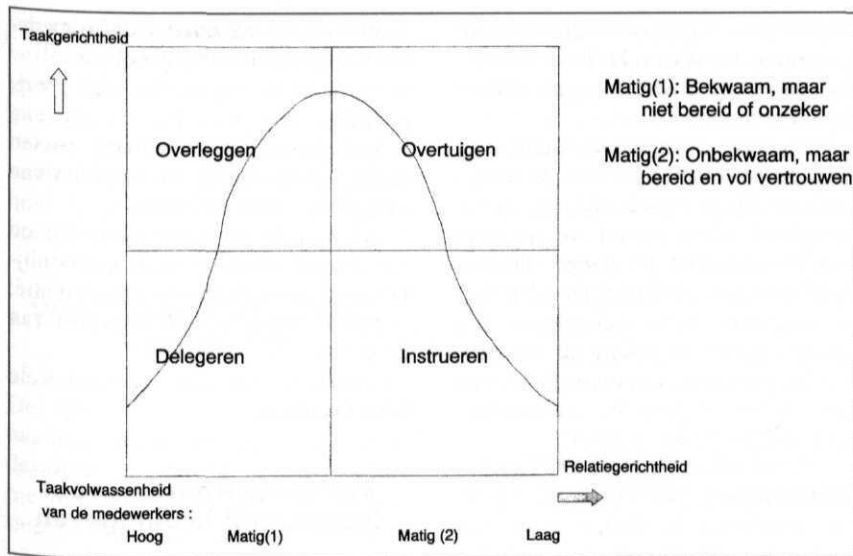
Een ander verschijnsel is dat effectief leiderschap afhankelijk is van de situatie. Ook héél directief leidinggeven kan, indien de situatie daarom vraagt, effectief zijn (denk bijvoorbeeld aan veiligheidsovertredingen op de schietbaan). Bij een evaluatie van een oefening daarentegen, waarbij openheid en een kritische houding gewaardeerd worden, zal een meer participatieve houding effectiever zijn. Hiermee komen we aan bij de kern van leiderschap, zoals die ook al door Fiedler werd aangegeven:

het hangt af van de situatie of het vertoonde leiderschapsgedrag effectief is.

Situationeel leidinggeven

Het model van Reddin wordt verder uitgebouwd door Hersey en Blanchard.¹⁸

Ook bij Hersey en Blanchard spelen taak- en relatiegericht gedrag een grote rol. Zij voeren daarbij een derde aspect in: de taakvolwassenheid van de leden van de groep waaraan leiding wordt gegeven. De mate van taakvolwassenheid bepaalt de leiderschapsstijl die de leider dient te gebruiken om effectief te zijn. Binnen de gekozen stijl kan de leider zijn ge-



Afb. 4 Situatieel leidinggeven

drag nog enigszins aanpassen aan de overige groepskenmerken. In afbeelding vier wordt dit weergegeven door de curve die door de grafiek heen loopt. Binnen het quadrant waar de specifieke leiderschapsstijl gekozen kan worden, bestrijkt de lijn meerdere combinaties van taak- en relatiegerichtheid.

Het model van Hersey en Blanchard houdt rekening met veranderingen in de taakomgeving van de groep; de bekendheid met de taak is immers direct van invloed op de taakvolwassenheid. De taakvolwassenheid bestaat uit het willen en kunnen van de leden van de groep ten aanzien van de taak. Een leider schat de taakvolwassenheid voor die situatie in, en past daar zijn leiderschapsstijl op aan. Vanwege de overzichtelijkheid van dit model wordt het model door veel trainers en opleiders gebruikt.

Kritiek op het model

De kritieken op het model van Hersey en Blanchard richten zich onder meer op het feit dat de taak-omgeving, samen met de fase van groepsvorming (in hoeverre is het al een hechte groep, dit is namelijk van invloed op het gemeenschappelijk willen uitvoeren van de taak) de enige variabelen

zijn. Veranderingen in de sociale omgeving worden bijvoorbeeld niet beschreven, noch het belang van het motiveren door de leider.

Naast deze theoretische kritiek blijkt ook de causale relatie tussen de taakvolwassenheid en de stijl van leidinggeven empirisch niet aantoonbaar.¹¹ Ook leiderschapsonderzoek dat binnen de KL is uitgevoerd, zoals het onderzoek *Leiderschap in de Koninklijke Landmacht*¹⁰, kan de veronderstelling dat taakvolwassenheid de voornaamste stuurvariabele voor de keuze van leiderschapsstijl is, niet aantonen. Hierdoor valt een groot deel van de basis onder het model weg, waardoor de critici zich bevestigd voelen. (Zie voor een uitgebreide beschouwing het maandblad *Gedrag en organisatie*, november, 1996.)

Inspirerend leiderschap

Inspirerend leiderschap en het hiermee nauwverwante begrip 'transactioneel' leiderschap zijn nieuwere modellen die niet alleen de stijl van leidinggeven, maar bijvoorbeeld ook de noodzaak tot motiveren door de leider beschouwen. Transactioneel leiderschap wijkt af van het type inspirerend leiderschap (ook wel charismatisch of transformationeel lei-

derschap genoemd). Transactioneel leiderschap is gebaseerd op het 'afruilen' van verschillende zaken tegenover elkaar. Als voorbeelden noemt Burns²⁰ „votes for jobs, subsidies for campaign contributions”. Ook het afruilen van bepaalde prestaties door middel van het belonen van goed gedrag en het bestraffen van 'fout' gedrag is een kenmerk van de transactionele leider. Inspirerend leiderschap is meer gebaseerd op het enthousiast maken van anderen voor een bepaalde visie en hen daardoor te bewegen tot het leveren van buitengewone prestaties die normaal niet van hen verwacht mogen worden.¹⁰ Daarbij is een kenmerk het vóór laten gaan van het groepsbelang boven het individueel belang.

Een voorbeeld hierbij zijn de interventies die inspirerende leiders gebruiken om het gedrag van ondergeschikten te veranderen. Inspirerende leiders proberen met hun interventie de betekenis van de situatie (in termen van de overtuiging van 'goed' en 'slecht' gedrag) te veranderen. Hieraan liggen twee gedachten ten grondslag, te weten: dat mensen geneigd zijn hun gedrag in overeenstemming te brengen met hun zelfbeeld, en daarbij dat de persoonlijke betekenis van een situatie bepalend is voor het gedrag. De leider leert door het gedrag van zijn mensen inzicht te krijgen in hun mensbeeld en kan hen overeenkomstig dit beeld aansturen. Hiervoor is (wederzijds) begrip van groot belang. Daarnaast is het bij het bekrachtigen of ontmoedigen van gedrag belangrijk dat de overtuiging van de ander over de situatie verandert. De leider moet dus niet slechts de uiting van gedrag van de ander veranderen (zoals gebeurt bij een straf- en belonings-systematiek) maar moet de mening van de ander over de rechtvaardigheid van zijn handelen veranderen.²¹ De inspirerende leider verwacht van zijn medewerkers hoge prestaties en geeft hen daarbij de overtuiging dat ze zullen slagen in het realiseren daarvan. De benadering lijkt de ideeën uit eerder genoemde theorieën te integreren.

Er wordt nu zowel gekeken naar persoonskenmerken, naar gedrag en situatie-eisen, maar ook naar de rol van de ondergeschikte. De benadering behelst een meer 'overall' visie op leidinggeven, waarbij de invloed van de leidinggevende op de ondergeschikte centraal staat. De invloed kan onder meer plaatsvinden door het inspireren en motiveren van personeel en/of het uitdragen van een beleid of visie.²²

De inspirerende leider toont vertrouwen in zichzelf en zijn ondergeschikten. Hij stelt hoge eisen aan eigen en andermans prestaties, gedraagt zich creatief en innovatief, formuleert doelen in ideologische termen en toont hoge betrokkenheid en overtuiging ten aanzien van de geformuleerde doelen.²³

Kenmerken

Kenmerken van inspirerend leidinggeven zijn:

- Allereerst wordt de inspanning van de personen gewaardeerd, oftewel hun streven om het (groeps)doel te halen. Hierdoor wordt een groter *commitment* naar dat doel bereikt. De ondergeschikten merken dat hun werk wordt beloond, zonder eerst te kijken of het einddoel al gehaald is. (Dit betekent niet dat het einddoel niet belangrijk is, maar sturen op output kan pas als de output gehaald is, en dat is die in deze fase nog niet.) In deze fase is het tevens belangrijk dat u uw medewerkers de overtuiging geeft dat zij kunnen slagen in hun opzet, omdat zij de competentie hebben om dit te bereiken.

- Ten tweede worden de bereikte prestaties beloond. Hierbij is het van belang aan te geven waarom het belangrijk is dat de prestatie bereikt is, in plaats van enkel de prestatie zélf te benadrukken. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het niet zozeer vertellen wat de cijfermatige uitslag van een Onderdeels Inzetbaarheids Oefening is, maar meer te praten in termen van inzetbaarheid en overlevingskans, gerelateerd aan een aanstaande uitzending et cetera.

- Ten derde dient de leider de groep te overtuigen van het nut van het conti-

nueren van de geleverde prestatie. In het vorige voorbeeld is dit door middel van overlevingskansen bij uitzending uitgebeeld.

- Ten slotte moet er aandacht zijn voor de betrokkenheid van de medewerkers. Deze betrokkenheid, saamhorigheid dient actief te worden ondersteund door de leider, die kan wijzen op een gezamenlijke identiteit of waarden. Door vervolgens die 'groeps-geest' in relatie te brengen met het presteren van de eenheid, kan een 'resultaat-gerichte saamhorigheid' aangekweekt worden.²

Vertrouwen

De inspirerende leider past zijn gedrag aan de competentie van zijn medewerkers aan en hij bereikt een hoge acceptatie van zijn doelen. Hoe hij hier in slaagt en wat manieren zijn om medewerkers op deze manier te motiveren, zal in een vervolgartikel over teambuilding aan de orde komen.

Een inspirerende leider is, volgens House, met name effectief in „snel wisselende omstandigheden waarbij bovendien taken niet helder zijn omschreven en geregeld van inhoud veranderen (...)”.²⁴ Hierbij valt te denken aan (gesimuleerde) crisis- en gevechtsumstandigheden. Van de leider worden normen, richtinggeven en saamhorigheid ondersteunend gedrag verwacht. Een inspirerend leider formuleert een uitdagend doel (een hoog gelegen doel) en geeft door middel van eigen gedrag het voorbeeld. Hij laat zijn medewerkers weten hoge verwachtingen van hen te hebben en toont een sterk vertrouwen.

Transformatie

Het inspirerende leiderschap lijkt effectief te zijn doordat het een verandering (transformatie) tot stand brengt in de manier waarop de mensen tegen hun werk aankijken en hun motivatie voor het werk zélf.¹¹ Ook het zelfbeeld van de mensen, hun visie op wat zij zijn, wordt versterkt, zeker wanneer de ideologie die de leider uitdraagt aansluit bij de belangrijkste persoonlijke waarden van de medewerkers. Gedrag dat past bij

inspirerend leiderschap leidt bij medewerkers tot een sterk gevoel van:

- collectieve identiteit; een 'wij-gevoel';
- een duidelijke samenhang tussen gedrag en de doelen en waarden van de groep, en het individu;
- zelfwaarde en zelfvertrouwen en een daaruit voortvloeiende persoonlijke en gezamenlijk ervaren competentie;
- geloof in een betere toekomst van de groep;
- intrinsieke motivatie en een morele betrokkenheid.²⁵

Randvoorwaarden voor inspirerend leidinggeven

Inspirerend leidinggeven lijkt een krachtige manier om medewerkers te motiveren de organisatiedoelen na te streven. Als de leider in het inspirerend leidinggeven slaagt, zal hij zijn eenheid prestaties kunnen laten leveren die, zoals beschreven, op een hoog niveau liggen. Het gevaar hiervan is wel dat de leider ook hoort te voorkomen dat zijn eenheid te ver gaat in het nastreven van zijn doelen. De normen en waarden die de leider bij het aansturen van zijn eenheid overbrengt, zijn daarbij van groot belang: ze dienen verankerd te zijn in de bedrijfsethiek van de organisatie. Vanuit die ethiek, zijn bijvoorbeeld organisatiewaarden en -normen (denk aan de gedragscode) geformuleerd. Een leidinggevende dient zich altijd bewust te zijn van de ethische gevolgen van zijn handelen (of het nalaten van handelen).

Naast het feit dat de leider zélf vanuit een ethisch besef dient te handelen, heeft de leider ook de verantwoordelijkheid om dat besef bij zijn medewerkers over te brengen. Hierdoor kan de leider bij zijn ondergeschikten een ethisch-kritische houding helpen ontwikkelen. Zolang de groep de leider positief-kritisch zal blijven beschouwen, en de leider daarvoor openstaat, zullen eventuele negatieve uitwassen minder snel voorkomen. Het veld van de bedrijfsethiek is echter een dermate omvangrijk vakgebied dat hierover een apart artikel zal

verschijnen. Het feit dat, zoals het verleden heeft bewezen, bijna elke groep zover te brengen is dat zij overgaat tot blind vertrouwen, mag het belang van een ethisch handelende commandant die verantwoord met de hem toebedeelde verantwoordelijkheid omgaat, benadrukken.

Welk model lijkt geschikt voor de KL?

De KL is een organisatie die met name de laatste jaren aan veel veranderingen onderhevig is. Het voldoet niet alleen meer om qua taak- en relatiegerichtheid te kunnen variëren naarmate de taakvolwassenheid van de groepsleden varieert; het geloof van de medewerkers in het doel van de organisatie, naar het eigen niveau vertaald, dient ook (of vooral) aandacht te krijgen. De medewerkers moeten zich, misschien zelfs meer dan vroeger, scharen achter de gedachten van de leider.

Binnen moderne organisaties heeft de taakomschrijving vaker betrekking op de output van gehele groepen dan op individuen. In dergelijke werkverbanden is leiderschap noodzakelijk dat de intrinsieke motivatie (de motivatie die uitgaat van de taak zélf) van de medewerkers in de groep vergroot. Niet alleen moet de leider daartoe meer inlevend zijn (empathisch) en een participatieve instelling hebben, ook moet de leider creativiteit en innovatief gedrag stimuleren. De situaties waarin deze werkverbanden zich bevinden, zijn vaak minder duidelijk omschreven en brengen daardoor een zekere 'milde' stress met zich mee voor de ondergeschikten.

Vanuit deze veranderde omgevingsfactoren is de

Tabel I
Een vergelijking tussen de kernbegrippen van de militaire leider en het model inspirerend leidinggeven

belangstelling gegroeid voor andere stijlen van leiderschap. De inspirerend leidinggevende is met name succesvol in geschetste minder duidelijke²⁶ situaties, waarbij een zekere mate van stress (kan) optreden.²⁴ Naast de organisatie als omgevingsfactor voor de militair leidinggevende is ook de persoon van de militaire leider zelf van betekenis om te bepalen welk type leiderschapstijl het best bij hem past. In de volgende paragraaf zal daarbij stilgestaan worden.

Kenmerken van de leider in de Koninklijke Landmacht

De *Militaire Doctrine Publicatie I* (MDP I) geeft een omschrijving van de persoonskenmerken en leiderschapsvaardigheden waaraan een militaire leider dient te voldoen. De gebruikte begrippen worden gehanteerd conform hun definitie in de MDP I. In tabel I zijn die begrippen tegenover de kenmerken van de inspirerend leidinggevende geplaatst.

In de vergelijking van de termen is uitgegaan van de definitie zoals deze door de diverse auteurs is gebruikt. Tabel I biedt een vergelijking tussen de verschillende begrippen, waarbij de grote mate van overeenkomst opvallend is. Hiermee is natuurlijk niet *bewezen* dat de militaire leider en de inspirerende leidinggevende gelijk zijn. (Ten aanzien van de punten die Syroit onderkent als aspecten van

inspirerend leiderschap is hiervoor ook empirische ondersteuning. In ieder geval geeft de overeenkomst een basis voor nader onderzoek.)

Conclusies

In de theorieën die binnen de wetenschap gevormd zijn, waarvan in dit artikel een beperkte selectie aan bod gekomen is, lijkt één theorie vooral van toepassing op het functioneren van een militair leidinggevende binnen de KL-omgeving: het model van de inspirerende leider. Deze kan bogen op aantoonbare (empirische) effectiviteit,²⁴ maar is nog niet geïntegreerd in de leidinggevende opleidingen binnen de KL.

Aan de hand van deze theorie is ook de aandacht gevestigd op het belang van ethisch handelen door de commandant. Een leider die dit model leert beheersen, lijkt een goed handvat te hebben om leiding te geven aan de hem toevertrouwde mensen. Bij de leider zal de oprechte aandacht voor de *individuen in de groep* zorgdragen voor een gemotiveerde groep, die bewust en intrinsiek gemotiveerd de doelen van de groep zal nastreven. Nee, het model is geen wondermiddel en ook niet iedereen zal in staat zijn op deze manier leiding te geven, maar het is een gezonde, mensgerichte *basis* voor een persoonlijke leiderschapstijl. En met name de mensgerichtheid is van belang, want hoe zeer

Militaire leider	De inspirerend leidinggevende
Visie en intelligentie, de capaciteit om te communiceren ²⁷	Articuleren van een visie ²⁸ , charisma ²⁹
Integriteit en voorbeeldgedrag, moed en vastbera- denheid ²⁷	Modelgedrag ²⁹ Representatie ³⁰
Wederzijds begrip ³¹	Zorgzaamheid ³⁰ , Individuele aandacht ²⁹
Leiderschap, met name 'de wil ervoor te gaan over te brengen op zijn personeel' ²⁷	Inspiratie ³⁰
Wederzijds vertrouwen, Zelfstandigheid van handelen, sturen op hoofdlijnen ^{31/32}	Delegatie ³⁰
Initiatief en inzicht, inschattingsvermogen, originaliteit intuïtie gebaseerd op visie en zelfvertrouwen ²⁷	Innoveren ³⁰

ons materieel belangrijk is voor de taakuitvoering van de organisatie, zonder mensen is er in het geheel geen organisatie. De mens is (en blijft) de hoeksteen van het leger. Het is duidelijk dat dit artikel niet alle vragen beantwoordt die het oproept. Een aantal onderwerpen die hieruit voortvloeien, zal in vervolgartikelen over teambuilding en bedrijfsethiek worden besproken. Resterende vragen kunnen als basis dienen om de discussie over leiderschap te voeren. Deze discussie zal dit jaar leiden tot een hernieuwde beleidsvisie op het gebied van leidinggeven.

Ter afsluiting

Leiderschap is al eeuwen onderwerp van discussie zoals uit onderstaande, 2600 jaar oude, opmerking blijkt:

„De meeste leiders worden verwacht, een kleinere groep leiders wordt gevreesd, een enkele leider wordt geprezen en de sporadisch aan te treffen echt goede leider wordt niet opgemerkt.”³³

Het is derhalve niet te verwachten dat de KL binnen korte tijd uit deze discussie zal komen. Dit mag echter nooit een reden zijn om de discussie te beëindigen; het uitwisselen van gedachten over leiderschap blijft nodig, omdat er geen eensluidende visie over het 'prototype' leidinggevende bestaat. Door middel van het uitwisselen van ideeën kan in ieder geval een eenduidig basis-gedachten-goed worden verkregen vanwaaruit weliswaar nog altijd verschillende modellen kunnen voortkomen, maar dat zullen dan ideeën zijn die slechts op 'kleine' delen van elkaar afwijken. Deze eenduidige basis³⁴ vormt het fundament van wederzijds begrip, een voorwaarde voor effectieve commandovoering.

Noten

¹ Burns, J.M. *Leadership*, New York, Harper and Row, 1978.

² Gerrichhauzen, J., A. Kamperman, H. Steensma, R. van der Vlist, *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*, Lemma, Utrecht, 1995.

³ Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, *Militaire Doctrine Publicatie I*, 1996, Sectie 4- commandovoering, artikel 65.

⁴ Cartwright en Zander, 1960, in: R. van der Vlist, *Verschillen in groepsprestaties in de zeevisserij*, Wolters Noordhoff, Groningen, 1970.

⁵ Gordon J.R. Mundy, R.W. Sharplin A. Premeaux S.R., *Management and organisational behaviour*, Boston, Allyn and Bacon, 1990.

⁶ Pfeffer, J. (1989) The ambiguity of leadership in: M.L. Tushman, C. O'Reilly & D.A. Nadler, (ed.), *The management of organisations*, New York, Harper and Row.

⁷ Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, *Militaire Doctrine Publicatie I*, artikel 67, 1996.

⁸ Galton, F., *Hereditary genius: An inquiry into it's laws and consequences*, London, Macmillan (paperback uitgave door Meridian Books, New York, 1962) 1896.

⁹ Spiller, G. *The dynamics of greatness*. In: Sociological Review 21, 1929, p. 218-232.

¹⁰ Miner J.B. 1978 in: Bass B.M. *Stogdill's handbook of leadership*, New York, The Free Press, 1981, p. 400.

¹¹ Van der Vlist R. *Leiderschap in organisaties*, Lemma B.V. Utrecht, 1991.

¹² Weber, M. *The Theory of social and economic organisation*, New York, Oxford University Press, 1947.

¹³ Keuning D. en Eppink D.J. *Management en organisatie*, Stenfert Kroese, 1987.

¹⁴ Dongen, M.A.D. van, *Leidinggeven*, Uitreikstuk ILMO, 1996.

¹⁵ Stogdill R.M. (1970) in: Bass, B.M. *Stogdill's handbook of leadership*, New York, The Free Press, 1981.

¹⁶ Fiedler, F.E. 1967 in: Keuning D. en Eppink D.J. *Management en organisatie*, Stenfert Kroese, 1987, p. 401.

¹⁷ Reddin, W.J. *Managerial effectiveness*, New York, Mc Graw-Hill, 1970.

¹⁸ Hersey P. en K. Blanchard (1982) in: Remmerswaal, J. *Handboek groepsdynamica*, H. Nelissen, Baarn, 1995, p. 268-271.

¹⁹ Bronkhorst, M. & Lampe, R. *Leiderschap in de Koninklijke Landmacht*, Afstudeeronderzoek Universiteit van Utrecht, 1995, p. 108.

²⁰ Burns J.M. *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.

²¹ Bandura, S. „Self efficacy: Toward a unifying theory of behavioural change”. In: *Psychological Review* (84), 1977, p. 191-215.

²² Bryman, 1992 in: Bosch J. en A. Vogelaar, *Beoordelen van effectiviteit van leidinggeven, ontwikkelingen in de A&O psychologie*, De psycholoog, Jaargang 31, februari 1996, p. 59-63.

²³ Bass, 1985, Koopman & House, 1995 in: Koopman P.L., den Hartog D.N., van Muijnen, J. *Naar een meer complexe kijk op leiderschap, ontwikkelingen in de A&O psychologie*, De psycholoog, Jaargang 31, april 1996, p. 145-152.

²⁴ House, 1971, 1973, 1979 in: Van der Vlist R., *Leiderschap in organisaties*, Lemma, Utrecht, 1991.

²⁵ Bandura, 1986, Shamir, et.al., 1993 in: Gerrichhauzen J., A. Kamperman, H. Steensma, R. van der Vlist, *Handboek leiderschap in arbeidsorganisaties*, Lemma, Utrecht, 1995, p. 45-46.

²⁶ Koopman (1991) in: Koopman, P.L. Den Hartog D.N. en van Muijnen J.J. *Naar een meer complexe kijk op leiderschap, ontwikkelingen in de A&O psychologie*, De psycholoog, Jaargang 31, april 1996, p. 145-152.

²⁷ Doctrinecommissie Koninklijke Landmacht, *Landmacht Doctrine Publicatie I*, 1996, p. 26-31.

²⁸ Podsakoff P.M., Niehoff, B.P., MacKenzie S.B en Williams M.L. (1993) in: Bronkhorst M. en Lampe R. *Leiderschap in de Koninklijke Landmacht*, afstudeeronderzoek sociale en organisatiepsychologie, universiteit Utrecht, 1995, p. 12.

²⁹ Bass en Aviolo (1990) in: Koopman, P.L. Den Hartog, D.N. en van Muijnen J.J. *Naar een meer complexe kijk op leiderschap, Ontwikkelingen in de A&O psychologie*, De psycholoog, Jaargang 31, april 1996, p. 145-152.

³⁰ Componenten van transformationeel leiderschap uit de vragenlijst van J. Siroit in: Bronkhorst M. en Lampe R. *Leiderschap in de Koninklijke Landmacht*, afstudeeronderzoek sociale en organisatiepsychologie, universiteit Utrecht, 1995, p. 97.

³¹ Doctrinecommissie Koninklijke Landmacht, *Landmacht Doctrine Publicatie I*, 1996, artikel 59, p. 24.

³² Beleidsconcept leidinggeven 1991, artikelen 28-41, p. 4 en 5.

³³ Chinese boek der wijsheden, Tao Te King, in: J.H.E. Andriessen en P.J.D. Drenth. *Leiderschap in organisaties*, Nieuw handboek A&O psychologie, aflevering 4-1989.

³⁴ Militaire Doctrine BLS, sectie 4- commandovoering, artikel 59 en 60.



Informatietechnologie bij de KLu: de kans voor de toekomst?

J. Roelfszema RI - majoor van de Koninklijke Luchtmacht

Inleiding

De informatiemaatschappij is géén sciencefiction meer. Sedert enige jaren is er sprake van een economie die steeds meer is gericht op dienstverlening. In de meeste Westerse landen zorgt de informatietechnologie (IT) in verschillende sectoren reeds voor meer dan de helft van de kapitaalvorming. De toenemende invloed van IT wordt steeds sterker zichtbaar in ons dagelijks bestaan. Het gebruik van betaalautomaten, chipknip en andere 'plastikaarten' is inmiddels gemeengoed geworden. Ook verwondert niemand zich meer over het grote aantal, sterk op de persoonlijke wensen van de consument gerichte, producten en diensten dat onder andere door banken en verzekeringsmaatschappijen wordt aangeboden. Deze, voornamelijk op IT gebaseerde, ontwikkelingen gaan niet ongemerkt aan de Defensieorganisatie voorbij.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de Defensieorganisatie veel aandacht geeft aan het fenomeen IT. Op 30 oktober 1996 werd rondom het thema, 'IT in de krijgsmacht op weg naar de 21ste eeuw', een symposium georganiseerd.¹ Door verschillende vooraanstaande sprekers werden inleidingen gehouden over het gebruik en het belang van IT. Namens de Bevelhebbers van de Krijgsmachtdelen werd door de Bevelhebber der

Luchtstrijdkrachten (BDL) een visie gegeven op deze IT-ontwikkelingen. Hierbij werd met name ingegaan op de rol van IT bij de daadwerkelijke inzet van de gevechtskracht en de rol en de consequenties van IT bij het realiseren van de bedrijfsvoeringsdoelstellingen van de Defensieorganisatie.

In dit artikel wordt de uitgesproken tekst van de inleiding van de BDL geplaatst in het perspectief van de ontwikkelingen bij de Koninklijke Luchtmacht op het gebied van de informatievoorziening (IV). In de eerste plaats wordt nader ingegaan op de huidige rol en positie van IT. Vervolgens wordt beschreven welke mogelijkheden IT de KLu kan bieden: het perspectief. Aansluitend wordt aangegeven op welke wijze de KLu deze materie hanteerbaar wil maken voor het management. Het artikel sluit af met een korte uiteenzetting over de wijze waarop uitvoering wordt gegeven aan de voorgenomen plannen.

Alvorens over te gaan tot de inhoudelijke beschrijving van het thema is het zinvol om vier hoofdtermen uit het 'jargon' nader te verklaren. Onder 'IT' wordt in dit artikel verstaan: de technische samenvoeging van computers, telecommunicatie en toepassingsprogramma's alsmede de kennis die nodig is om het geheel, technisch gezien, zinvol te laten werken. De 'IV' betreft de totale bestuurlijke en organisatorische inrichting van dat deel van de organisatie welke de (on)mogelijkheden van IT laat aansluiten bij de behoeften van de orga-

nisatie. Het draagt bovendien zorg voor de continuïteit van de informatieverstrekking aan de gebruikers. 'Informatiemanagement' betreft alle activiteiten die zijn gericht op het organiseren, plannen en beheren van de IV. Hierbij wordt de Informatiemanager (IM) gezien als de materie-deskundige die de vereiste inhoudelijke kennis heeft van het gebruik van IT en de hiermee samenhangende inrichting van de IV. De IM'er is daarmee een ondersteunende en faciliterende functionaris voor het lijnmanagement.

Stand van zaken

Operationele taakuitvoering

Bij de daadwerkelijke inzet van de gereedgestelde gevechtskracht van de KLu is het gebruik van IT niet nieuw. Reeds vele jaren worden in de primaire wapensystemen van de KLu, computers en de bijbehorende programmatuur toegepast. Het effectief inzetten van een PATRIOT-geleide wapensysteem of een F-16 zonder eerst een computer aan te zetten en een toepassingsprogramma te laden, is onmogelijk. De moderne wapensystemen zijn steeds meer 'software-driven' geworden. Naast het feit dat hierdoor de trefkans van het wapensysteem toeneemt, kan door het laden van een ander toepassingsprogramma ook de (hoofd)taak en de bediening van het wapensysteem veranderen. Het is hierdoor bijvoorbeeld mogelijk het PATRIOT-wapensysteem niet alleen effectief in te zetten voor haar traditionele luchtverdedigingsstaak tegen

¹ Zie tevens de symposiumbundel *IT in de krijgsmacht op weg naar de 21ste eeuw*, uitgebracht door het KMA kennis en onderzoekscentrum en de Vereniging Officieren Informatica.

vliegtuigen, maar ook in staat te stellen tactische ballistische raketten te onderscheppen.

Geautomatiseerde informatiesystemen ondersteunen steeds vaker de hedendaagse commandovoering. Door zorg te dragen voor een gecontroleerde invoer, verwerking, distributie en presentatie van de relevante tactische operationele informatie kan het verantwoordelijke lijnmanagement aanzienlijk beter worden ondersteund bij het inschatten van de situatie en het nemen van een beslissing. Het *Operations Management Information System* (OMIS) van de vliegbasis Volkel en het *Air Defense PATRIOT HAWK Information System* (ADOPHIS) van de Groep Geleide Wapens De Peel zijn in dit verband twee voorbeelden.

Het op deze wijze gebruiken van IT is echter niet zonder gevolgen. Het feit dat de (hoofd)taak van een wapensysteem met 'één druk op de knop' kan worden gewijzigd, betekent niet dat ook de 'omgeving' van dat systeem hiervoor direct geschikt is. Een effectieve inzet van een 'geherprogrammeerd' wapensysteem is alleen mogelijk indien ook de organisatiestructuur, de procedures, de direct betrokken personen en benodigde informatie optimaal op elkaar en op de nieuwe situatie zijn afgestemd. Kortom, het gebruik van IT bij de operationele taakuitvoering verhoogt de doeltreffendheid en de flexibiliteit van de primaire wapensystemen. Tegelijkertijd stelt het echter eisen aan de 'omgeving' van het wapensysteem.

Bedrijfsvoering

Ook bij het ondersteunen van de bedrijfsvoering, dat wil zeggen alle activiteiten die zijn gericht op het gereedstellen en aanbieden van de gevechtskracht, is het gebruik van geautomatiseerde systemen voor inkoop, voorraadbeheer, personeelsgegevens, financiële administratie, opleidingen, et cetera, géén onbekend verschijnsel. Reeds vele jaren worden dergelijke systemen gebruikt voor het

registreren van handelingen over de betreffende grootheden.

De gewijzigde taakstellingen van de KLu hebben samen met het verbruiken van het 'vrede dividend' geresulteerd in nieuwe grondslagen voor de bedrijfsvoering van de KLu.² Deze vernieuwde bedrijfsvoering vereist informatiesystemen die de nieuwe wijze van werken onder alle omstandigheden op bevredigende wijze faciliteren. Het toepassen van IT wordt daarbij vaak genoemd als één van de kritische succesfactoren om de 'verbeter-doelstellingen' te realiseren. Kort gezegd komt het erop neer dat de vernieuwde informatievoorziening de resultaatverantwoordelijke lijnmanager een goed inzicht dient te geven in de benodigde en de beschikbare, veelal schaarse, middelen. IV kan de lijnmanager bovendien ondersteunen bij het waarborgen van de kwaliteit van het eindproduct door zodanige stuurmaatregelen te nemen dat het toegewezen proces optimaal wordt uitgevoerd.

IT neemt een steeds groter deel van de jaarlijks te verdelen financiële koek in beslag. Hoewel exacte gegevens moeilijk zijn te geven, wordt het bedrag voor de KLu op tenminste 125 MF geschat, ongeveer 5 procent van de KLu-begroting. Overeenkomstig gelijksoortige ontwikkelingen bij andere organisaties valt op dat een relatief groot deel van deze uitgaven moet worden besteed aan de exploitatie van de bestaande systemen. Hierdoor blijft slechts weinig ruimte over voor de vereiste aanpassingen van de informatiesystemen, wat kan resulteren in een ongewenste achterstandssituatie die op termijn de doelstellingen van de organisatie in gevaar kan brengen.

Technologische ontwikkelingen

De KLu wordt steeds vaker geconfronteerd met een al dan niet gewens-

te introductie van nieuwe technologische toepassingen op het gebied van IT. Het toepassen van deze mogelijkheden blijkt in de praktijk echter vaak zeer kostbaar en maar in een zeer beperkte mate beheersbaar te zijn. Hierbij wordt gedacht aan concepten zoals *downsizing*, *client/server*, *data-warehousing* maar ook aan producten van meer fysieke aard, zoals nieuwe bedieningsmogelijkheden met behulp van Windows en hoogwaardige, lokaal beschikbare, computers met krachtige programmatuur voor het bewerken en presenteren van gegevens, gebruik van internet, et cetera. Deze technologische ontwikkelingen en verbeterde gebruikersmogelijkheden hebben tot op heden niet altijd geresulteerd in aantoonbare verbeteringen. Soms is zelfs sprake van het ontstaan van een ongecontroleerde en nauwelijks beheersbare situatie, waarbij de toegevoegde waarde van IT niet nauwkeurig is te bepalen. Dit mag echter geen reden zijn om de technologische ontwikkelingen te negeren.

Management van IT

Op grond van het voorgaande is het dus niet verwonderlijk dat de aandacht van het topmanagement van de KLu steeds vaker wordt gevraagd voor technische, financiële, procedurele en organisatorische IT-aangelegenheden. Terecht wordt het fenomeen IT hierbij uit de technische hoek getrokken en meer beschouwd als een van de factoren die voldoende aandacht moeten krijgen van het algemeen management.

In tegenstelling tot de bij de introductie van een nieuw wapensysteem ingevoerde vernieuwde onderhoudsconcepten (tenslotte is het onderhoudsconcept van de F-16 wezenlijk anders dan van z'n voorganger de F-104) is bij de invoering en het gebruik van IT in onvoldoende mate gekeken naar het bijbehorende beheersconcept. Gezien de toegenomen afhankelijkheid van de IT dient deze situatie dus te worden ingelopen door een gestructureerde en beheersbare herinrichting van de IV.

Door de KLu werd in 1993 een

² Omdat deze grondslagen reeds in diverse artikelen in de *Militaire Spectator* aan de orde zijn geweest worden de hoofdlijnen van dit concept in dit kader als bekend verondersteld en niet meer behandeld.

beleidsdocument ontwikkeld dat richting moest geven aan de ontwikkelingen op het gebied van de IV.³ Hierbij werd geconstateerd dat de invloed en de uitstraling van IT zodanig groot is dat er een organisatie- en besturingskader moest worden geschapen om de ontwikkelingen te stroomlijnen.

Het perspectief

Doelstelling IV

Het doel van het herinrichtingsproces van de IV is geformuleerd als „het omzetten van IT van een ondergeschikt en vergeten hulpmiddel naar een productiefactor die significant de doeltreffendheid en de doelmatigheid van de KLu bevordert.” Deze formulering geeft expliciet aan dat het belang van IT voor de KLu, ten opzichte van het verleden, aanzienlijk is toegenomen. Het gelijkwaardig behandelen van IT in vergelijking met de andere productiefactoren als kapitaal en arbeid, impliceert vervolgens dus andere beslissingsoverwegingen, andere beslissers en andere spelregels.

Deze doelstelling mag op zich duidelijk en helder zijn, maar zal niet veel effect sorteren indien niet duidelijk wordt gemaakt wat er concreet wordt nagestreefd. Met andere woorden, wat mag de gebruiker nu verwachten ofwel welk perspectief kan worden geboden. In het kader van dit artikel is het zinvol om een aantal voorbeelden te geven van de IT-kansen die de KLu worden geboden en kunnen worden benut om haar doelstellingen te realiseren.

Operationele taakuitvoering

Het digitaliseren van het *Battlefield* stelt commandanten van gevechtseenheden in staat om *real-time* op de hoogte te blijven van de actuele situatie zowel ten aanzien van de gevechtshandelingen als ten aanzien

van de beschikbare middelen. Op deze wijze kunnen mogelijke problemen eerder worden gesignaleerd en wordt proactief reageren werkelijkheid.

Geografische informatiesystemen (GIS) maken de (on)mogelijkheden met betrekking tot de wijze van ontplooiing van de ter beschikking staande PATRIOT en HAWK-eenheden inzichtelijk. Op dit moment is NASA bezig met het driedimensionaal in kaart brengen van het aardoppervlak. Hierdoor kan een GIS de gebruikers in de nabije toekomst in staat stellen om reeds op de thuisbasis gesimuleerde (globale) voorverkenningen uit te voeren in het opgedragen operatiegebied. In vergelijkbare systemen kunnen, op basis van de opgedragen taak en de beschikbare middelen, meerdere 'opstellingsmodellen' voor bijvoorbeeld geleide wapens worden berekend en gevisualiseerd. Hierdoor kunnen de verschillende opties beter worden afgewogen en kan een bewuste keuze worden gemaakt. Het huidige *Battalion Tactical Operation Centre* (BTOC), zoals in gebruik bij de Groep Geleide Wapens De Peel, is hiervan een eerste voorbeeld.

Het gebruik van IT kan de nationale en internationale samenwerking tussen de deelnemende eenheden onderling verbeteren. De IT ontwikkelingen maken een *Cooperative Engagement Concept* (CEC) tussen verschillende soorten eenheden (afkomstig van land-, lucht-, zeestrijdkrachten) op operationeel niveau realiseerbaar. Met name bij het onderscheppen van tactische ballistische raketten is het noodzakelijk de onderscheppingsgegevens en mogelijke aanvalsinformatie vroegtijdig beschikbaar te hebben voor de militaire en politieke consultatie en besluitvorming. Een goede IV stelt de verantwoordelijke instantie in staat om een voorwaarschuwing te geven aan het mogelijk te treffen gebied en verdere voorbereidende maatregelen te treffen. Een goede IV maakt het uitwisselen van informatie, het afstemmen van procedures en organisatorische en besturingsprincipes mogelijk en leidt daardoor tot de noodzakelijke interoperabiliteit.

IT kan dus ook de communicatie tussen het operationele, het tactische- en strategische niveau bevorderen.

Kortom, een effectief gebruik van IT stelt de KLu in staat haar operationele taken nog effectiever en flexibeler uit te voeren in (inter)nationale samenwerkingverbanden.

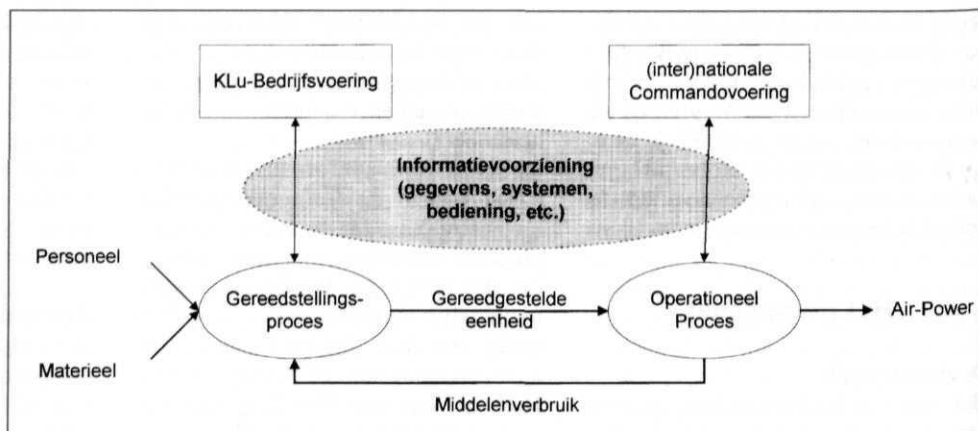
Bedrijfsvoering

Het toepassen van IT biedt eveneens perspectief voor het verder verbeteren van het gereedstellingsproces of wel de vernieuwde bedrijfsvoering. Zowel de initiële opleiding als de praktische training vinden in toenemende mate op het wapensysteem zelf plaats. Dit opleidingsproces wordt door vele algemene en specifieke computertoepassingen ondersteund. Opleidingsprogramma's kunnen hierdoor nog effectiever worden uitgevoerd en zijn tevens minder gevoelig voor ongewenste verstoringen. Ook belasting van het milieu in de (directe) omgeving van militaire onderdelen kan door het toepassen van IT verder worden beheerst. Het gebruik van computers zal meer en meer de *live* trainingen aanvullen en deze zelfs ten dele kunnen vervangen.

Het gericht toepassen van IT kan de onderlinge samenhang en coördinatie tussen de verschillende verzelfstandigde eenheden waarborgen en beheersen. Dit geldt evenzeer voor de uitgezonden eenheden. In combinatie met een goede organisatie- en besturingsstructuur biedt IT de mogelijkheid om processen op een beheersbare wijze te decentraliseren, kortom inhoud te geven aan de nieuwe bedrijfsvoeringsfilosofie. IT kan de *Planning & Control* cyclus van de KLu aanzienlijk verbeteren. Hierdoor zijn kortere doorlooptijden, meer detaillering en een snellere bijstelling mogelijk. IT kan bovendien een goede ondersteuning bieden bij het voorbereiden van daadwerkelijke inzet van de operationele middelen. Het beheren van de voorraadlocaties, de samenstelling van strategische transporten, de keuzen met betrekking tot wijze van vervoer (lucht-, weg- of railtransport) en het opstellen van be-

³ Notitie over de informatievoorziening en automatisering in de KLu in de jaren negentig, door Directeur Economische Beheer KLu d.d. 20 oktober 1993.

Afb. 1
Samenhang commando- en bedrijfsvoering



ladingsplannen zijn slechts enkele toepassingsmogelijkheden.

Hoewel het aspect arbeidssatisfactie zich wellicht niet direct in termen van doeltreffendheid en doelmatigheid laat meten, kan IT ook hier een positieve bijdrage leveren. Een goed ingerichte werkplek waarbij automatiseringsmiddelen de dagelijkse taakuitvoering daadwerkelijk ondersteunen is relatief eenvoudig te realiseren. Het ter beschikking stellen van *goodies* als reisplanner-faciliteiten, standaard aanvraagformulieren in tekstverwerkers (of liever nog een geautomatiseerde invulling van dergelijke formulieren) kunnen de motivatie van personeel verbeteren. Beter ondersteuning van dagelijkse processen zoals het in- en uitboeken, het aanvragen en afhandelen van dienstreisformaliteiten, agendabeheer, werkstroombesturing, elektronische vastlegging van interne regels en voorschriften alsmede het elektronisch verspreiden van publicaties zijn slechts een paar voorbeelden van verdere verbeteringsmogelijkheden op individueel niveau. Voorzieningen als elektronische berichten-uitwisseling, telewerken, elektronische verbindingen tussen (tijdelijke) samenwerkingsverbanden op nationaal en internationaal niveau kunnen op organisatieniveau een belangrijke bijdrage leveren aan het vergemakkelijken van de dagelijkse taakuitvoering. Kortom, ook bij het verbeteren van de arbeidssatisfactie kan het instrument IT worden aangewend.

Samenhang operationele taak en bedrijfsvoering

Het laatste aspect, dat niet onvermeld mag blijven, betreft de rol van de IV bij de afstemming tussen de besturing van de daadwerkelijke inzet van de slagkracht enerzijds (de commandovoering) en de besturing van de gereedstellingsprocessen (de bedrijfsvoering) anderzijds, zie hiervoor afbeelding 1. In veel gevallen zijn de benodigde informatie, de gegevens en de beschikbare geautomatiseerde informatiesystemen, inclusief de onderliggende datacommunicatie-infrastructuur, onlosmakelijk met elkaar verbonden. Bovendien is het vanuit de gebruiker wenselijk c.q. noodzakelijk om alle benodigde informatie op eenvoudige wijze te kunnen benaderen. Dit impliceert dat daar waar mogelijk een standaard gebruikersinterface wordt gerealiseerd.

In de praktijk komt het erop neer dat de gebruiker met één computer zowel de operationele als de niet-operationele gegevens op eenduidige wijze kan benaderen. Op deze wijze wordt voorkomen dat een gebruiker met verschillende computers, met evenzo vele gebruikersschermen, inlogprocedures, et cetera, wordt geconfronteerd.

Dit impliceert dat er weliswaar een principieel onderscheid wordt gemaakt tussen de besturing en uitvoering van de daadwerkelijke inzet en de hieraan voorafgaande gereedstellingsprocessen, maar dat dit onderscheid niet zonder meer wordt

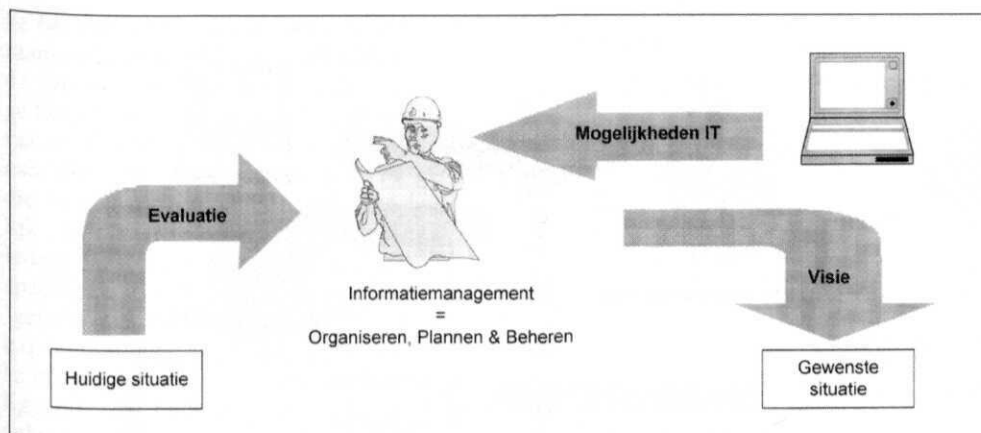
doorgetrokken naar de inrichting van de IV die deze processen ondersteunt. Wel wordt erkend dat er verschillende eisen kunnen worden gesteld aan de betreffende IV, zowel aan de systemen als aan de organisatorische context. De IV vormt hiermee een belangrijke schakel in de samenhang en afstemming van beide processen. Het is echter niet zo dat een goede IV alléén een effectieve afstemming kan waarborgen; zonder goede procedurele en organisatorische afspraken kan ook hier de techniek géén oplossing bieden.

Samenvattend betekent het voorgaande dus dat IT een goed perspectief kan bieden voor de verbeteringsontwikkelingen bij de KLu.

Door het inrichten van een effectieve IV kan, ook onder gewijzigde omstandigheden, meer doeltreffendheid en doelmatigheid bij een gelijke of zelfs hogere kwaliteit worden gerealiseerd.

De aanpak

Om aan de IV-doelstelling inhoud te kunnen geven, diende in de eerste plaats beschikt te kunnen worden over adequaat opgeleid personeel. Vervolgens moest een methodische aanpak worden geformuleerd die een beheersing zou waarborgen van de voorgestane veranderingen. De gehanteerde basisgedachte hierbij was 'eerst organiseren, dan informatiseren en ten slotte automatiseren'.



Afb. 2
Raamwerk
herinrichting IV

Opleidingen

Omdat bleek dat de noodzakelijk geachte kennis in onvoldoende mate in de organisatie beschikbaar was, werden voor de onderkende IM-functie's in de KLu organisatie verschillende opleidingstrajecten gedefinieerd. In nauwe samenwerking met de Hogeschool West-Brabant te Breda, werd een HBO-opleidingsprogramma Informatiemanagement KLu opgezet. Daarnaast werden een aantal functionarissen in de gelegenheid gesteld deeltijdopleidingen te volgen aan het Tilburgs Instituut Academische Studies en de Erasmus universiteit te Rotterdam. Deze opleidingsinspanning beoogt de toekomstige informatiemanagers van de KLu zodanig op te leiden dat zij beter in staat zijn om de organisatie doeltreffender en doelmatiger te laten functioneren door middel van een adequate inrichting van de IV en een juiste inzet van IT-middelen.

Organiseren en structureren

Door de verantwoordelijke beleidsafdeling werd een raamwerk ontwikkeld dat een beheersbare herinrichting van de IV mogelijk moet maken⁴ (zie afbeelding 2).

⁴ Visie Informatievoorzieningsraad KLu inzake informatievoorziening in de KLu, door Directeur Economisch Beheer KLu, d.d. 18 september 1996.

Effectief informatiemanagement omvat organisatorische afspraken met betrekking tot alle IV-aspecten, een methodische planning van de activiteiten en het opstellen van gedegen beheersprocedures. Tevens dient een beheersbaar transitietraject te worden opgezet. Het spreekt voor zich dat de voorgenomen herstructurering optimaal moet aansluiten bij het bedrijfsvoeringsbeleid van de KLu, met ander woorden, de nieuwe bedrijfsvoering van de KLu vormt het uitgangspunt.

De gekozen aanpak neemt twee invalshoeken in beschouwing bij het ontwikkelen van een visie inzake de toekomstige situatie. In eerste instantie moet terdege rekening worden gehouden met de eerder beschreven huidige stand van zaken. Een gedegen evaluatie en analyse zal hierbij voor het benodigde inzicht moeten zorgen. In de tweede plaats moet de toekomstige IV zodanig worden gestructureerd dat ook de geboden IT-kansen optimaal worden benut.

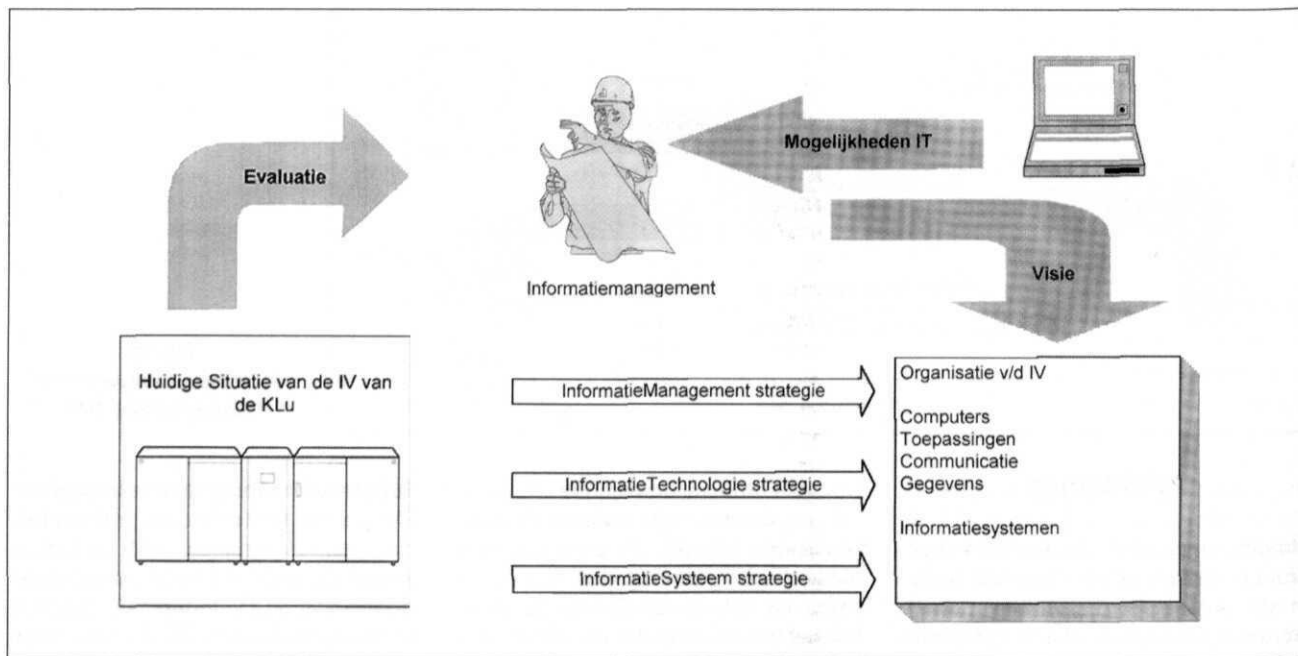
Om de complexe wereld van de IV te kunnen hanteren, zijn vervolgens de belangrijkste componenten van de IV zodanig gebundeld dat zij op een samenhangende wijze kunnen worden geherstructureerd en daardoor geschikt zijn voor de toekomstige situatie. Tevens vormt deze samenvoeging de basis voor het transitietraject. Op deze wijze zijn drie 'veranderingswegen' ontstaan, ook wel strategieën genoemd (zie afbeelding 3).

Informatiemanagement-strategie

De eerste strategie, de informatiemanagement-strategie (IM-strategie), betreft de opzet van een goede organisatie van de IV. Om de IV effectief te managen dient de KLu onder meer te beschikken over een goed gestructureerde interne organisatie en effectieve relaties met de (externe) leverancier van IT diensten en producten, zoals het Duyverman Computer Centrum (DCC) en in toekomst natuurlijk ook de Defensie Telematica Organisatie (DTO). In dit kader moeten onder meer de taken, verantwoordelijkheden en diensten duidelijk worden gedefinieerd en vervolgens worden toegewezen aan de verantwoordelijke instantie(s).

Informatietechnologie-strategie

De tweede strategie, de informatietechnologie-strategie (IT-strategie), draagt zorg voor het opbouwen van een gestandaardiseerde basis-infrastructuur. Deze basisvoorziening bestaat uit een samenhangend geheel van datacommunicatie-faciliteiten, gegevens, computers en de toepassingen. Met betrekking tot het aspect datacommunicatie wordt op dit moment onder meer gewerkt aan de implementatie van het 'Netherlands Armed Forces Network' (NAFIN), het 'Breedbandig Onderdeels Netwerk' (BRON) en het 'KLu Implementatie Middenlaag' (KLUIM). Omdat de behoefte aan gegevens en informatie steeds sterker zal toenemen, zal ook aan het beheer van gegevens (het gegevensmanagement) de nodige



Afb. 3 Veranderingsstrategieën IV

aandacht moeten worden besteed. Invoer en opslag van gegevens zal deels centraal en deels decentraal plaatsvinden. Hierbij moet inconsistentie van de betreffende gegevens worden vermeden en de beschikbaarheid worden gegarandeerd.

Informatiesysteem-strategie

In de derde strategie, informatiesysteem-strategie (IS-strategie), wordt de structuur van de huidige informatiesystemen aangepast aan de nieuwe situatie. De bestaande informatiesystemen zijn tot op heden overwegend functioneel gericht en doorsnijden daarmee de productgerichte procesgang binnen de resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE). De structuur van deze systemen moet meer worden toegesneden op het ondersteunen van de productgerichte (hoofd)processen. De grenzen van deze systemen zullen daardoor meer samenvallen met de procesgrenzen van de betreffende RVE'n en dus beter aansluiten op de bedrijfsvoering.

Voor een beheerste en planmatige aanpak van de veranderingen in informatiesystemen is het noodzakelijk de bestaande systemen te evalueren op

technische en functionele aspecten, bijvoorbeeld door een zogenaamd *legacy*-onderzoek uit te voeren. Op basis van de onderzoeksresultaten kan de levensvatbaarheid van deze systemen te worden vastgesteld. Samenvattend blijkt dat de gekozen aanpak dus het noodzakelijke inzicht in de huidige situatie oplevert. Door tevens de door IT geboden mogelijkheden expliciet in beschouwing te nemen, wordt het ontwikkelen van een inhoudelijke IV-toekomstvisie gestimuleerd. In combinatie met de informatiebehoeften van de respectievelijke RVE'n kan zo een (informatie)plan worden opgesteld voor de realisatie van de gewenste herinrichting van de IV. Deze aanpak maakt het dus mogelijk om, binnen de gestelde beleidsvoorwaarden van Defensie, op beheersbare wijze invulling te geven aan de verantwoordelijkheden van de KLu ten aanzien van het inrichten van een adequate IV.

De uitvoering

De daadwerkelijke uitvoering van het IV-veranderingsproces is opgedragen

aan de Directeur Economisch Beheer in zijn hoedanigheid van Informatie-manager KLu (IMKLu). Naast de directe ondersteuning door de hem onderhebbende beleidsafdeling Bedrijfsvoering werd een Informatievoorzieningsraad KLu (IKLu) opgericht waarin, behoudens vertegenwoordigers van de beleidsafdeling, tevens vertegenwoordigers van de functionele directies zitting hebben. De IKLu is door deze multidisciplinaire samenstelling de belangrijkste beleidsverantwoordelijke instantie op het gebied van de IV in de KLu.

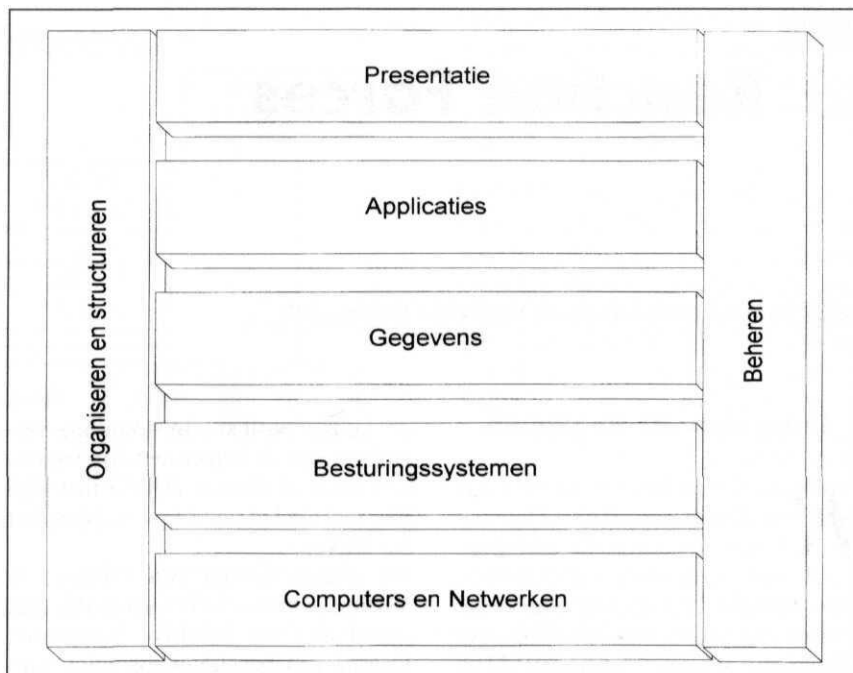
Op basis van de beschreven aanpak wordt op dit moment gewerkt aan de inhoudelijke uitwerking van de genoemde strategieën. Hierbij worden inhoudelijke uitspraken gedaan met betrekking tot de concrete vormgeving van de nieuwe IV, alsmede de wijze waarop deze situatie bereikt dient te worden. Naast inhoudelijke aspecten staan vraagstukken centraal met betrekking tot het inventariseren van te nemen beslissingen, de wijze waarop de activiteiten dienen te worden uitgevoerd alsmede het zo effectief mogelijk inzetten van de schaarse middelen. Ook voor deze inhoudelij-

ke beslissingen is een ondersteunend raamwerk opgesteld. (zie afbeelding 4). Dit raamwerk heeft een tweeledige functie. In de eerste plaats geeft het raamwerk aan dat er wordt gestreefd naar een 'verticale opbouw' van de IV die bestaat uit een aantal onafhankelijk van elkaar te beschouwen lagen. Iedere laag heeft een gedefinieerde specifieke functie en kan worden 'gevuld' met verschillende elementen c.q. bouwstenen. Dit onder de premisse dat de aansluiting naar de bovenliggende en onderliggende laag is zekergesteld. Het maken van goede afspraken (standaardisatie) met betrekking tot deze aansluitingen speelt daarbij natuurlijk een grote rol. Gezamenlijk zorgt deze verticale opbouw voor een adequaat functionerende informatieverstrekking aan de gebruiker.

In de tweede plaats geeft het raamwerk aan dat de totale informatievoorziening adequaat moet worden georganiseerd en gestructureerd. Bovendien moeten genoemde delen en aspecten te allen tijde goed worden beheerd.

Het spreekt voor zich dat informatie-management alleen maar effectief kan zijn indien het als volwaardig onderdeel van de gehele bedrijfsvoering wordt gezien. De opzet, de structuur alsmede de uitvoering moeten daarbij goed aansluiten bij de algemene managementprincipes en de cultuur van de KLu. Situationele factoren, zoals de rol van IT in het algemeen, de vaardigheden van de organisatie op dit gebied, de technische stand van de informatiesystemen alsmede het inzicht in de toekomstige c.q. gewenste situatie bepalen hierbij in sterke mate de reikwijdte en de (on-)mogelijkheden van het IM alsmede het tempo waarmee de veranderingen in de IV kunnen worden doorgevoerd.

Daarnaast moeten tevens de kritische randvoorwaarden worden geformuleerd die moeten worden ingevuld alvorens het veranderingsproces succesvol kan worden uitgevoerd. Hierbij zijn visie, durf en middelen de meest genoemde randvoorwaarden; ook een zeker 'constructief ongenoeg-



Afb. 4 Raamwerk toekomstige IV

gen' met de huidige situatie kan echter het veranderingsproces ondersteunen. Een verdere uitwerking van deze aspecten zal zeker moeten geschieden maar valt buiten het kader van dit artikel.

Afsluiting

Er is bij de KLu sprake van een toenemend besef van de rol en de afhankelijkheid van IT bij zowel de daadwerkelijke inzet van de gevechtskracht, als de hieraan voorafgaande gereedstellingsprocessen. Een adequate IV, als volwaardig onderdeel van de vernieuwde bedrijfsvoering, wordt steeds vaker gezien als essentiële voorwaarde voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie.

Een gerichte toepassing van IT kan de doeltreffendheid en de doelmatigheid van zowel de inzet van gevechtskracht als de daaraan voorafgaande gereedstellingsprocessen verder verbeteren en daarmee een goed perspectief biedt voor de KLu.

Een methodische benadering kan de complexiteit van de IV enigszins ver-

minderen en de materie beter hanteerbaar maken voor het algemeen management. Hierdoor is dit management in staat om weloverwogen beslissingen te nemen en onder meer investeringsbeslissingen met betrekking tot de IV af te wegen tegen beleidsbeslissingen aangaande de overige productiefactoren, zoals personeel en materieel. Eerst dienen echter de inhoudelijke aspecten van de toekomstige IV nader te worden uitgewerkt in de vorm van begrijpelijke en samenhangende vraagstukken waarover het management moet beslissen. Het toepassen van IT is daarmee niet alleen meer een zaak van technische specialisten maar evenzeer van de (integrale) lijnmanager. Dit legt specifieke verantwoordelijkheden op aan beide betrokkenen. Slechts door een optimale onderlinge samenwerking kunnen de beoogde doelstellingen van de KLu worden gerealiseerd. ■



Reaction Forces

M. Nederlof - kolonel van de Koninklijke Luchtmacht*

Terug naar de Romeinen

Reaction Forces vormen tezamen met de *Main Defence Forces* en *Augmentation Forces* de drie categorieën strijdkrachten van de NAVO. Deze indeling wordt gehanteerd sedert de invoering van een nieuwe strategie van de NAVO na het einde van de Koude Oorlog. *Reaction Forces* (RF) verschijnen regelmatig in het nieuws wanneer er ver van huis moet worden ingegrepen met militaire middelen, waarbij haast is geboden. De achterliggende gedachte is dat een betrekkelijk kleine strijdmacht, mits goed uitgerust en geoefend en snel ter plaatse, een beginnend vuurtje kan blussen voordat een oncontroleerbaar, uitslaande brand ontstaat.

RF zijn niet nieuw; in menig opzicht waren de Romeinse Legioenen al RF. Het waren immers staande legers die aan de grenzen van het Rijk werden ingezet voor 'crisisbeheersing'. Zij verplaatsten zich snel via de beroemde Romeinse wegen, waren multinationalaal van samenstelling en sterk gestandaardiseerd qua structuur, bewapening en doctrine. De besluitvorming over hun inzet was eenvoudig:

* De auteur is werkzaam bij de *ACE Reaction Forces Planning Staff* (ARFPS), die thans wordt getransformeerd tot *Combined Joint Planning Staff* (CJPS).

Deze staf is gehuisvest in Casteau, België, colloqueerd met SHAPE. De staf is belast met het ontwikkelen van plannen voor inzet van voornamelijk *Reaction Forces* in *Combined Joint Task Force* (CJTF) verband. De CJPS werkt zowel voor SACEUR als voor SA-CLANT.

de keizer besliste. In sommige opzichten was de keizer met zijn legioenen beter af dan de NAVO met zijn RF, zoals in het vervolg van dit artikel zal blijken.

Dit artikel beoogt een bijdrage te leveren aan het denken over RF. Het verschafft eerst feitelijke informatie, waarna een beschouwing volgt over verschillende knelpunten. Een toekomstperspectief vormt de afsluiting. Het geheel is geplaatst in een breed kader.

De Reaction Forces van de NAVO

Reaction Forces (RF) zijn land- zee- en luchtstrijdkrachten die door de lidstaten zijn aangemerkt voor snelle inzet als NAVO- interventiemacht. Het doel is primair crisisbeheersing, dat wil zeggen ondersteuning van politieke activiteiten met militaire middelen om een crisis onder controle te houden. Aanvankelijk werd vooral gedacht aan inter-regionale versterking, het geven van een duidelijk signaal aan een eventuele agressor die een bedreiging vormt voor een of meerdere lidstaten. Bijvoorbeeld: de centrale regio versterkt de zuidelijke regio door het zenden van RF in geval van een crisis. Inmiddels behoren ook vredesoperaties tot het takenpakket; dat zal niemand verbazen gezien de inzet van RF bij IFOR.

Activering en inzet van RF vereist politieke consensus onder de lidstaten, met andere woorden een besluit van de NAVO-Raad. Zolang RF niet

als zodanig zijn geactiveerd, maken zij deel uit van de *Main Defence Forces* (MDF). RF zijn 'herkenbaar' aan hun eigenschappen: hoge paraatheid, geoefendheid, mobiliteit en flexibiliteit. Voorts zijn zij uiteraard multinationalaal van samenstelling; deze eigenschap onderstreept en versterkt het bondgenootschappelijke karakter van hun inzet. Het RF-pakket van de NAVO omvat thans de volgende eenheden.

Landstrijdkrachten

- De *ACE Mobile Force Land* (AMFL), een lichte eenheid ter grootte van enkele bataljons.
- *Het ACE Rapid Reaction Corps* (ARRC), bestaande uit meerdere divisies en legerkorpsstroepen.
- Het *EUROCORPS*, althans een deel daarvan, dat onder bepaalde voorwaarden als NAVO-RF kan worden ingezet.

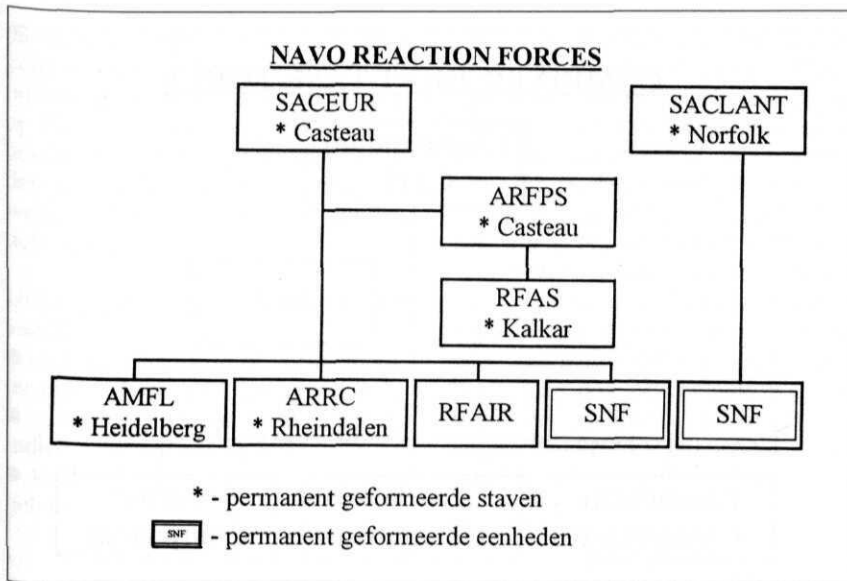
Luchtstrijdkrachten

- Circa 40 vliegende squadrons van zeer uiteenlopende aard en samenstelling.
- Eenheden luchtdoelartillerie en grond-luchtgeleide wapens.

Zee-strijdkrachten

- De *Standing Naval Forces* (SNF) in de Atlantische Oceaan, Het Kanaal en de Middellandse Zee, alsmede enige snel te formeren maritieme taakgroepen.

Permanent geformeerde multinationale RF-eenheden zijn alleen de SNF. Voorts hebben de AMFL en ARRC een permanente, multinationale staf.



Afb. 1 NAVO Reaction Forces

Het overgrote deel van de RF, zo lang zij niet als RF zijn geactiveerd, staat onder nationaal bevel en is geografisch verspreid over het gehele NAVO-gebied. Voorts beschikt SACEUR over een planning staf voor RF: de *ACE Reaction Forces Planning Staff* (ARFPS), gehuisvest in het hoofdkwartier van SHAPE in Casteau, België. Onder deze staf ressorteert de *Reaction Forces Air Staff* (RFAS) in Kalkar, Duitsland, die is belast met gespecialiseerde planning voor de luchtmachtcomponent van de RF. Land- en zee strijdkrachten doen het zonder dergelijke gespecialiseerde planners; de capaciteit van de bestaande staven in de commandolijn is voldoende en vereist geen aparte planning staf.

De in afbeelding 1 gepresenteerde constructie lijkt wellicht ingewikkeld en roept vragen op; daarom nu eerst een model voor activering en inzet van RF, ter toelichting en verduidelijking.

Model voor activering en inzet van RF

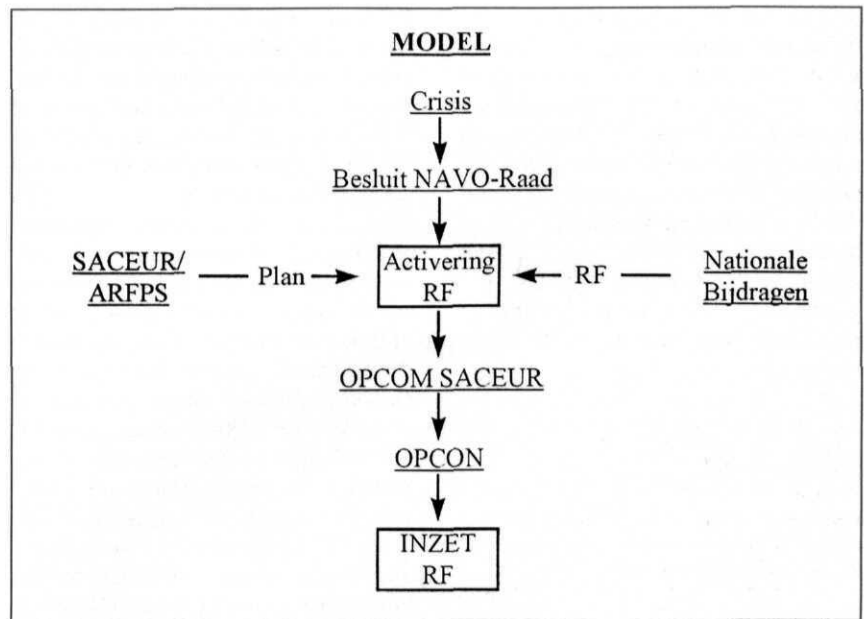
Uitgangspunt is een ernstige crisis aan een van de flanken van de NAVO, die voor een of meerdere

bondgenoten een bedreiging vormt. Aard en omvang van de crisis zijn verder voor het model van geen belang. De NAVO-raad komt bijeen en besluit tot actie; de Raad acht presentie van multinationale NAVO-troepen noodzakelijk om een duidelijk signaal te geven. Het gaat om een demonstratie van bondgenootschappelijke solidariteit en besluitvaardig-

heid. Optreden buiten het NAVO-gebied is in eerste instantie niet voorzien, echter, het mag niet worden uitgesloten dat men daartoe in een later stadium zal moeten besluiten.

SACEUR wordt belast met de uitvoering. SACEUR's planners in de ARFPS hebben een plan beschikbaar voor een dergelijke situatie, dat met enige aanpassingen uitvoerbaar is. Het plan voorziet in de ontplooiing van RF in het bedreigde gebied. SACEUR verzoekt de lidstaten de in het plan aangemerkte nationale RF-eenheden te activeren, naar het operatiegebied te dirigeren en onder operationeel bevel (OPCOM) van SACEUR te plaatsen.

De verplaatsing is een nationale verantwoordelijkheid, maar de NAVO coördineert en deconflicteert de transporten in nauw overleg met de betrokken landen. OPCOM houdt geen logistieke bevoegdheden in; ook hier kan de NAVO slechts coördineren en blijven de landen verantwoordelijk. SACEUR delegeert de operationele leiding (OPCON) aan de regionale NAVO-commandant die de opdracht moet uitvoeren met de hem ter beschikking gestelde strijdmacht. Deze



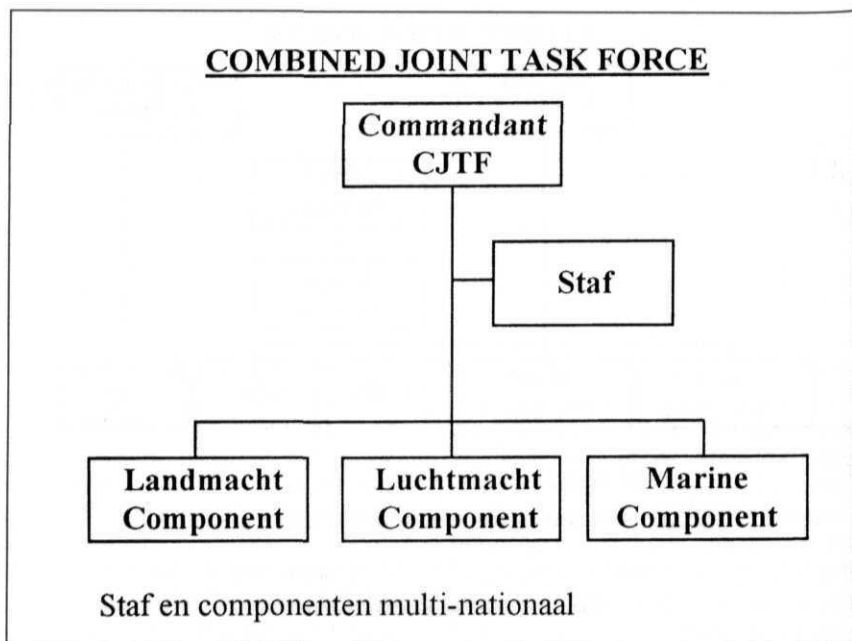
Afb. 2 Model van activering en inzet RF

zal in het algemeen niet uitsluitend bestaan uit RF, maar eveneens MDF en *Augmentation Forces* (AF) omvatten. De uitvoering van het bovenstaande scenario zal, afhankelijk van de omvang van de operatie, de te overbruggen afstanden en de transportmogelijkheden circa 4 weken vergen, met andere woorden: in het Europese theater is het mogelijk waar dan ook binnen vier weken RF te ontplooiën en gereed te maken voor inzet. De eerste eenheden zouden met luchttransport reeds na enkele dagen ter plekke kunnen zijn voor 'vlagvertoon'.

Nu de verschillende verantwoordelijkheden nog eens op een rij.

- De lidstaten stellen parate, geoefende RF-eenheden beschikbaar, inclusief transport en logistieke steun over grote afstanden.
- De NAVO-raad neemt unaniem beslissingen over de inzet, de te bereiken politieke doelen (de eindsituatie), de voornaamste bevelsverhoudingen en volgt het verloop op de voet.
- SACEUR zorgt door middel van de ARFPS, RFAS en andere betrokkenen (zoals ARRC) voor operationele plannen, bepaalt omvang en samenstelling van het RF-pakket, ontvangt OPCOM, delegeert OPCON en coördineert de verplaatsingen en de logistieke ondersteuning.
- De betrokken regionale commandant formeert de RF-component in zijn gebied, werkt gedetailleerde plannen en orders uit, ontvangt OPCON en voert de taak uit op grond van SACEUR's richtlijnen.
- Het gastland levert faciliteiten en steun aan de binnenkomende RF.

Het model is gebaseerd op een zogenaamde Artikel 5 situatie, dat wil zeggen een bedreiging van een van de lidstaten. Uiteraard kan het ook anders, bijvoorbeeld inzet buiten het NAVO-gebied voor de uitvoering van vredesoperaties, zoals IFOR. In zo'n geval is er geen bestaande commandostructuur om de RF in te passen aanwezig; dit vraagt om een oplossing in de vorm van een *Combined Joint Task Force* (CJTF). Zo'n strijd-



Afb. 3 Combined Joint Task Force

macht wordt dan geformeerd uit bijdragen van verschillende landen (*combined*), bestaat uit land- lucht- en zeestrijdkrachten onder eenhoofdige leiding (*joint*) en krijgt een bepaalde, duidelijk omschreven opdracht (*task*).

Nadat de opdracht is uitgevoerd, wordt de CJTF weer ontbonden. De CJTF-constructie is overigens ook zeer wel bruikbaar binnen het NAVO-gebied, namelijk daar waar de bestaande commandostructuur zwak is of wanneer de verwachting bestaat dat de grenzen van de NAVO zullen worden overschreden.

RF zullen zelden alleen optreden; meestal zal er sprake zijn van een combinatie met ter plaatse aanwezige strijdkrachten. Na het passeren van de initiële fase van een crisis, waarin RF de hoofdrol spelen, kunnen *Main Defence Forces* en *Augmentation Forces* in het gebied verschijnen. RF worden dan opgenomen in een groter verband en verliezen hun oorspronkelijke RF-karakter. RF moeten, al dan niet in CJTF-verband, kunnen optreden met partners die niet tot de NAVO behoren. Voorts kunnen RF in CJTF-verband worden ingezet voor een operatie onder leiding van de

West-Europese Unie (WEU). Tot een dergelijk model is inmiddels besloten tijdens de conferentie van ministers van Buitenlandse zaken in Berlijn op 3 juni 1996.

RF zijn dus uiterst veelzijdig en moeten niet alleen op korte termijn maar vooral ook onder een veelheid van omstandigheden kunnen optreden.

Taken, structuren, middelen

Het succes van IFOR lijkt de conclusie te rechtvaardigen dat de RF wel tegen hun taken zijn opgewassen. Bij een kritische beschouwing houdt deze conclusie echter geen stand. Zonder afbreuk te doen aan de geleverde prestaties moet onder ogen worden gezien dat 'Joint Endeavour' zich bevond in het lagere deel van het geweldsspectrum, plaatsvond met medewerking van de betrokken partijen, een lange voorbereidingstijd had en kon rekenen op Amerikaanse steun.

Voorts was het de enige operatie die de NAVO – met de coalitiegenoten – moest uitvoeren; er waren geen andere, gelijktijdige conflicten of crises

die de inzet van RF vereisten. In feite kon de gehele NAVO-machine, zowel politiek als militair, zich concentreren op één enkele, zij het complexe vredesoperatie. Indien de omstandigheden minder 'tolerant' waren geweest, welke knelpunten zouden dan aan het licht zijn gekomen?

Uitgangspunt vormt het takenpakket van RF:

- crisisbeheersing, in de vorm van inter-regionale versterking en met RF;
- verdediging van het NAVO-gebied indien crisisbeheersing faalt;
- vredesoperaties buiten het NAVO-gebied.

Knelpunt: besluitvorming

Wanneer is er sprake van een crisis? Hoever reikt de interessesfeer van de NAVO voor crisisbeheersing en vredesoperaties? Wanneer neemt de WEU het voortouw en wie levert de Europese commandant van een CJTF? Welke eindsituatie beoogt de politieke leiding te bereiken met inzet van RF en welke offers is het bondgenootschap bereid te brengen voor het einddoel?

Zulke vragen waren niet relevant in de periode van de Koude Oorlog. De vijand stond voor de deur; het NAVO-besluitvormingsmechanisme is tot ons gekomen via die periode en zou ook nu met Artikel 5 situaties (dat wil zeggen collectieve verdediging) wel snel raad weten. Maar hoe snel beslist de NAVO in andere situaties? En het gaat juist om snelheid. De lidstaten getroosten zich belangrijke offers om hun nationale bijdragen aan RF paraat, geoefend en mobiel te houden of te maken; langdurige politieke besluitvorming doet deze offers in wezen teniet. Ingrijpen in een crisis moet vooral snel kunnen gebeuren, alleen een snelle reactie kan effect sorteren en daarvoor zijn RF tenslotte gecreëerd. De verwachting is daarom gerechtvaardigd dat de politieke top van de NAVO, die de RF heeft gewild, ook begrip heeft voor de noodzaak van snelle besluitvorming

over de inzet. Zeker geen eenvoudige zaak, immers, de consensus-machine van zestien landen is niet ideaal geoutilleerd voor snelle besluiten. Ook is gebleken dat de VN geen snelle beslisser is; het benodigde mandaat laat vaak lang op zich wachten. Door het aanbieden van heldere alternatieven, gevraagd maar ook ongevraagd, kan het militaire deel van het bondgenootschap overigens zeer wel bijdragen aan het besluitvormingsproces; dat is dan ook een belangrijke taak voor de planners op strategisch niveau bij SHAPE, ACLANT en de ARFPS.

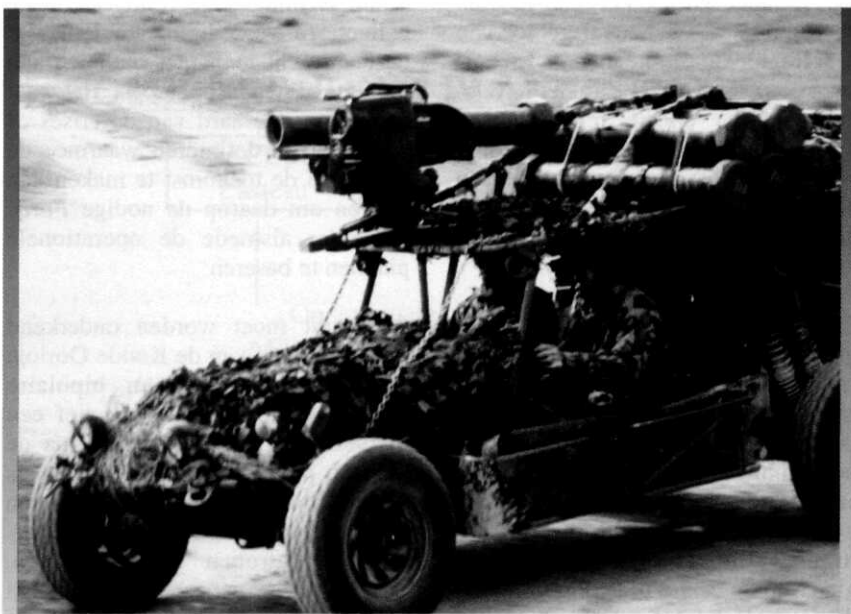
Knelpunt: structuren en middelen

Aan de huidige structuren binnen de NAVO is te zien dat wij ons nog steeds bevinden op de 'remweg' van de Koude Oorlog. De militaire structuur en de strijdkrachten van de NAVO zijn het resultaat van een planingsproces met een grote inertie. Dit proces heeft ons een commandostructuur en de middelen geleverd voor slechts één doel: de verdediging tegen de Grote Aanval uit het oosten, met Amerikaanse hulp. Voor die opdracht

volstond de statische commandostructuur die wij thans in wezen nog hebben, en bestond behoefte aan veel (zware) gevechtseenheden met niet meer dan tactische mobiliteit. Verschillende, alternatieve *contingency*-plannen waren niet nodig. De strategische componenten, zoals zwaar luchttransport, inlichtingen en informatie, verbindingen, leverden de Amerikanen.

Het idee van inter-regionale versterking met RF staat op gespannen voet met de hier geschetste situatie, evenals het uitvoeren van vredesoperaties. Het zou te eenvoudig zijn te beweren dat voor de nieuwe taken geen gevechtseenheden nodig zijn. Ook mag niet uit het oog worden verloren dat de collectieve verdediging (Artikel 5) nog steeds het voornaamste bestaansrecht vormt van de NAVO, zij het dat voor deze taak vooral de *Main Defence Forces* zijn bestemd.

RF moeten echter beter worden afgestemd op het uitvoeren van snelle verplaatsingen en instandhouding over grote afstanden en worden voorzien van middelen voor het vergaren van inlichtingen, alsmede een communi-



Afb. 4 LSV (Light Strike Vehicle) van de Britse 24 Luchtmobiele Brigade

catie- en informatiestelsel dat beantwoordt aan de hoogste eisen. De politieke en mediagevoeligheid van RF-optreden vereist dat leiders op alle niveaus voortdurend met elkaar kunnen communiceren in woord, geschrift en beeld.

De hier geschetste veranderingen kunnen via het *Force Planning Proces* van de NAVO tot stand komen, echter, dit proces verloopt traag en vereist investeringen die vaak haaks staan op de besparingswoede op Defensie bij de lidstaten. Toch zijn er bemoedigende ontwikkelingen: in Nederland zijn er bijvoorbeeld de Luchtmobiele Brigade, het Amfibisch transportschip en de nieuwe luchttransportvloot die uitstekend passen in het kader van RF-operaties.

De in hoofdzaak statische commandostructuur van de NAVO wordt thans verrijkt met het verschijnsel CJTF, waarover al het een en ander is gezegd. Land-, zee- en luchtmachteenheden van de RF kunnen dankzij hun hoge paraatheid snel worden gecombineerd tot een CJTF die niet alleen bestemd is voor vredesoperaties buiten de NAVO, maar ook inzetbaar moet zijn voor crisisbeheersingstaken. De bestaande NAVO-commandostructuur laat dit niet zonder meer toe, immers, zo'n CJTF zou moeten opereren binnen het bevelsgebied van een Regionale commandant. Er ontstaat een 'soort bubbel' in het bevelsgebied, waar andere regels gelden met betrekking tot de bevelvoering, vooral wanneer de commandant van de CJTF rechtstreeks onder een *Major NATO Commander* (SACEUR of SACLANT) zou staan.

Een groot goed, maar tegelijk een groot probleem is de multinationaliteit van RF. De bonte verscheidenheid aan materieel, procedures, doctrines, talen en culturen, inches en centimeters, voltages en pluggen maakt het samenstellen van een *effectieve* multinationale strijdmacht die *snel* tot resultaten moet komen tot een uitdaging van de eerste orde. Terwille van de doeltreffendheid zal er water bij de multinationale wijn moeten, bijvoor-

beeld door het werken met 'framework-naties', waarbij één nationaliteit de basisstructuur levert voor een militaire eenheid. Zo zijn de Britten bijvoorbeeld *framework*-natie voor het ARRC. Toch moeten RF multinationaal blijven om het bondgenootschappelijke accent niet te verliezen; er is dus nog veel te doen aan standaardisatie binnen de NAVO.

'The Fog of Peace'

Voor welke taken zullen wij in de RF toekomst WRI moeten inzetten? Zal het huidige patroon, met de nadruk op vredesoperaties buiten NAVO-gebied à la IFOR zich voortzetten? Zullen er nieuwe (of oude) vijanden verschijnen aan de grenzen van het NAVO-gebied, dat binnenkort wellicht naar het oosten wordt uitgebreid? De neiging bestaat altijd om bestaande lijnen eenvoudig door te trekken naar de toekomst, en daarop de plannen te baseren. Het onvoorzienbare is per definitie niet te voorspellen en derhalve niet te plannen. Nu er geen duidelijk vijandbeeld meer is, tasten de militaire planners rond in de 'Fog of Peace' op zoek naar iets wat de NAVO kan bedreigen of in zijn belangen aantasten. Het bondgenootschap is immers gegrondvest op de collectieve verdediging en kan zijn bestaansrecht toch niet ontnemen aan uitsluitend vredesoperaties. Het gaat er dus om, de aard van de crises of conflicten te definiëren waarmee de NAVO in de toekomst te maken kan krijgen om daarop de nodige *Force Structure* alsmede de operationele plannen te baseren.

Allereerst moet worden onderkend dat de periode van de Koude Oorlog, de geïdeologiseerde en bipolaire wereld in historisch perspectief een uitzondering was. De situatie na de val van de Muur in 1989 wordt als nieuw ervaren, maar is in wezen een terugkeer naar eeuwenoude, zich herhalende patronen van conflicten, zowel tussen natiestaten als intern (burgeroorlogen). Natuurlijk zijn er grote verschillen met oorlogen en

conflicten in vorige eeuwen, maar er zijn overeenkomsten met de diepere oorzaken: bemachtigen van territorium en/of hulpbronnen; revanche voor onrecht; gekwetste trots; veroveren van een 'plaats onder de zon'; kwesties van godsdienst, cultuur of etnische problemen; de 'vlucht' in een buitenlands avontuur om aan interne problemen te ontsnappen. Combinaties komen eveneens voor, bijvoorbeeld in de Golfoorlog, waar Irak zowel uit was op economisch gewin, uitbreiding van territorium als ook op erkenning als leider in de regio (een plaats onder de zon).

Wereldwijd gezien neemt de bevolkingsdruk toe, terwijl de hulpbronnen die nodig zijn voor een menswaardig bestaan eerder afnemen of uitgeput raken (bijvoorbeeld olie, andere delfstoffen). Het aantal potentiële aanvragen tussen staten of gemeenschappen binnen staten wordt groter en ook de omvang als 'rampen' zoals hongersnoden, lijkt toe te nemen. Ongetwijfeld kan de wereldgemeenschap veel doen om onheil te voorkomen maar het is een illusie te menen dat alles oplosbaar is zonder conflicten en oorlogen. De 'Fog of Peace' onttrekt dus op dit moment het werkelijke beeld aan ons gezichtsveld. Aan de periferie van de NAVO bevindt zich een reeks staten die een risicofactor vormen wegens de bovengenoemde oorzaken: Noord-Afrika en het Midden-Oosten, enige Balkanstaten en niet te vergeten Rusland en enige andere staten van de voormalige Sovjet-Unie. Het is niet moeilijk zich voor te stellen waarin dit risico bestaat: conflicten tussen staten onderling die aan NAVO-belangen raken of dien een of meerdere lidstaten van de (uitgebreide) NAVO dreigen mee te slepen. Speciale aandacht verdient de proliferatie van massavernietigingswapens in combinatie met tactische ballistische raketten (TBMs), een proces dat weliswaar kan worden vertraagd, maar uiteindelijk niet is tegen te houden. Wij moeten ons realiseren dat binnen circa tien jaar vrijwel heel Europa 'onder schot' kan worden

TOEKOMSTIGE RF

- Operaties en instandhouding over grote afstanden.
- CJTF-model.
- Toegerust/geoefend voor breed spectrum van optreden.
- Modern C4I stelsel.
- Missile Defence mix.

Afb. 5 Toekomstige Reaction Force

gehouden vanuit Noord-Afrika en het Midden-Oosten, een risico van formaat dat ongaarne onder ogen wordt gezien maar dat niet 'vanzelf' zal verdwijnen.

Na deze schets van de 'omgeving' waarin RF zullen moeten optreden, verschijnen de contouren van de toekomstige RF. Nogmaals: het zal gaan om het projecteren van militaire macht, zowel voor collectieve verdediging als voor vredesoperaties buiten het NAVO-gebied. Het nu nog bestaande scherpe onderscheid tussen die twee zal overigens geleidelijk vervagen. Immers, de handhaving of het herstel van recht, orde en menswaardige omstandigheden in de interessefeer van de NAVO, maar buiten het eigenlijke gedragsgebied, is essentieel voor de veiligheid van het bondgenootschap. De 'tolerantie' voor oorlog en chaos aan de grenzen van de Alliantie, en soms ook aanzienlijk verder, is aan het verminderen.

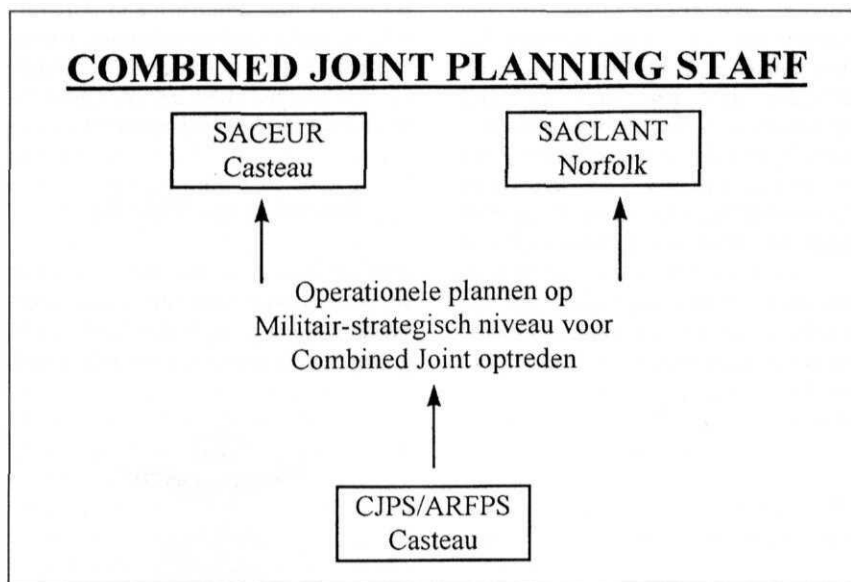
De uitdaging: de schets van de toekomstige RF

De RF van de toekomst zijn geschoeid op de leest van het CJTF-concept. Dat wil zeggen: multinationalaal van samenstelling, bestaande uit

combinaties van land- lucht- en zee-strijdkrachten, onder éénhoofdige leiding en georganiseerd voor één specifieke opdracht. Deze opdracht kan het gehele spectrum van militaire activiteit omvatten, van vredesoperaties met een laag geweldsgehalte tot en met gevechtshandelingen; de inventaris van RF-eenheden vormt hiervan dan ook een weerspiegeling. De eenheden omvatten modern uitgeruste

gevechtseenheden maar hebben ook (meer dan thans het geval is) de beschikking over genie, geneeskundige eenheden, militaire politie, en grootschalig transport om bij vredesoperaties slagvaardig te kunnen optreden. Aangezien vredesoperaties, met name humanitaire hulp, alleen mogelijk is in een redelijk stabiele omgeving, zijn gevechtseenheden altijd nodig om orde en recht te handhaven, of zo nodig te bevechten.

De RF beschikken over organieke middelen voor operaties over grote afstanden: strategisch luchttransport, verkenning-, informatie- en communicatiestelsels en logistiek, waarmee een einde is gekomen aan de afhankelijkheid van de lidstaten, niet alleen de VS, die deze middelen weliswaar bezitten maar niet zonder meer wens te laten opnemen in het RF-pakket. De infrastructuur van de NAVO is zodanig verbeterd dat grootschalige campagnes over grote afstanden mogelijk zijn, bijvoorbeeld door de capaciteit van vliegvelden, havens, spoorwegen en wegen te vergroten. Dit is niet overal nodig, maar er is veel te doen als men zich bijvoorbeeld een beeld maakt van een groot-scheepse RF-inzet in de zuidelijke regio in geval van een crisis in Afrika of in het Midden-Oosten.



Afb. 6 Combined Joint Planning Staff



Afb. 7 Duitse WIESEL weapon carriers gaan aan land

Het RF-pakket omvat voorts een mix van offensieve en defensieve *Missile Defence*-eenheden, die in staat is de Alliantie een zekere mate van bescherming te bieden tegen massavernietigingswapens (TBMs). Naast objectverdediging van vitale militaire doelen als vliegvelden en hoofdkwartieren, biedt de RF-*Missile Defence* de mogelijkheid de lancering van massavernietigingswapens te voorkomen door offensief optreden, dan wel door de wapens te onderscheppen in een vroege vluchtfase en daarmee ook civiele doelen bescherming te bieden. Bescherming van het militaire poten-

tiel en het meer politieke doel om chantage met massavernietigingswapens te voorkomen, althans te beperken, gaan hier hand in hand. Uitsluitend beschermen van militaire doelen is onvoldoende, immers: zo nodigt men de tegenstander uit om ongehinderd de burgerbevolking te bedreigen.

De verwezenlijking...

Zijn er indicaties die wijzen op het verwezenlijken van dit ambitieuze beeld? Die zijn er inderdaad. Zoals gezegd, getroosten de lidstaten zich

grote inspanningen om hun strijdkrachten te herstructureren, ze flexibeler en mobieler te maken en te formeren tot daadwerkelijke RF. Meer en meer raken de NAVO-leden ervan doordrongen dat operaties in verre en vreemde landen de norm wordt, en het besef dat de besluitvorming, de structuur en organisatie van de strijdkrachten en de planning daarop moeten worden afgestemd, wint terrein. Een belangrijke ontwikkeling in dit verband is de transformatie van de ARFPS in een *Combined Joint Planning Staff* (CJPS), die tot doel heeft een 'denktank' te creëren voor SACEUR en SACLANT voor de planning van operaties op strategisch niveau, met een sterk accent op *Combined Joint* optreden. Deze Bi-MNC staf moet niet alleen de beide *Major NATO Commanders* terzijde staan, maar vooral alternatieve plannen uitwerken die de NAVO-raad in staat stelt snel inzicht te krijgen in de mogelijke militaire bijdrage aan crisisbeheersing en vredesoperaties. Dit komt de snelle besluitvorming over inzet van RF ten goede. Ten slotte, het *NATO Air Defence Committee* (NADC) onderneemt initiatieven om te komen tot een verdedigingsstelsel tegen tactische raketten: op verschillende niveaus in het bondgenootschap wordt gewerkt aan concepten en behoeftstellingen, die aansluiten op de – voornamelijk Amerikaanse – ontwikkeling van detectie- en afweersystemen.

Het is te verwachten dat de hier geschetste toekomstige ontwikkelingen, die nu nog slechts op papier bestaan, gekoppeld aan de praktijk van het IFOR-optreden en soortgelijke campagnes, het gezicht van de RF in de komende jaren ingrijpend zullen veranderen. ■



Fysieke distributie II

A. van der Zwan - majoor van de Koninklijke Landmacht

Inleiding

Op 2 juli 1996 is door de Legerraad ingestemd met de deelstudie „Fysieke Distributie”. Dit document beschrijft een integraal distributieconcept dat een (conceptueel) antwoord moet geven op de distributieproblematiek waarvoor de KL zich momenteel geplaatst ziet. Daarnaast initieert deze deelstudie de aanschaf van geavanceerde transport- en overslagmiddelen voor de fysieke distributie. De herinrichting van het fysieke distributieproces en invoering van de nieuwe distributiemiddelen zullen zowel in organisatorisch als in (distributie) technisch opzicht ingrijpend zijn. Redenen genoeg om u te informeren over de inhoud van deze deelstudie. In het eerste artikel heb ik u geschetst dat het fysieke distributieproces bestaat uit opslag, omslag/ (de)groupage en transport. Verder is daar uiteengezet dat het nieuwe fysieke distributiesysteem tot stand is gekomen door het analyseren van onder meer de volgende factoren van invloed: product- en marktkenmerken, huidige knelpunten, technische mogelijkheden, *lessons-learned* en beperkte beschikbaarheid van personeel. Deze methodische aanpak heeft geleid tot de definiëring van vijf logistieke grondvormen voor de operationele distributie, te weten: één voor Inzetoptie 1, twee voor de Inzetoptie 2, één voor de Inzetoptie 3 (Nederlandse eenheden 1 (*GE/NL Corps*)) en één voor retourstromen. De distributie van goederen tot aan de logistieke basis danwel aanvullingsplaats geschiedt door middel van

push-bevoorrading en vanaf dat punt tot de finale klant door *pull*-bevoorrading.

In dit tweede artikel zal ik nader ingaan op de goederenstroombeheersing en de hechte relatie met informatievoorziening. Verder geef ik aan de hand van een hiërarchisch model met ‘verzamelingsseenheden’² aan welke keuzes ten aanzien van distributiemiddelen zijn gemaakt in de deelstudie. Ten slotte zal ik het kort ingaan op de implementatie-organisatie.

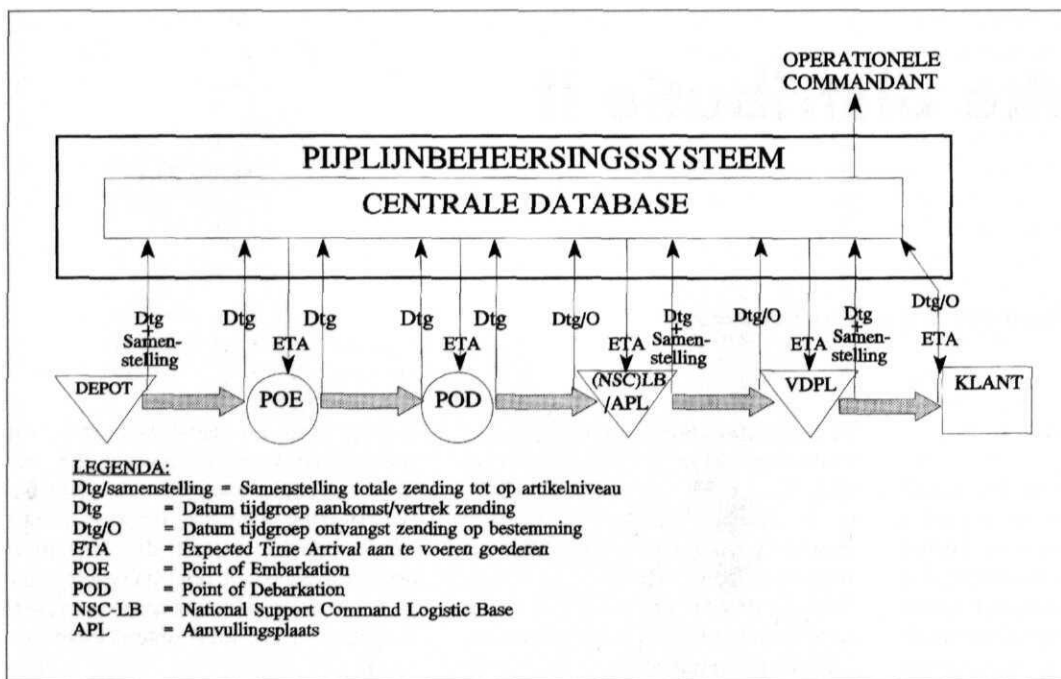
Goederenstroombeheersing en informatievoorziening

Beheersing van het fysieke distributieproces is nauw verbonden met informatievoorziening. Zonder betrouwbare informatie op de juiste plaats en op het juiste tijdstip zal het beheersen/besturen van het fysieke distributieproces niet veel anders zijn dan het reageren op incidenten en actuele problemen, met andere woorden: achter de feiten aanlopen. De kunst van beheersen is juist het voorkómen van problemen en, als ze zich al voordoen, het vroegtijdig onderkennen daarvan, om de gevolgen zoveel mogelijk te beperken dan wel te elimineren.

Om die vereiste situatie te bereiken, is het noodzakelijk dat we in het toekomstige fysieke distributiesysteem normen gaan hanteren die enerzijds doelstellingen kunnen inhouden (‘besturen’) en anderzijds concrete waarden aangeven om de uitvoering te toetsen.³ Deze normen kunnen onder meer gelden voor voorraadniveaus, doorlooptijden en kosten. Zij zijn als het ware de ‘regelknoppen’ van het fysieke distributiesysteem. De vaststelling van de normen hangt nauw samen met de uit te voeren inzetoptie en de dan geldende omstandigheden. Door te registreren wat er gebeurt in de logistieke keten en dit af te zetten tegen de geldende normen, wordt informatie verkregen op basis waarvan zonodig kan worden ingegrepen, bijvoorbeeld: oplossen van (toekomstige) problemen, herinrichten van een deel van het fysieke distributieproces of de normen bijstellen.

Om de benodigde gegevens te registreren en te kunnen verwerken tot bruikbare informatie zal in het toekomstige fysieke distributiesysteem op grote schaal moeten worden gebruik gemaakt van geautomatiseerde informatievoorzieningsmiddelen. Enerzijds is dit noodzakelijk om de effectiviteit van de fysieke distributie te waarborgen en anderzijds om arbeidsintensieve informatievoorzieningsactiviteiten zoveel mogelijk te elimineren. Hiermee wordt bereikt dat het (beperkt) beschikbare personeel zich kan bezig houden met essentiële activiteiten zoals ‘beslissen’. Voor de manoeuvre-eenheden wordt voor een soortgelijk doel het *Battlefield Management System* (BMS) ontwikkeld.

Binnen de goederenstroombeheersing onderscheiden we de volgende elementen:
a Goederenstroombeheersing bij de gebruikende eenheden.



Afb. 1
Pijplijnbeheersings-
systeem

b Goederenstroombeheersing in de voorraadpunten.

c Goederenstroombeheersing tussen de voorraadpunten.

d Integrale goederenstroombeheersing.

Goederenstroombeheersing bij de gebruikende eenheden

Voor het beheersen van de goederenstromen bij de eenheid zullen er in de toekomst geautomatiseerde informatievoorzieningsmiddelen moeten zijn die de volgende functionaliteiten afdekken: plaatsen bestelorders via datacommunicatie, voorraadbeheer van gebruiks- en verbruiksartikelen, kwaliteitsmeting distributie en ten slotte het leveren van managementinformatie aan de operationele commandant. Bij kwaliteitsmeting distributie wordt onder meer bedoeld: in hoeverre krijgt de gebruikende eenheid op tijd de gevraagde goederen. Deze informatie laat zien in welke mate het fysieke distributiesysteem doeltreffend is.

Goederenstroombeheersing in de voorraadpunten

Ook bij de voorraadpunten van de operationele dienstverlener (logistie-

ke basis en verdeelplaats) zien we dezelfde functionaliteiten terug als bij de gebruikende eenheden. Een verschil is de grootschalige opslag in de logistieke basis of aanvullingsplaats dat fungeert als een depot te velde waar vrijwel alle goederen voorradig zijn. Het zal duidelijk zijn dat hier een compleet voorraadbeheersingssysteem noodzakelijk is waarmee de subprocessen goederenontvangst (registratie en verificatie), inslag (waar moeten de goederen worden opgeslagen), opslag (registratie van de hoeveelheid en de plaats van de goederen) en uitslag (het samenstellen van bestelorders) kan worden ondersteund.

Goederenstroombeheersing tussen de voorraadpunten

Het is niet alleen belangrijk de goederenstromen in de voorraadpunten te beheersen. Ook goederenstromen tussen de voorraadpunten ('in transit' goederen) moeten nauwlettend worden 'bewaakt'. De importantie van een zending geeft aan in welke gradatie goederen moeten worden 'bewaakt'. Voor het merendeel van de zendingen is het voldoende om betrouwbare informatie te krijgen

over het verwachte tijdstip van aankomst in de logistieke basis of aanvullingsplaats. Daarentegen moet over essentiële zendingen of schaarse goederen (*near real-time/on-line* informatie beschikbaar zijn. Het instrument dat we in het nieuwe fysieke distributiesysteem voor de beheersing van de 'in transit' zendingen gaan gebruiken is het *pijplijnbeheersingssysteem*. Aan de hand van afbeelding 1 zal ik het voorlopige concept⁴ voor dit systeem toelichten.

Vanuit het Centrale Voorraadbeheersingssysteem KL (CVBKL) worden verzendopdrachten aan de depots verstrekt. In het depot wordt elke verstrekkingsopdracht als unieke subzending voorzien van een barcode. Verschillende subzendingen worden samengevoegd op een pallet die eveneens wordt voorzien van een barcode. Indien containers worden gebruikt, wordt de container voorzien van een *radio-frequency tag* die weer de gegevens van de unieke subzendingen in de container bevat.

Al deze gegevens worden opgeslagen in een centrale database. Voor de gehele zending, bijvoorbeeld een con-

tainer, wordt door middel van een geplande doorlooptijd (norm) een ETA (*Expected Time of Arrival*) vastgesteld. Deze informatie wordt via de centrale database doorgegeven aan het voorraadbeheersingssysteem op de plaats van bestemming (logistieke basis of aanvullingsplaats) én aan de 'meldpunten' (groupagepunt, POE, POD) in de keten, zodat zij inzicht hebben in de naderende goederenstroom.

Als een zending een meldpunt passeert, wordt de grootste omverpakking gescand. De geplande doorlooptijd wordt vergeleken met de daadwerkelijke doorlooptijd en zonodig wordt de ETA bijgesteld. Deze informatie wordt via de centrale database doorgegeven aan het voorraadbeheersingssysteem op de plaats van bestemming (logistieke basis of aanvullingsplaats). Dit moet op een zodanige wijze geschieden dat op artikelniveau de gevolgen in het voorraadstelsel zichtbaar zijn. Daarmee krijgt de operationele dienstverlener (bijvoorbeeld de logistieke basis) niet alleen inzicht in de actuele voorraad maar ook in de toekomstige voorraad. Indien een zending is aangekomen in

de logistieke basis/aanvullingsplaats wordt dit geregistreerd in de centrale database (terugkoppelen naar verzendopdracht).

Zowel de ontvanger als de verzender kan hiermee zien welke zendingen/aanvragen nog uitstaan en welke reeds zijn geleverd. De centrale database van het pijplijnbeheersingssysteem kan door alle belanghebbenden in de keten naar behoefte worden geraadpleegd.

Ook op de trajecten logistieke basis/verdeelpplaats en verdeelpplaats/gebruikende eenheid wordt gebruik gemaakt van een barcode. De werkwijze is identiek aan die op het traject depot/logistieke basis. Een vereiste hierbij is wel dat de ontvanger (gebruikende eenheid) beschikt over barcodeapparatuur en een datalink naar de centrale database.

Het hiervoor beschreven systeem verschaft de mogelijkheid om tijdig te kunnen ingrijpen indien blijkt dat de gewenste leveringen niet (op tijd) zullen geschieden. Dit kan bijvoorbeeld aanleiding zijn om (extra) goederen te laten 'invliegen' of bepaalde zendingen

onderweg te onderscheppen en deze verder als 'spoedzending' te behandelen. Daarnaast kan door het meten van de *output* (doorlooptijden en leverbetrouwbaarheid) de proceskwaliteit worden beoordeeld. Deze informatie is *input* voor het verbeteringsproces.

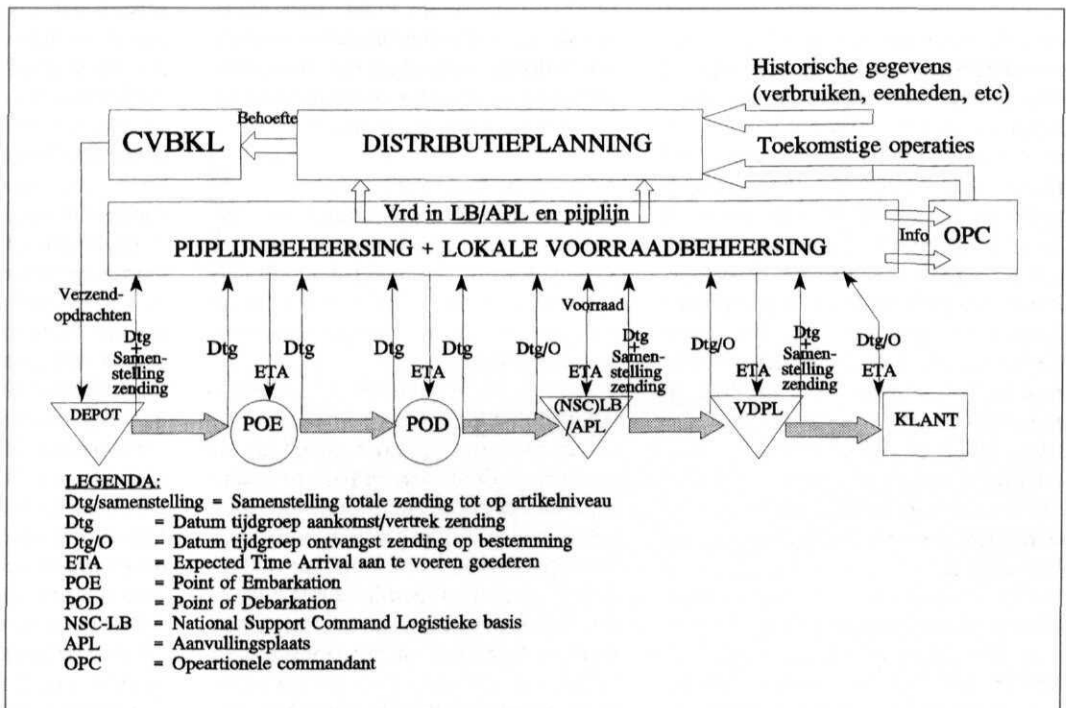
Integrale goederenstroombeheersing

Door de verschillende informatiesubsystemen (CVBKL, lokale voorraadbeheersingssysteem te velde en het pijplijnbeheersingssysteem) optimaal met elkaar te laten communiceren, kunnen de goederenstromen naar de gebruikende eenheden worden beheerst. Het integraal distributiebeheersingssysteem moet naast de hiervoor beschreven subsystemen over de volgende functionaliteiten beschikken:

a. Distributieplanningsmodule

Deze functionaliteit genereert distributievoorstellen voor de *push*-bevoorrading naar de logistieke bases/aanvullingsplaats. De *input* van dit distributieplanningsproces bestaat uit:

- historische verbruiksgegevens;
- toekomstige operaties;



Afb. 2 Integraal distributiebeheersingssysteem

- pijplijnvoorraad;
- voorraadhoogtes in de logistieke bases/aanvullingsplaats;
- aanvullende informatie van de operationele commandant.

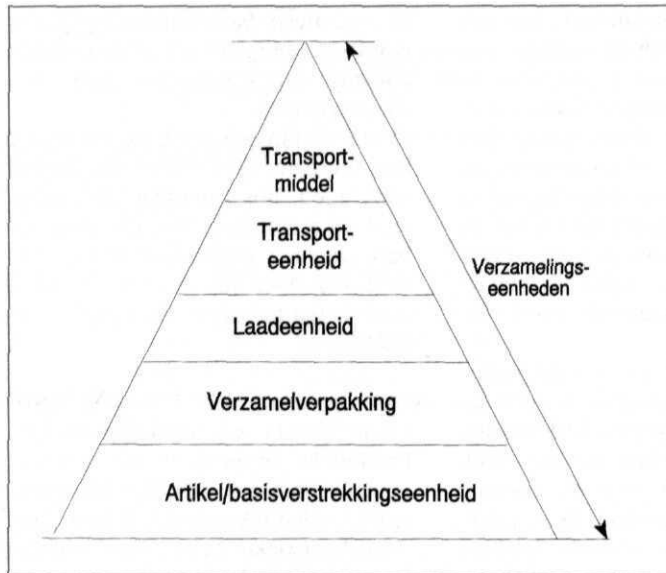
b. Interfaces naar de lokale voorraadbeheersingssystemen, centrale database pijplijnbeheersing, CVBKL en andere van belang zijnde (internationale) informatiesystemen.

In afbeelding 2 zijn de relaties tussen de diverse decentrale systemen zichtbaar gemaakt.

Distributiemiddelen

De inrichting ('lay-out') van de distributieketen en de daarin te gebruiken middelen dienen een effectief en efficiënt verloop van de subprocessen opslag, (de)groupage en transport te waarborgen. De verzamelingseenheid⁵ vervult daarin een spilfunctie. Een verzamelingseenheid is een verzameling goederen die voor het uit te voeren fysieke distributie(sub)proces als eenheid wordt gezien. In de reeks van verzamelingseenheden onderkennen we een bepaalde hiërarchie, die in afbeelding 3 wordt getoond.

Aan de basis ziet u een enkel artikel of verstrekkingseenheid, bijvoorbeeld een doosje schroefjes. Dit verpakingsniveau is gerelateerd aan het geen verbruik bij de finale klant. Het niveau daarboven, de verzamelverpakking, bijvoorbeeld een doos of tray, is gerelateerd aan de bestelgrootte van de operationele dienstverlener. Als meerdere verzamelverpakkingen of zendingen met één transportmiddel naar dezelfde bestemming moeten worden vervoerd, zal groupage plaatsvinden. Het niveau laadeenheid, bijvoorbeeld een pallet of rolcontainer, voorziet in de mogelijkheid dit efficiënt te doen. Overslag van het ene transportmiddel naar het andere kan snel en effectief geschieden als wordt gebruik gemaakt van containers of wissellaadbakken. In de punt van de driehoek spreken we van transportmiddel of vervoersmodaliteit. Afhankelijk van de te overbrug-



Afb. 3
Verzamelingseenheden

gen afstanden en de gewenste snelheid kiezen we voor wegvervoer, spoorwegvervoer of luchtvervoer. Aan de hand van de afgebeelde verpakkingshiërarchie zal ik per niveau de belangrijkste keuzes voor de KL aangeven.

Artikel/verstrekkingseenheid

De artikelverpakking moet goed zijn afgestemd op het operationele verbruik bij de finale klant. Een voorbeeld: klein-kaliber munitie moeten we zodanig verpakken dat het aantal patronen is afgestemd op de inhoud van een patroonmagazijn.

Verzamelverpakking

Alle verzamelverpakkingen moeten collomoduul⁶ zijn. Ten eerste om het groupagewerk gemakkelijk te kunnen uitvoeren en ten tweede om de beladingsgraad van de transportmiddelen te optimaliseren.

Laadeenheid

Alle goederen moeten mechanisch kunnen worden overgeslagen. Daarvoor is het noodzakelijk dat alle KL-goederen worden 'gepalletiseerd'. Daarnaast moet, om *handling*-activiteiten zoveel mogelijk te reduceren, een basispakket worden toegepast. Een basispakket is een hoeveelheid goederen, afgestemd op het operationele verbruik. Een basispakket kan

zonodig in de logistieke basis of aanvullingsplaats klantspecifiek worden gemaakt. Met name speelt dit bij de munitiebevoorrading, maar ook het voedingassortiment leent zich hiervoor.

Transporteenheid/transportmiddel

Op het niveau transporteenheid en (weg)transportmiddelen heeft de KL de beslissing genomen om op grote schaal gebruik te gaan maken van onafhankelijke lastdragers, zoals 20-ft containers, 20-ft tankcontainers en 20-ft flatracks en de daarbij behorende transportmiddelen namelijk wissellaadsystemen. Een wissellaadstelsel is een vrachtauto met een laadcapaciteit van circa 160 kN, dat een (tank)container of flatrack kan vervoeren en deze zelfstandig kan laden en lossen met behulp van een zogenoemd haakarmsysteem. In afbeelding 4 ziet u het Britse wissellaadstelsel 'DROPS' met een tankcontainer. Het Nederlandse interim wissellaadstelsel YWZ 3300 wordt getoond in afbeelding 5.

Links op de foto is de haakarminstallatie goed te onderkennen waarmee de lading in één keer op het voertuig kan worden geladen. Rechts is een YWZ beladen met een standaard ISO 20-ft container. Dit is mogelijk met behulp van een interface (*Container Handling Unit*). Kortom: wissellaad-

systemen zijn multifunctionele voertuigen die alle goederensoorten kunnen vervoeren.

De beslissing om over te gaan op het gebruik van 20-ft (tank)containers, *flatracks* en de daarbij behorende wissellaadsystemen is vooral gestoeld op de volgende voordelen:

- Reductie van overslagtijd en handelingen in vergelijking met de overslag van pallets en overpompen van brandstof.

- De container of *flatrack* kan worden beladen zonder dat het voertuig aanwezig is. Met andere woorden: de wissellaadsystemen leveren meer vervoersoutput dan conventionele vervoermiddelen.

- Containers kunnen dienen als alternatieve opslaglocatie en bieden bescherming tegen weersinvloeden en stelen.

- Doordat alle voertuigen alle voorkomende goederen kunnen vervoeren, ontstaat een grotere transportflexibiliteit.

- Doordat containers en *flatracks* weer snel zijn op te nemen, wordt het mobiliteitsvermogen van de logistieke basis dan wel aanvullingsplaats vergroot.

- Door de scheiding van 'voorraadhoudmiddel' en transportmiddel is het mogelijk 'anticipatievoorraad' op te bouwen zonder dat dit transportcapaciteit kost.

- Andere NATO-landen hebben reeds wissellaadsystemen ingevoerd. Invoering van wissellaadsystemen binnen de KL zal de logistieke interoperabiliteit met de NATO-partners vergroten.⁷

Afbeelding 6 geeft u een beeld van de trajecten waarbij de KL in de toekomst 20-ft containers, *flatracks* en militaire wissellaadsystemen gaat inzetten.

Tussen het depot en het groupagecentrum worden goederen vervoerd met conventionele transportmiddelen. In het groupagecentrum worden zendingen samengesteld en in 20-ft containers geladen.

Deze containers worden met inge-



Afb. 4 Het Britse wissellaadstelsel met tankcontainer

huurde civiele transportmiddelen zoals containervrachtauto's, schepen en treinen vervoerd via één of meerdere *Points of Embarkation* (POE's) naar de *Points Of Debarkation* (POD's) in het inzetgebied.

Vanuit de POD gaan de containers op militaire wissellaadsystemen met aanhangwagens naar de logistieke

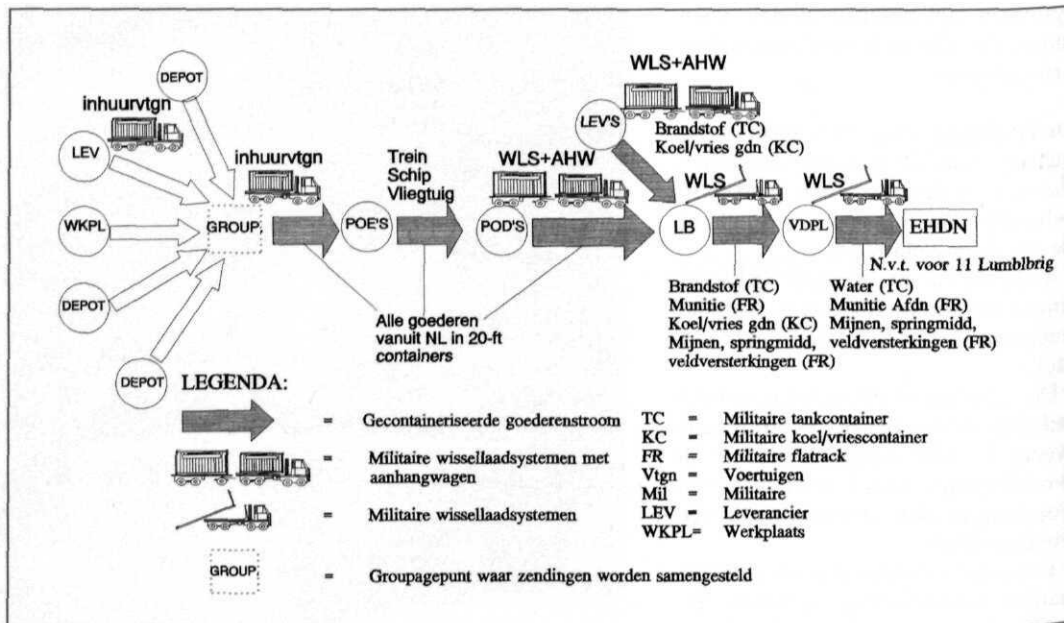
basis. De genoemde aanhangwagens hebben dezelfde capaciteit (één container) als het wissellaadstelsel. Zoals in de afbeelding is aangegeven, worden alle goederen aangevoerd in (tank)containers.

Op het traject logistieke basis naar verdeelplaats worden brandstof,



Afb. 5 Het Nederlandse interim wissellaadstelsel YBZ 3300

Afb. 6
Gebruik van
containers/flat-
racks voor de
inzetopties
1, 2 en 3
(alleen ARRC)



munitie, koel/vriesgoederen, mijnen, springmiddelen, veldversterkingen en water vervoerd met wissellaadsystemen. Dit betreft circa 80 procent van de totale goederenstroom. Op het traject verdeelplaats naar de gebruikende eenheid worden flatracks en wissellaadsystemen gebruikt voor het vervoer van munitie naar de afdelingen artillerie, mijnen en veldversterkingsmateriaal en water in bulk (tankcontainers).

In Inzetoptie 3 (afbeelding 7) zullen vanwege de omvang van de goederenstroom de meeste containers worden beladen in de depots. Vervolgens gaan de containers per trein, schip en/of gevorderde containervrachtauto's (transportbataljons *National Support Command*) naar de aanvullingsplaats. Brandstof wordt door zorg van het NSC vanuit ketelwagens, schepen of vanuit het *Central European Pipelinesystem* (POD!) overgeslagen in militaire 20-ft tankcontainers. Daarna worden de militaire tankcontainers door de NSC-transportbataljons naar de aanvullingsplaats vervoerd. Tevens dienen de tankcontainers als voorraadhouddmiddel in de aanvullingsplaats. Op de trajecten naar de aanvullingsplaats is het gebruik van wissellaadsystemen en flatracks

overeenkomstig de situatie geschetst voor Inzetoptie 2.

Benodigde middelen

Voor het 'containerconcept' zijn de volgende middelen benodigd: 750 wissellaadsystemen, 250 aanhangwagens, 1300 flatracks 20-ft, 430 tankcontainers 20-ft, 25 koel/vriescontainers 20-ft, 2500 militaire containers 20-ft en 35 containeroverslagmiddelen. De genoemde aantallen zijn niet definitief en kunnen in de diverse projectfasen nog worden aangepast. Inmiddels is toestemming van de Chef Defensie Staf verkregen om met de projectrealisatie conform het Defensie Materieelkeuze Proces (DMP) te beginnen. Het genoemde materieel zal naar verwachting vanaf het jaar 2001 gefaseerd de organisatie binnenstromen.

Sub-units

In de voorgaande paragrafen is beschreven voor welke goederenstromen gekozen is voor 20-ft containerisatie. Deze keuzes zijn met name gebaseerd op de omvang van de goederenstromen.

Nader onderzoek moet uitwijzen in hoeverre het gewenst is voor de overige goederenstromen kleinere containers (*sub-units*) te gebruiken, om bij-

voorbeeld *handling*-activiteiten te reduceren of goederen beter te kunnen beschermen.

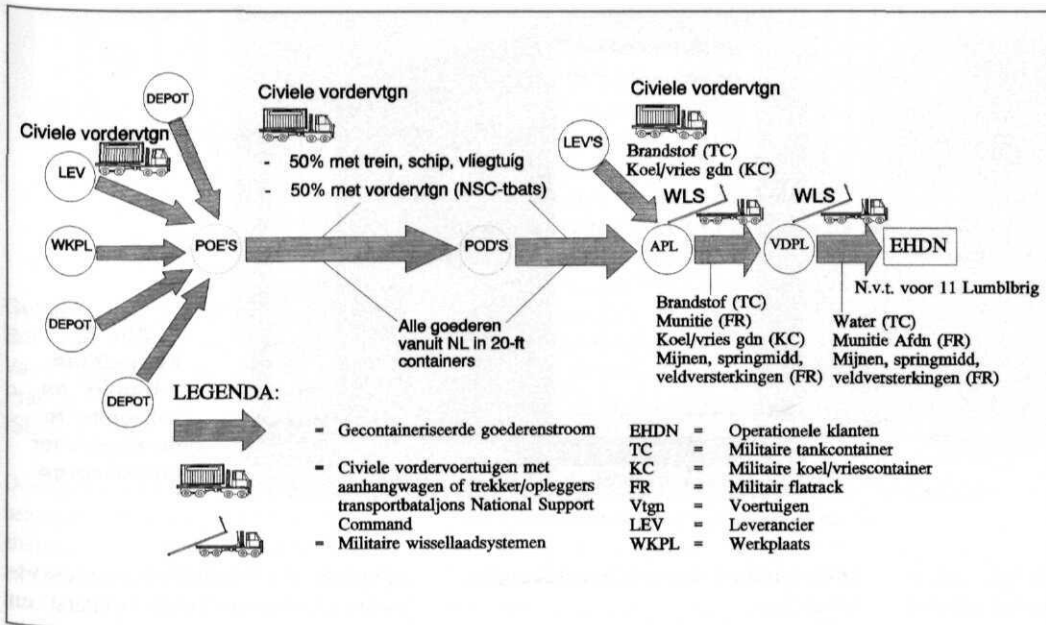
Hierbij kan men denken aan koppelbare 10-ft of kleinere containers dan wel kleinere containers die in een normale 20-ft container passen (zie afbeelding 8).

Het vervolg

In de deelstudie „Fysieke distributie” is in grote lijnen de toekomstige wijze van distribueren beschreven en welke middelen daarvoor noodzakelijk zijn. Daarbij was het niet mogelijk alle aspecten te onderzoeken. Daarom zijn aanbevelingen gedaan om naar de volgende zaken verder onderzoek te doen:

- Assortimentstudies

Voor de bevoorrading van alle goederenklassen (assortimenten) moeten separate deelstudies worden opgesteld. Deze moeten de drie subprocessen van bevoorrading (aanvullende behoeftebepaling, -vervulling en fysieke distributie) in detail onderzoeken en vastleggen. Hierbij kunnen onder meer effectiviteitscriteria, voortkomend uit de klantprocessen, leiden tot aanbevelingen voor organisatorische inbedding. Tevens leggen



Afb. 7
Gebruik van containers/flatracks voor de Inzettoptie 3 (NL-deel GNC)

deze deelstudies de basis voor de procedurebeschrijvingen in de diverse voorschriften.

- Overige wielvoertuigen

Deze deelstudie onderzoekt welke voertuigen naast het wissellaadsysteem zijn gewenst. Anders gezegd, moet de toekomstige generatie wielvoertuigen bestaan uit wissellaadsystemen, 40 en 100 kN voertuigen, of is een smaller danwel breder assortiment met andere laadcapaciteiten noodzakelijk. In dit onderzoek worden de verschillende vervoerstaken (distributie, vervoer van onderdeeluitrusting, personeelsvervoer, verplaatsen van eenheden) en de hieraan verbonden kwalitatieve eisen in kaart gebracht. Aan de hand van deze informatie wordt in relatie met andere factoren van invloed, zoals standaardisatie (onder meer 'familievorming'), interoperabiliteit, het streven naar een zo gunstig mogelijke vervoersproductiviteit per chauffeur en *life-cycle-cost* bepaald welk voertuigassortiment gewenst is.

- Tracking en tracing

In deze deelstudie moet nader worden onderzocht waar en op welke schaal binnen het pijplijnbeheersingssysteem kan worden gebruik gemaakt

van *radio-frequency tags*, satellietcommunicatie en andere geavanceerde technische hulpmiddelen.

- Het integrale distributie-beheersingssysteem

In dit vooronderzoek wordt nader vastgesteld op welke wijze de verschillende subsystemen (lokale voorraadbeheersingssysteem, CVBKL en distributieplanningsmodule) op elkaar moeten worden afgestemd en welke financiële randvoorwaarden hieraan zijn verbonden (*hardware* en ontwikkelingskosten).

- Het gebruik van Bedrijfs-Besturings-Systeem (BBS) als lokale voorraadbeheersingssysteem te velde

Doel van dit vooronderzoek is vast te stellen voor welke goederenklassen een (aangepast) BBS-voorraadbeheersingssysteem gewenst is. Daarnaast moeten in dit onderzoek de financiële randvoorwaarden worden vastgesteld (onder meer kosten *hardware* en ontwikkelingkosten).

- De toepassing van basispakketten

In dit 'verpakkingsonderzoek' moet worden vastgesteld hoe het gebruik van basispakketten en *sub-units* con-

creet vorm kan worden gegeven. Het onderzoek geschiedt in nauwe coördinatie met de uitwerking van de assortimentstudies.

- De toekomstige standaard pallet(maat)

Dit onderzoek moet een gefundeerde keuze opleveren (kosten/baten!) welke palletmaat in de toekomst gewenst is. Tevens moet worden onderzocht welke 'palletmiddelen' gewenst zijn voor de goederen die tot op heden niet op pallets worden vervoerd.

Implementatie fysieke distributie- en containerconcept

De invoering van het fysieke distributie- en containerconcept heeft (grote) gevolgen voor de werkwijze van de (logistieke) eenheden en de organisatie. Daarnaast zal de vaststelling van de functionele eisen en wensen voor het nieuw aan te schaffen materieel de nodige coördinatie vergen tussen behoeftesteller, -vervuller en (toekomstige) gebruiker, te meer omdat alle distributiedetails nog niet zijn uitgewerkt.

Om het implementatieproces 'beheerst' te laten verlopen is een pro-



Afb. 8
Koppelbare
'sub-units' en
'sub-units' te
gebruiken voor
'general cargo'

jectorganisatie noodzakelijk. Deze projectorganisatie zal bestaan uit drie projectgroepen met daarboven een stuurgroep, te weten:

- Stuurgroep 'Implementatie fysieke distributie- en containerconcept';
- Projectgroep 'Implementatie fysieke distributie- en containerconcept NL-deel 1 (GE/NL) Corps/NATCO'. Deze projectgroep zal de consequenties van de invoering van wissellaadsystemen, (tank)containers en flatracks verder in kaart brengen en de organisatieaanpassingen gestalte geven. Daarnaast zal zij participeren in de genoemde vervolgonderzoeken en de daadwerkelijke implementatie voorbereiden en begeleiden;
- Projectgroep 'Verwerving wissel-

laadsystemen en containeroverslagmiddelen';

- Projectgroep 'Verwerving (tank) containers/koel-vriescontainers, flatracks'.

Samenvatting

In dit artikel heb ik u geschetst dat goede informatievoorziening wordt gezien als een kritische succesfactor voor een effectieve en efficiënte fysieke distributie. De informatiebehoefte wordt in de toekomst afgedekt met geautomatiseerde informatiesystemen voor de gebruikende eenheden, lokale voorraadbeheersingsystemen in de voorraadpunten, een pijplijnbeheersingssysteem en een

integraal distributiebeheersingssysteem. De keten wordt beheerst en bestuurd op basis van op de operatie toegesneden normen. Aan deze normen wordt de uitvoering getoetst en bijgestuurd.

Door toepassing van wissellaadsystemen, basis-pakketten en *sub-units* worden overslaghandelingen geminimaliseerd en kunnen doorlooptijden afnemen. Tevens zal door het gebruik van wissellaadsystemen de transportcapaciteit flexibeler kunnen worden ingezet en zal de mobiliteit toenemen. Nader onderzoek zal uitsluitel moeten geven hoe de distributieprocessen en -middelen het beste kunnen worden georganiseerd en waar basispakketten en *sub-units* kunnen worden toegepast.

Met de beide artikelen hoop ik u inzicht te hebben verschaft in het toekomstige fysieke distributiesysteem van de KL en de middelen die daarin gaan worden gebruikt. Mocht u belangstelling hebben voor de deelstudie dan kunt u deze aanvragen bij: Landmachtstaf, Directie Beleid en Planning, Cluster Logistiek, telefoon: 070-3167198 (majoor A. van der Zwan).

Noten

¹ MS 166(1997) (4) 178-186.

² „Wegen naar logistieke dienstverlening” Vermunt, 1994.

³ Zie het artikel van R.A. Schravendeel in: MS 165 (1996) (12) 545-554.

⁴ Inmiddels is een projectgroep opgericht die zal zorgdragen voor de verdere ontwikkeling en implementatie van het pijplijnbeheersingssysteem. In 1997 zullen hiervoor enkele pilotprojecten starten.

⁵ „Wegen naar logistieke dienstverlening” Vermunt, 1994.

⁶ 'Collomoduul' betekent dat verpakkingen standaardafmetingen hebben die zijn afgeleid van de verpakkingmodule 60 cm x 40 cm.

⁷ Omdat alle NATO-wissellaadsystemen de 20-ft ISO-normen hebben geadopteerd en de flatracks gestandaardiseerd zijn in de STANAG 2413, kan bijvoorbeeld een GE wissellaadsysteem NL-, FR- of UK-flatracks vervoeren en andersom.



BOEKEN bespreking

Srebrenica

Getuigen van een massamoord, door: Bob van Laerhoven, 194 blz., Uitg.: Van Reemst, Houten, 1996.

Prijs: f 19,75

ISBN: 90 4109 016 9

Oorlogsjournalistiek is een schizofrene bezigheid. De oorlogsverslaggever moet enerzijds het feitelijke relaas leveren dat zijn uitgever of hoofdredacteur en zijn lezerspubliek zo op prijs stellen. Anderzijds worstelt de journalist in de hectiek van het oorlogsgeweld met een lawine van gevoelens, indrukken en emoties. Een reis door de 'killing fields' van de wereld laat niemand onberoerd.

Dit boek, *Srebrenica*. Getuigen van een massamoord door de Belgische schrijver en journalist Bob van Laerhoven, weerspiegelt wel iets van dat schizofrene. Van Laerhoven bezocht eind augustus 1995, ruim een maand na de val van de enclave Srebrenica, het moslim-vluchtelingen-kamp in Tuzla. Dat gebeurde op verzoek van Artsen zonder Grenzen, de enige non-gouvernementele hulporganisatie die tot het laatste moment in *safe area* Srebrenica actief was geweest. Artsen zonder Grenzen wilde met dit boek voorkomen dat de verschrikkelijke ervaringen van de moslim-ooggetuigen uit Srebrenica verloren zouden gaan. Het was aan Van Laerhoven om hun verhalen op te tekenen. Toch gaan de eerste zestig pagina's (ongeveer een-de van het boek) geheel over Van Laerhoven zelf, over zijn reis naar Tuzla en over zijn eigen eerste indrukken van het verwoeste land en de verdeelde bevolking. Hij neemt ook in de latere hoofdstukken nog veelvuldig zelf het woord. Dat Van Laerhoven zoveel plaats inruimt voor zijn eigen observaties en ideeën is overigens opvallend: hij betreurt immers al vroeg in het boek dat er eigenlijk te weinig ruimte is om alle getuigenissen goed weer te geven.

Van Laerhoven, zo blijkt, is niet alleen op zoek geweest naar de verhalen van de moslims uit de overrompelde enclave. Hij probeert de tragedie van Srebrenica ook in een breder kader te plaatsen. Daarbij voegt Van Laerhoven aan de reeds bekende feiten weinig toe. Hij baseert zich wat betreft de actuele gebeurtenissen groten-deels op krantenberichten. Dat is altijd riskant. We weten inmiddels hoe 'stropelig' de waarheid kan zijn, zeker in een zo complexe, gevoelige en nog niet afgesloten materie als deze. Dat belet Van Laerhoven niet om persberichten bij voortdurende als 'de waarheid' te presenteren.

De auteur onderneemt in *Srebrenica. Getuigen van een massamoord* ook een intellectuele zoektocht naar de wortels van de Balkan-oorlog en naar de vloek van de onverdraagzaamheid. Hij waarschuwt voor het 'integrisme' (nationalisme en rechts-extremisme) dat overal in Europa de kop opsteekt, niet het minst in Van Laerhovens eigen land, België. Dat is een lovenswaardige boodschap, maar wel een die verdrinkt in tientallen citaten van te pas en te onpas aangehaalde schrijvers, dichters, historici en filosofen, van Immanuel Kant tot Bernard Henry-Lévy. Van Laerhoven had zijn intellectuele exercitie misschien beter voor een ander boek kunnen bewaren. De lezer hoeft niet nog eens extra op de waanzin van racisme en rechts-extremisme te worden gewezen. De verhalen die Van Laerhoven in Tuzla heeft opgetekend, spreken méér dan voor zich. Daar ligt dan ook de kracht van dit boek: in de indrukwekkende en gruwelijke gesprekken met de ooggetuigen. In die getuigenissen komen schaamte, wanhoop en woede samen. Schaamte, omdat aan een Westerse buitenstaander zoveel persoonlijk leed wordt prijsgegeven. Wanhoop, omdat het lot van vermistte (en waarschijnlijk omgekomen) familieleden en vrienden onzeker is en vanwege de uitzichtloosheid van het kampeven. Even flakkert er een sprankje hoop als de vluchtelingen horen dat deze buitenlandse journalist belangstelling heeft voor hun verhalen. Maar die hoop slaat snel om in teleurstelling als blijkt dat het 'slechts' om een boek gaat en dat Van Laerhoven geen filmteam heeft meegenomen. De tv is immers een veel machtiger wapen als het gaat om het vestigen van de aandacht van

anderen op het eigen afschuwelijke lot. Onder de moslims overheerst echter bovenal de pure woede: men is razend op de Bosnische Serviërs en verbolgen over het gedrag van de internationale gemeenschap en van Dutchbat.

Vooraf Ilijas Pilav, de 'huisarts-chirurg' van de enclave, is uitermate kritisch: „Het spijt me, maar ik heb in Srebrenica nauwelijks onderscheid gezien tussen de cetniks (Serviërs, CK) en UNPROFOR. In mijn ogen zijn de blauwhelmen – en bij uitbreiding de hele VN – even verantwoordelijk voor het bloedbad dat in mijn stad is aangericht als de cetniks”.

Positiever over het Nederlandse bataljon (zij het niet over de Dutchbat-artsen) is Christina Schmitz, die deel uitmaakte van het medische team van Artsen zonder Grenzen dat tot het laatste moment in de enclave bleef. Helaas is Schmitz' verhaal door de gebrekkige chronologie niet altijd even gemakkelijk te volgen. Aan haar inzet en idealisme valt echter niet te twijfelen. Schmitz merkt bitter op dat de mensenrechten conventies van Geneve slechts holle woorden zijn gebleken. „Ondanks dit alles”, zo sluit Schmitz niettemin af, „was er geen moment waarop ik liever élders was geweest dan in Srebrenica.”

Bob van Laerhoven kan fraai en beeldend schrijven. Vensters van kapotte huizen zijn „als luchtledige ogen die te veel hebben gezien” en de aan flarden geschoten gevels „bieden een oude, peinzende aanblik, alsof ze lang geleden als bizarre afgodsbeelden uit de grond van de hellingen zijn gerezen”.

Het zijn ongetwijfeld literaire hoogstandjes, maar ze vallen in het niet bij de sobere en ontvucherende getuigenissen van de moslim-vluchtelingen in Tuzla. Hun verhalen maken dit boek de moeite waard.

drs. C.P.M. KLEP (SMG/KL)

