



168
8

MILITAIRE SPECTATOR



NATO Common Funded Resources

(zie blz. 437)



UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter
Beoefening van de Krijgswetenschap
E-mailadres: m.haas@kma.nl

Secretaris: I.M. de Jong
majoor der intendance
p/a Ledenadministratie
Telefoon (070) 318 72 79

Ledenadministratie:
Instituut Defensie Leergangen
mw. E.M. de Haas-De Ruijter
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag

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

H. Emmens
commodore Koninklijke Luchtmacht

REDACTEUREN

drs. P.J.E.J. van den Aker
kolonel der cavalerie
ir. R.G. Tieskens
luitenant-kolonel van de technische staf
drs. P.H. Kamphuis
hoofd Sectie Militaire Geschiedenis KL
F.H. Meulman
kolonel Koninklijke Luchtmacht
drs. J. Terpstra
kolonel van de militair psychologische
en sociologische dienst

BUREAUREDACTIE/PRODUCTIE

mw. drs. A. Kool
p/a Ledenadministratie
Telefoon (015) 215 27 20

ABONNEMENTEN

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

ADVERTENTIES

CET Reclame & Publiciteit
Telefoon (0497) 53 15 31

DRUK

Drukkerij Giethoorn Ten Brink
Vormgeving: Trend-Set Snelzet bv
ISSN 0026-3869

NADRUK VERBODEN

Foto omslag: AWACS: de gemeenschappelijke aanschaf
van een vliegend radarwaarnemingsstelsel

JAARGANG 168 NUMMER 8 1999



MILITAIRE SPECTATOR

- 422** Editoriaal:
Nederland, de NAVO en Kosovo
- 424** Mededelingen
- 425** A.W.K. Gaillard, C.J.E. Wientjes:
Omgaan met stress
Proeve van een nieuwe stresstraining
- 432** R. Szafranski:
Victory frowns on those...
- 437** D.M. van der Zwan:
NATO Common Funded Resources
- 445** O. Werin:
International Partner Officer at NATO
- 448** F. Matser:
De Koninklijke Landmacht op weg naar
een nieuw imago
- 457** W. Bevaart:
'Blinden, Kreupelen, Lammen'
Het bewakingskorps Koninklijke Landmacht (1950-1955)
- 465** Meningingen van anderen
- 466** Boeken
- 469** Samenvattingen

Nederland, de NAVO en Kosovo

Begin dit jaar maakte het Atlantisch Bondgenootschap zich op om op feestelijke wijze de ondertekening van het verdrag van Washington, op 4 april 1949, te vieren. Onder de kop 'Vijftig jaar NAVO. Toen, nu en hoe verder?' wijdde de *Militaire Spectator* een themanummer aan het Bondgenootschap dat sinds 1949 de hoeksteen is van het Nederlands veiligheidsbeleid. Bij het uitkomen van het nummer lag in Brussel en de hoofdsteden van de lidstaten de champagne alweer in de kelder, was de militaire muziek afbesteld en werd iedere gedachte aan het tentoonspreiden van trots over het bereikte op de achtergrond gedrongen door de NAVO-interventie in het drama in en rond Kosovo. Zelfs de aanvaarding van een nieuw Strategisch Concept mocht zich maar heel even in een brede belangstelling verheugen. Hoe grillig en lastig voorspelbaar de toekomst is, kan nauwelijks beter geïllustreerd worden. Het kan verkeren, om met Vader Cats te spreken.

Na 78 dagen van escalerend wapengeweld heeft het Bondgenootschap onder de bezielende leiding van haar hoogste ambtenaar, secretaris-generaal Javier Solana, de Servische president Milosevic tot de aftocht uit Kosovo gedwongen. Alle retoriek ten spijt, is dit voor hem een vernederende gang, te meer daar Kosovo in het

Servische gedachtegoed een bijzondere plaats inneemt en aldus een machtsbron voor de Servische dictator heeft gevormd. Toch kijken we, nu al, met gemengde gevoelens op het conflict om Kosovo terug.

Natuurlijk, het Bondgenootschap heeft tijdens de crisis om Kosovo van vitaliteit blijk gegeven. Toen puntje bij paaltje kwam, bleek de politieke cohesie groot genoeg om met een afgewogen pakket van diplomatieke, economische en militaire maatregelen een einde te maken aan het brute Servische optreden. Ook de slag om het thuisfront – de publieke opinie in de lidstaten – is duidelijk in het voordeel van de NAVO beslecht. Hoewel de media enkele blunders zoals de 'vergissing' met de Chinese ambassade breed uitmaten, bleek het begrip voor deze vormen van *friction of war* groter dan verwacht. De dagelijkse beelden van het menselijk leed van eenvoudige mannen, vrouwen en kinderen in Kosovo en de verhalen over de gruweldaden, begaan uit naam van Milosevic, zorgden ook in ons land voor een brede publieke steun. NAVO-woordvoerder Jamie Shea werd een vertrouwde verschijning in de huiskamers en deze ideale schoonzoen wist met zijn one-liners veel kijkers bij de les te houden. Toch was het, zelfs op dit punt, niet in alle opzichten botertje aan de boom. De Nederlandse bewindslieden Kok, Van Aartsen en De Grave hebben – zeker in vergelijking met hun ambtgenoten in Londen, Parijs en Bonn – een opvallend *low profile* getoond waar het de onderbouwing van de inzet van de Nederlandse krijgsmacht betrof. Het kabinet zou er goed aan doen zich hierover nog eens te beraden. De bevolking van een land dat, hoewel zelf op voet van vrede, meedoet aan een oorlog heeft er recht op dat haar politici hun verantwoordelijkheid nemen en deze verantwoordelijkheid bij herhaling gezicht geven. Dit is trouwens ook in het belang van de politici zelf.

Het lastigste deel van de operatie rond Kosovo staat ons overigens nog te wachten: de ontwapening van het uck, de uitschakeling van de gewapende criminelen en de bescherming van de bewoners, óók de achterblijvende Serven. Sinds mensenheugenis heerst in Kosovo het recht van de bloedwraak en dat is vandaag niet opgehouden. KFOR loopt dus grote kans nog lang met geweld te worden geconfronteerd, met alle lastige dilemma's en mogelijk verliezen van dien. Ook de wederopbouw lijkt geen zaak van maanden. Eerst nu wordt duidelijk hoezeer de

infrastructuur beschadigd is en het bestuur ontregeld. Nederlandse politici moeten het zich daarom nu al tot hun taak rekenen actief de publieke steun voor de operatie in Kosovo in stand te houden.

Ook in andere opzichten moet voor een overtrokken jubelstemming worden gewaakt. Kosovo lijkt te horen tot het soort successen waarvan men er niet te veel in zijn leven moet hebben. In de eerste plaats was er in maart 1999 een situatie ontstaan dat de NAVO op straffe van het verlies van haar geloofwaardigheid wel militair in moest grijpen. En toen dit gebeurde, bleek dat de lidstaten voor wat betreft de beoogde eindsituatie niet op één lijn zaten; een voor de uitvoerders van het militair geweld moeilijk te begrijpen situatie. Ten tweede bestaat de indruk dat met de totstandkoming van het Daytonakkoord in het achterhoofd in een aantal hoofdsteden de verwachting leefde dat Servië onmiddellijk zou inbinden op het moment dat de NAVO de wapens zou doen spreken. Een ernstige inschattingsfout. Vervolgens bleek de Alliantie niet in staat om snel duidelijk te maken dat na A (de inzet van het luchtwapen) ook B (de inzet van grondtroepen) mogelijk was. Ook voor de diverse ministers van Buitenlandse Zaken heeft een oude les nog niets aan waarde ingeboet: leg bij een confrontatie nooit je achillespees bloot. Ten derde: de grootste en beslissende uitdaging ligt als gezegd nog in het verschiet. Met KFOR als veiligheidsparaplu ter plekke moet de internationale gemeenschap een structurele oplossing vinden voor de ingewikkelde situatie in Kosovo. Pas wanneer de oorlogsschade is hersteld, een democratische rechtsstaat is opgebouwd en eerbied voor elementaire mensenrechten bij alle inwoners tussen de oren zit, kan van een duurzaam succes van de internationale gemeenschap en de NAVO sprake zijn.

Dit laatste veronderstelt een langdurige politieke, militaire en economische betrokkenheid. De Nederlandse krijgsmacht moet zich derhalve voorbereiden op een langdurig verblijf op de Balkan. Het is immers gemakkelijker een oorlog te winnen dan om vrede te sluiten, zoals de Franse premier Clemenceau ooit snedig opmerkte. Daarbij komt dat de effecten van de oorlog op de landen in de regio ingrijpend zijn geweest. Het economisch hulpprogramma kan derhalve niet beperkt blijven tot Kosovo, maar zal zich tot die buurstaten moeten uitstreken die ongewild de status van 'speler' krijgen.

Generaal Wesley Clark lijkt zich met *Allied Force* een plaats in de militaire handboeken te hebben verworven. Hij heeft immers een complexe militaire operatie zonder eigen verliezen tot een goed einde gebracht. Maar het is een dubieus compliment, gezien de humanitaire catastrofe die zich tijdens het luchtoffensief in Kosovo, Albanië en Macedonië afspeelde. Zuiver militair gezien heeft de NAVO getoond haar mannetje te staan en de redactie betuigt haar respect aan de collegae die in de lucht en te velde onder moeilijke omstandigheden hun taken hebben uitgevoerd. Ook hier is het geluk niet volmaakt. Voor een bekend fenomeen dient gewaakt te worden: één zwaluw maakt nog geen zomer; een voorbeeld van succesvol optreden biedt geen garanties voor herhaling. De omstandigheden zullen steeds bepalend zijn. Dit laat onverlet dat de Koninklijke Luchtmacht een hoogwaardige bijdrage leverde. *Allied Force* heeft de sterke kanten van moderne luchtstrijdkrachten aangetoond: strategische mobiliteit en selectieve letaliteit; snelle machtsprojectie bij oplopende spanning. Deze lessen dienen nadrukkelijk bij de vaderlandse discussie over de toekomst van de krijgsmacht te worden ingebracht.

Voor overdrijving dient echter te worden gewaakt. De geallieerde luchtmacht alleen heeft Milosevic niet op de knieën gekregen. Dat is in niet mindere mate het resultaat van een complex samenspel van diplomatieke inspanningen, met name gericht op Moskou, en economische sanctiemaatregelen, de kwetsbaarheid van de Servische grondtroepen voor uck-acties alsmede van de dreiging van een grondoorlog. Bovendien bleek het luchtwapen niet in staat de oorspronkelijke politieke doelstelling – een eind maken aan de etnische zuiveringen en de vluchtelingenstromen – te realiseren. Dit laatste kan uiteindelijk alleen door eenheden op de grond geschieden. Ook voor de cruciale wederopbouwfase zijn laatstgenoemde eenheden (net als luchttransport) van vitaal belang.

Ten slotte. Binnen een vitaal Bondgenootschap heeft de Nederlandse krijgsmacht aangetoond een betrouwbare en professionele partner te zijn. De crisis in en rond Kosovo heeft het belang van het luchtwapen en de noodzaak van meer groen op de grond nog eens aangetoond. Het is verheugend dat aan het Binnenhof de bereidheid lijkt te bestaan om deze lessen serieus mee te nemen in de politieke discussie over de krijgsmacht van de toekomst.

Mededelingen



De Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap nodigt leden en belangstellenden uit voor een bijeenkomst over:

'Air Power boven de Balkan' Operatieve ervaringen tijdens de Kosovo-crisis

Het luchtwapen was in vele facetten in actie tijdens de Kosovo-crisis. Nederlandse F-16's namen na vele jaren weer deel aan daadwerkelijke grootschalige gevechtshandelingen, helikopters vlogen hulpgoederen in Albanië en Macedonië, en de luchttransportvloot voerde tientallen herbevoorradsings- en tankeroperaties uit. Drie operationele vliegers zullen uitgebreid over hun ervaringen bij deze acties vertellen.

Maandag 6 september 1999

Koninklijke Militaire Academie, Kasteelplein 10, Breda

Vanaf 19.30 uur is de zaal open. De bijeenkomst vangt aan om 20.00 uur.

Gaarne aanmelden tijdens kantooruren: 076-5273209.



In navolging van de succesvolle *battlefieldtour* naar de Grebbeberg en Arnhem organiseert de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap op **zaterdag 11 september 1999** een *battlefieldtour* over:

Operatie Veritable

De inleider en gids is **prof. dr. H. Amersfoort**, van de Sectie Militaire Geschiedenis KL.

'Veritable' was de codenaam voor de Brits/Canadese aanval in het Rijnland, in februari 1945. De operatie beoogde het gebied tussen Maas en Rijn te zuiveren, waarna vervolgens het Ruhrgebied omtrokken kon worden. 'Veritable' zou een laatste voorbeeld worden van twee verschillende doctrines; de methodische en dogmatische Britse aanvalsdoctrine en de meer op manoeuvre oorlogvoering ingestelde Duitsers, met hun zeer beperkte middelen.

Het Reichswald zou het decor worden van een maand durende verbeterde strijd, die tot nu toe te weinig bekendheid geniet bij de beoefenaars van de krijgswetenschap!

Het programma is als volgt:

- | | | |
|-------------------|---|---|
| 10.00 - 10.15 uur | - | ontvangst in het Bevrijdingsmuseum te Groesbeek (tot 09.30 uur bus op station Nijmegen) |
| 10.15 - 11.00 uur | - | video over planning en uitvoering van de operatie |
| 11.00 - 12.30 uur | - | eerste deel van de tour per bus door het operatiegebied |
| 12.30 - 13.30 uur | - | lunch |
| 13.30 - 16.30 uur | - | vervolg van de tour per bus (eindigend in Groesbeek/Nijmegen) |

Het aantal deelnemers is beperkt tot 45.

U kunt zich aanmelden door overmaking van f 20 voor leden van de KVBK (f 25 voor niet-leden) op gironummer 78828, ten name van de penningmeester KVBK te Vleuten, onder vermelding van 'Veritable 11/9'.

Bij onverhoopte overschrijding van het maximale aantal deelnemers wordt uw bijdrage gerestitueerd.

U ontvangt vóór de battlefieldtour een bevestiging en een routeschets naar het bevrijdingsmuseum.

Mededeling

Tot haar spijt heeft de redactie afscheid moeten nemen van een van haar redacteurs. Kolonel Van Bommel verliet de redactie vanwege functioneel leeftijdsontslag. Wij zullen zijn bezonnen oordeel missen. Als zijn opvolger is aangetreden luitenant-kolonel ir. R.G. Tieskens, die wij van harte welkom heten.

de redactie

Mededeling

In verband met een correcte toezending van de *Militaire Spectator* verzoekt de redactie u vriendelijk om uw adreswijziging door te geven aan uw personeelsadministratie. De ledenadministratie van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap – de naam zegt het al – kan uitsluitend adreswijzigingen van KVBK-leden verwerken.

Omgaan met stress

Proeve van een nieuwe stresstraining

prof. dr. A.W.K. Gaillard*
dr. C.J.E. Wientjes*

Inleiding

Van oudsher is de selectie en training van militairen gericht op het vermogen effectief te blijven optreden tijdens gevechtsoperaties. De vele verschillende soorten stressoren waarmee militairen geconfronteerd kunnen worden, zijn in de volgende categorieën in te delen:

- *fysieke dreiging* (waaronder schade aan lijf en leden, confrontatie met gruwelijke verminkingen, en het moeten doden van de vijand);
- *omgevingsfactoren* (vermoedheid, slaapgebrek, honger, dorst, extreme koude of hitte, vochtigheid, lawaai en trillingen);
- *confrontatie met de plaatselijke bevolking* (conflicten, dreigingen en misstanden), maar ook het voor *langere tijd geïsoleerd* moeten leven ver weg van huis en haard (verveling, zorg om het thuisfront, conflicten met collega's of commandant).

Bij gevechtsoperaties ligt de nadruk op de eerste twee, en bij crisisbeheersingsoperaties meer op de laatste twee. Crisisbeheersingsoperaties lijken daarom andere eisen te stellen dan gevechtsoperaties – niet alleen aan middelen, doctrine en organisatie,

maar ook aan de benodigde psychologische eigenschappen en sociale vaardigheden van het personeel.¹ De uitzending duurt doorgaans een half jaar en vindt plaats ver van huis, in een gebied dat niet alleen geografisch maar ook cultureel onbekend is. Men is sterk op de andere leden van het team aangewezen, niet alleen tijdens het werk maar ook in de 'vrije tijd'.

Tegelijkertijd is de nadruk verschoven van gevechtstaken naar vredeshandhaving, van maximale naar minimale geweldstoepassing, van bemande wapens naar gewapende mannen.² Wanneer de situatie onvoorspelbaar en onzeker is, zal het vaker voorkomen dat commandanten, maar ook manschappen, op een uitvoerend niveau een eigen gedragslijn moeten uitstippelen, omdat geleerde procedures en uitgegeven instructies niet altijd voldoende zijn om tot een goede oplossing van de problemen te komen. Daardoor is het optreden op een uitvoerend niveau, zowel in groepsverband als individueel, belangrijker geworden voor het slagen van een missie.

Dit betekent dat stresstolerantie, sociale vaardigheden, contactuele eigenschappen en groepsdynamische factoren (zoals leiderschap en groepscohesie) mede bepalend zijn voor de effectiviteit en het voortzettingsvermogen van het personeel tijdens een missie. Stress tast niet alleen de inzetbaarheid en de veiligheid aan van zowel de persoon als het gehele team, maar heeft ook nadelige gevolgen op de lange termijn: bijvoorbeeld, het

post-traumatische stresssyndroom en een afgenomen bereidwilligheid opnieuw uitgezonden te worden.

In dit artikel wordt eerst besproken wat stresstolerantie is, waarna een overzicht volgt van een onderzoek naar de effectiviteit van Grensverleggende Activiteiten (GVA) voor wat betreft het verhogen van de stresstolerantie. Op grond van een analyse van de huidige cursus doen we een voorstel voor een generieke opzet van een stresstraining. Ten slotte komt aan de orde hoe een dergelijke stresstraining kan worden gecombineerd met andere trainingen.

Stresstolerantie

Voor de Tweede Wereldoorlog werden stressreacties beschouwd als latente stoornissen, die manifest werden als iemand zwaar belast werd. Teneinde deze 'afwijking' te voorkomen, werden militairen ingespoten met adrenaline om de reacties van het hart na te gaan. Aangenomen werd dat een lage stresstolerantie zich zou uiten in een *irritable heart*. In de Tweede Wereldoorlog en in Korea viel bij gevechtshandelingen een kwart van de soldaten uit, zonder dat er sprake was van lichamelijk letsel. Men weet dit aan *shell shock*: neurologische stoornissen veroorzaakt door het lawaai van de inslag van granaten ('shell' betekent granaatscherf). Toen bleek dat de zwaarte van de gevechtshandelingen wel een rol speelde maar niet doorslaggevend was, sprak men van *combat stress*

* A.W.K. Gaillard is werkzaam bij TNO Technische Menskunde, te Soesterberg.

* C.J.E. Wientjes is tevens werkzaam bij NATO Research and Technology, te Neuilly-sur-Seine.

¹ Moelker, R. & Vogelaar, A. (1999) 'Groen of blauw opleiden?' *Maatschappij & Krijgsmacht*, februari, 10-15.

² De Wijk, R. (1998). *Vechten met één hand op de rug?* Den Haag, Instituut Clingendael.

reaction. Psychologische factoren, zoals persoonlijkheid en sociale steun, bleken minstens net zo belangrijk. Men raakte er steeds meer van doordrongen dat sommige mensen weliswaar meer kunnen hebben dan anderen, maar dat er voor iedereen een moment komt dat stressreacties gaan optreden en het functioneren ondermijnd wordt.³

Mensen verschillen enorm in hun vermogen met stressvolle omstandigheden om te gaan. Hoe goed iemand daarin is, hangt nauwelijks af van iemands cognitieve vaardigheden en opleidingsniveau. Behalve van de psychosociale situatie en de ervaring die iemand heeft met een bepaald type stressor, hangt dit af van zijn of haar stresstolerantie. De selectie van militair personeel is van oudsher gericht op het weren van personen met 'ongunstige' persoonlijkheidskenmerken (labiliteit, neuroticisme enzovoort), die de neiging hebben emotioneel te reageren op stress. De laatste tijd gaat de belangstelling steeds meer uit naar de persoonlijkheidskenmerken die gunstig zijn voor het actief en effectief omgaan met stress.

Terminologie

Stresstolerantie is te definiëren als *het vermogen om ook onder bedreigende omstandigheden goed te blijven presteren*. Stresstolerante personen weten optimaal gebruik te maken van hun kennis en kunde, ook wanneer sprake is van dreigingen, onzekerheden, tegenvallers, angst of vermoeidheid. Deze definitie houdt in dat mensen die onder normale omstandigheden de beste prestaties leveren, niet noodzakelijk het meest geschikt zijn om ook onder stress goed te werken.

Stresstolerantie bestaat uit een combinatie van eigenschappen; sommige daarvan zijn nauwelijks te veranderen, omdat zij bepaald worden door iemands temperament ('aard van het

Coping-strategieën

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen *probleemgerichte* strategieën, gericht op het ondernemen van actie, en *emotiegerichte* strategieën, gericht op het vermijden en verzachten van de negatieve gevolgen.

Probleemgericht

- zo snel mogelijk tot actie overgaan;
- doelgericht en realistisch actieplan opstellen;
- eigen aanpak kritisch evalueren en zo nodig wijzigen;
- tijdelijke ongemakken tolereren teneinde het doel te bereiken.

Emotiegericht

- ontkenning, relativering, afstand nemen;
- acceptatie van de situatie;
- palliatief gedrag (o.a. alcoholgebruik, ontspanning zoeken).

Afb. 1 Coping-strategieën om stresssituaties het hoofd te bieden

beestje'): bijvoorbeeld geneigd tot angst en neuroticisme. Andere eigenschappen kunnen echter aangeleerd worden door instructie, training en ervaring.

De mate van stresstolerantie wordt vooral bepaald door iemands *coping*-gedrag. Onder 'coping' wordt de manier verstaan waarop mensen omgaan met stress. Er zijn grote verschillen in de effectiviteit van de verschillende strategieën. Een onderscheid wordt gemaakt tussen *probleemgerichte* strategieën, gericht op het neutraliseren van de stressor, het ondernemen van actie en het oplossen van de problemen, en *emotiegerichte* strategieën, gericht op het ontkennen van de problemen en het verzachten van de negatieve gevolgen.

Personen die bij voorkeur kiezen voor het gebruik van probleemgerichte strategieën hebben een hogere stresstolerantie. Minder effectieve strategieën hebben niet alleen ongunstige gevolgen voor iemands functioneren, maar ook voor iemands tevredenheid en gezondheid op de lange termijn (zie afbeelding 1).

Effectiviteit

Actie ondernemen in een poging de stressor te neutraliseren of de ontstane problemen op te lossen, kan beteke-

nen dat de problemen en de ongemakken op korte termijn alleen maar toenemen. Men moet door de zure appel heen bijten om nog grotere problemen op de lange duur te voorkomen. Echter, wanneer problemen ontkend en ontweken worden, de gang van zaken op zijn beloop wordt gelaten, en het coping-proces is gericht op het verzachten van de nare reacties of de schadelijke gevolgen, zal dit op de lange duur niet effectief blijken te zijn. Dus door op een effectieve manier met stress om te gaan, kunnen actuele problemen beter worden opgelost en toekomstige worden vermeden.

Hoewel we hiervoor onderscheid hebben gemaakt tussen temperament-eigenschappen die niet en coping-strategieën die wél aangeleerd kunnen worden, bestaat er een verband tussen beide. Mensen die neurotisch en angstig zijn, hebben de neiging emotiegerichte strategieën te gebruiken. Daarom hebben zij het dubbel moeilijk in stresssituaties; zij reageren lichamelijk en emotioneel heviger en 'kiezen' ook voor minder effectieve strategieën. Dit neemt overigens niet weg dat mensen die de neiging hebben emotioneel te reageren, kunnen leren om in stresssituaties een effectieve strategie te kiezen.

³ Gaillard, A.W.K. (1996). *Stress, productiviteit en gezondheid*. Amsterdam, Nieuwezijds.

Omgaan met stress komt neer op het vinden van de juiste balans tussen verstand en gevoel, tussen cognitieve en emotionele processen. Het gaat erom onze emoties zodanig onder controle te houden dat zij de taakuitvoering niet nadelig beïnvloeden. Dit betekent echter niet dat iemand met een hoge stresstolerantie een soort 'rambo' is die functioneert zonder dat emoties daarbij een rol spelen. Juist onder moeilijke omstandigheden bepalen zowel positieve als negatieve emoties de effectiviteit van het optreden. Enerzijds moeten we voldoende gemotiveerd zijn en emotioneel geïmmiteerd zijn aan de doelen die nagestreefd worden, anderzijds mogen onze emoties ons cognitief functioneren niet te veel verstoren.

Hoewel negatieve emoties in de literatuur over stress meestal een ongunstige rol spelen, mogen we niet vergeten dat angst ons vaak behoedt om onverstandige dingen te doen. Angst om te falen bijvoorbeeld, kan ons helpen ons goed voor te bereiden voor een taak, alert te blijven en door te zetten.

Strategieën

Stresstolerante personen kenmerken zich niet zozeer door de afwezigheid van stressreacties, als wel door het kiezen en uitvoeren van een copingstrategie die in de gegeven situatie effectief is. Emotionele reacties op stress zijn overigens normaal en hoeven een geslaagde actie niet in de weg te staan. Ook stresstolerante personen reageren emotioneel, maar ze laten zich daardoor niet weerhouden effectief gedrag ten toon te spreiden. Niet de emoties zijn minder, maar de actie is beter.

Wat dit betreft moeten we een onderscheid maken tussen reacties op de korte en de lange termijn. In een acute stresssituatie kan iemand heel adequaat reageren, zonder hoegenaamd last te hebben van zijn emoties, maar op de lange termijn kunnen zich alsnog post-traumatische stresssymptomen voordoen (bijvoorbeeld nachtmerries) die het (normale) functioneren verstoren. Het is echter ook mogelijk dat iemand in een acute situ-

atie te overdonderd is om goed te reageren, maar later goed functioneert omdat hij of zij zich heeft weten aan te passen en een goede strategie heeft gekozen.

In het reactiepatroon op stress wordt dus een onderscheid gemaakt tussen emotionele reacties op de stressor en het coping-proces zelf. Voor beide aspecten zijn technieken ontwikkeld om de stresstolerantie te verhogen. Emotionele reacties op stress kunnen beter hanteerbaar worden gemaakt door het aanleren van *zelfregulering*. Hierdoor zijn mensen beter in staat hun lichamelijke en emotionele stressreacties te beheersen.

Een belangrijk aspect van zelfregulering is het monitoren van je eigen gedrag en je lichamelijke en emotionele reacties, teneinde na te gaan of deze wel goed op de situatie zijn afgestemd. Zelfregulering is te verbeteren door ontspanningstechnieken en cognitieve herstructurering, gericht op het veranderen van de wijze van denken. Hiermee wordt bedoeld: het leren onderkennen van afleidende, negatieve en contraproductieve gedachten, en het gebruik van positieve frasen ('we gaan er voor').

Het coping-proces kan worden verbeterd door mensen de voordelen van probleemgerichte coping te laten zien, door uitbreiding van het coping-repertoire en het flexibel leren gebruiken van verschillende copingstrategieën, afhankelijk van de situatie. Het coping-proces bestaat uit een aantal fasen:

- *Eerste taxatie*: het inschatten van de dreiging en de potentiële schade;
- *Tweede taxatie*: het inschatten van de eigen mogelijkheden om schade te voorkomen;
- *Keuze-strategie*: het maken van een keuze uit het eigen repertoire van mogelijkheden;
- *Actie ondernemen*: het uitvoeren van de gekozen coping-strategie.

Stresstolerante personen slagen erin hun kennis en kunde optimaal in te zetten, ook wanneer ze onder belastende en bedreigende omstandighe-

den moeten werken. Personen met een hoge stresstolerantie:

- ervaren problemen eerder als een uitdaging dan een bedreiging;
- hebben een optimistische kijk op hun coping-mogelijkheden;
- hebben een rijker coping-repertoire, dat zij flexibel kunnen inzetten;
- hebben een voorkeur voor probleemgerichte coping;
- zijn in staat een onprettige situatie om te zetten in een zinvolle ervaring;
- hebben meer vertrouwen in hun eigen kunnen;
- hebben het gevoel invloed te kunnen uitoefenen op het verloop van de gebeurtenissen.

Grensverleggende activiteiten (GVA)

Bij de KL gebruikt men outdoor-trainingen, de zogenaamde Grensverleggende Activiteiten om de operationele inzetbaarheid te vergroten. In deze cursus ligt de nadruk op de confrontatie en overwinning van uitdagende opdrachten, zoals rotsklimmen, duiken en parachutespringen. In opdracht van de Afdeling Gedragswetenschappen (CDPO van de KL) is een onderzoek verricht naar de effectiviteit van deze cursus, vooral voor wat betreft het verhogen van de stresstolerantie.⁴ Tijdens de GVA 'rotsklimmen en werken op hoogte' zijn bij ruim 150 leerlingen van de KMS gegevens verzameld over hun fysiologische reacties, stemmingen en hun coping-repertoire. Om het effect van de cursus te kunnen evalueren, werden de metingen zowel voor, tijdens als na de cursus verricht. De resultaten van het onderzoek laten echter geen verschil zien tussen voor- en

⁴ Wientjes, C.J.E., Wisman, F., Van Orden, C.Y.D., & Gaillard, A.W.K. (1996). *De invloed van grensverleggende activiteiten op situationele coping en fysiologische reactiviteit*. Rapport TM-96-A032. Soesterberg: TNO Technische Menskunde.
Wientjes, C.J.E. & Gaillard, A.W.K. (1997). *Grensverleggende activiteiten: eindrapportage*. Rapport TM-97-A089. Soesterberg: TNO Technische Menskunde.

nametingen, hetgeen suggereert dat de stresstolerantie door de training niet is toegenomen.

De opzet van de cursus 'rotsklimmen en werken op hoogte' is geanalyseerd en getoetst aan de relevante literatuur. Op grond daarvan zijn de volgende aanbevelingen opgesteld om het rendement van de cursus te verbeteren.

** Operationele relevantie*

Militaire operaties vergen naast fysiek uithoudingsvermogen ook mentaal incasseringsvermogen en voorzettingsvermogen (hoe lang houdt iemand het vol?). Hierbij is training in het omgaan met psychische problemen en het samenwerken in groepsverband van het grootste belang. Daarom zou stresstraining naast het overwinnen van fysieke hindernissen (bijvoorbeeld het oversteken van een 'Indianenbrug'), ook mentaal uitdagende taken moeten bevatten.

** Teamprestatie*

Doordat de cursus is gericht op het leveren van een individuele prestatie, ontstaat een sfeer van competitie en naijver, waardoor men niet de gele-

genheid krijgt te leren hoe in stress-situaties samen te werken en elkaar te helpen. Het is opvallend dat de saamhorigheid in de teams na de cursus lager was dan ervoor.

** Werkwijze*

De moeilijkheidsgraad wordt tijdens de cursus steeds verder opgevoerd, zonder dat wordt nagegaan of de deelnemer al aan de volgende stap toe is, en zonder dat er voldoende gelegenheid is om te herstellen en te leren. Aangezien we onder stress niet kunnen leren, hebben we enige tijd nodig om onze ervaringen te verwerken opdat we er in de toekomst ons voordeel mee kunnen doen.

** Instructie*

Een meer psychologische opzet van de cursus vraagt om bijscholing en een andere aanpak van instructeurs. Coping-strategieën en zelfreguleringstechnieken moeten expliciet worden aangeleerd door instructie en training. Instructeurs moeten tijdens het uitvoeren van de opdrachten suggesties doen over het toepassen van het geleerde, en aanwijzingen geven hoe problemen beter aangepakt kunnen worden. De deelnemers moeten

feedback krijgen over hun vorderingen, en mogelijkheden voor een andere aanpak van de problemen moeten worden besproken.

Een nieuwe opzet

Uitgangspunten

Op grond van het hiervoor vermelde onderzoek zijn aanbevelingen gedaan over een nieuwe opzet voor stresstrainingen, teneinde de effectiviteit van deze trainingen te vergroten.⁵ Het uitgangspunt van een stresstraining is dat stresstolerantie is te vergroten door mensen bewust te leren omgaan met stress. Dit dient plaats te vinden in een situatie die de cursist het gevoel geeft succesvol te kunnen omgaan met stress. Alleen dan bestaat de mogelijkheid om actieve probleemgerichte strategieën aan te leren en toe te passen.

⁵ Wientjes, C.J.E., Van der Vegt, G.S., & Gaillard, A.W.K. (1999). *Stresstraining: verkenning van een nieuwe opzet*. Rapport TM-99-A027. Soesterberg: TNO Technische Menskunde.

Driskell, J.E. & Salas, E. (1996). (Eds.). *Stress and Human Performance*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.



Afb. 2
'Indianen-
brug' die
wordt
gebruikt
tijdens de
GVA 'rots-
klimmen en
werken op
hoogte'

Door het herhaald opdoen van ervaringen met beheersbare stressoren maakt de cursist een groeiproces door dat leidt tot *learned resourcefulness*. Hiermee wordt bedoeld dat iemand geleerd heeft om in probleemsituaties op de eigen kennis en kunde te vertrouwen en zijn capaciteiten (resources) zo goed mogelijk uit te buiten, in plaats van op aanwijzingen van anderen te wachten of zich te richten op het verzachten van de stressreacties en het vermijden van de problemen. Dit is het omgekeerde van *learned helplessness*; een gemoedstoestand die ontstaat wanneer mensen regelmatig worden geconfronteerd met situaties die voor hen onbeheersbaar zijn, en die ze een gevoel van controleverlies geven: wat ik ook doe, het is toch nooit goed. De belangrijkste doelstelling van een stresstraining is het opdoen van positieve en beheersbare ervaringen in het omgaan met stressoren. De nadruk ligt hierbij op het actief opdoen van ervaringen in plaats van het passief onderwezen worden. Bovendien is het een proces waarin concrete, geplande ervaringen worden afgewisseld met perioden van bezinning en evaluatie. Door herhaling van de cyclus worden nieuwe gedragsalternatieven opgedaan en worden aangeleerde strategieën expliciet gemaakt en geïnternaliseerd.

Op grond van deze inzichten wordt hierna een algemeen kader geschetst voor een generieke opzet van stresstrainingen. Deze opzet is gebaseerd op de 'Stress Exposure Training' die in een groot aantal studies is onderzocht. In tweederde van 37 studies werd een toename in de prestatie gevonden. Ook werd geconstateerd dat gevoelens van angst verminderden en dat het zelfvertrouwen toenam. Hoewel maar weinig studies dit hebben onderzocht, lijken de effecten ook op langere tijd (zes maanden) aan te houden.⁶

⁶ Johnston, S.L. & Cannon-Bowers, J.A. (1996). 'Training for stress exposure'. In: Driskell, J.E. & Salas, E. (Eds.), *Stress and Human Performance*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.

Bij het opzetten van een nieuwe training of het verbeteren van een bestaande zou aan de volgende factoren aandacht moeten worden besteed.

1. Operationele relevantie

Trainingen hebben het grootste rendement wanneer de stressoren waaraan men in de oefensituatie blootgesteld wordt, zo veel mogelijk lijken op die waarmee men tijdens de uitzending geconfronteerd wordt. Niet alleen omdat men aan de stressor kan wennen en kan leren hoe ermee om te gaan, maar vooral omdat men ervaart dat stress te beheersen is en dat problemen op te lossen zijn. Dit leidt tot positieve ervaringen en een toename van het zelfvertrouwen.

Bij het maken van een nieuwe opzet van stresstrainingen moet eerst een analyse worden gemaakt van de operationele omstandigheden tijdens de beoogde missie. Bij het afstemmen van de nieuwe opzet van de stresstraining op de operationele taakstelling kan gebruik gemaakt worden van onderzoek (*lessons learned*) naar de kritische factoren die van invloed zijn op de effectiviteit van militairen tijdens uitzendingen. Teneinde de operationele relevantie te verbeteren, moeten de volgende stappen genomen worden:

- Analyse van de verschillende soorten stress die zich in de beoogde operationele situatie kunnen voordoen, en een inschatting van de kans dat dit inderdaad gebeurt.
- Vaststellen van de consequenties van de dreiging voor het functioneren van individu en team. Wat zijn de gevolgen van het verminderen van prestatie? Wordt het voortzettingsvermogen bedreigd?
- Het opstellen van de eisen die gesteld moeten worden aan de stresstolerantie en de sociale vaar-

digheden van de militairen die uitgezonden gaan worden.

- Welke vaardigheden en kennis zijn nodig om onder stress goed te kunnen blijven werken?
- Ontwikkel coping-gedrag dat is gericht op een effectief gebruik van deze vaardigheden en kennis onder stress.
- Specificeer de randvoorwaarden die een effectief coping-gedrag onder stress bevorderen. Hierbij valt te denken aan leiderschapstijlen, manier van samenwerken en communicatie, maar ook aan procedures voor het aansturen en monitoren van teams.

Bij het evalueren van een training moet de vraag worden gesteld in hoeverre het geleerde doorwerkt in de praktijk ('generalisatie'). Er is sprake van drie soorten generalisaties:

- van training naar de operationele praktijk;
- van de taak waarmee is getraind naar andere taakomgevingen;
- van de stressor waarmee is getraind naar andere stressoren.

2. Gefaseerde opbouw

De training wordt in drie fasen gegeven.

- Instructie: de deelnemers ontvangen instructie over het ontstaan van stress, stressreacties, zelfreguleringstechnieken en copingstrategieën;
- Droogtraining: het gebruik van zelfreguleringstechnieken en copingstrategieën wordt 'droog' geoefend, zonder dat er al sprake is van stress;
- Werken onder stress: er wordt geoefend onder realistische of gesimuleerde stresscondities.

Fase 1: Instructie

Doel van deze fase is de deelnemers vertrouwd te maken met het doel en de opzet van het trainingsprogramma. In deze fase wordt instructie

gegeven over eventuele technische aspecten van de opdrachten die in de laatste fase van de cursus aan de orde komen (materiaalkennis, veiligheidsprocedures, et cetera). Het belangrijkste is echter dat duidelijk wordt dat er effectieve coping-strategieën bestaan voor het hanteren van stressreacties en het omgaan met problemen. Het uiteindelijke doel van de stresstraining is het bevorderen van de zelfregulering van stressreacties en het uitbreiden van het probleemgerichte coping-repertoire.

Fase 2: Droogtraining

De training vindt 'droog' plaats, dus zonder dat er sprake is van blootstelling aan stressoren. Doel van deze training is de technische en procedurele aspecten van zelfreguleringstechnieken onder de knie te krijgen en te oefenen in het gebruik van probleemgerichte coping-strategieën. Bij de oefeningen wordt gebruik gemaakt van concrete voorbeelden en oefenmateriaal (*modelling*) en van opdrachten waarbij gesimuleerde situaties moeten worden nagespeeld ('rolspel'). De oefeningen worden herhaald en gevarieerd tot de stof goed beheerst wordt en de deelnemers ontvangen regelmatig feedback over hun vorderingen. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van technische hulpmiddelen, zoals video.

Fase 3: Werken onder stress

Deze fase vertoont de meeste verwantschap met de huidige GVA. De deelnemers voeren onder stressverwekkende omstandigheden opdrachten uit, teneinde ze in de gelegenheid te stellen de geleerde zelfreguleringstechnieken en coping-strategieën toe te passen. De volgende punten zijn belangrijk.

- Voor elke opdracht dient voldoende tijd beschikbaar te zijn, waardoor de deelnemers de gelegenheid krijgen om te experimenteren met verschillende benaderingen; van de eigen en andermans ervaringen te leren en het optreden

van het team met teamgenoten te bespreken. Het gehaast moeten afwerken van een omvangrijk en gevarieerd trainingsprogramma is niet bevorderlijk voor het leerproces.

- Het trainingsprogramma dient vooral opdrachten te omvatten die mogelijkheden bieden voor het ontwikkelen en in de praktijk oefenen van zelfregulerings-technieken en probleemgerichte copingstrategieën. In het programma dienen geen opdrachten opgenomen te worden die wel confronterend zijn, maar die passief worden ondergaan en daarom weinig bijdragen aan het ontwikkelen van copingstrategieën.

3. Graduele blootstelling aan stressoren

Tijdens de laatste fase van het leerproces worden de deelnemers geleidelijk (gradueel) aan meer ingrijpende stressoren blootgesteld. Daarbij geldt echter dat blootstelling aan een sterkere stressor contraproductief werkt wanneer de deelnemer daar nog niet aan toe is, omdat hij nog niet goed heeft leren functioneren bij een lager stressniveau of het geleerde nog onvoldoende verwerkt heeft om in een nieuwe situatie toe te kunnen passen. Onder stress kan je niet leren, zelfs niet hoe je met stress moet omgaan: bij een te hoog stressniveau dreigt men de controle over het eigen gedrag te verliezen, en interfereren emotionele reacties met het aanleren van nieuwe gedragsalternatieven. Als men angstig is, valt men eerder terug op ingesleten gedragspatronen.

De opdrachten moeten zodanig worden gedoseerd dat er sprake is van een geleidelijke toename van het stressniveau. Het programma dient voldoende flexibel te zijn om de dosering van het stressniveau af te stemmen op de vorderingen van de deelnemers. Eventueel worden opdrachten herhaald totdat de gehanteerde coping-strategie met

succes kan worden toegepast en de stressor als beheersbaar wordt ervaren. Het is van groot belang dat elke deelnemer zo veel mogelijk de gelegenheid krijgt om positieve ervaringen op te doen in het omgaan met stressoren. Daarbij is het belangrijk dat de deelnemer een goed inzicht heeft in de manier waarop de stressniveaus gedoseerd worden. Als we weten waar we aan toe zijn, kunnen we veel meer incasseren.

Het weloverwogen aanbrenge van variatie in de omstandigheden waaronder de opdrachten moeten worden uitgevoerd (duisternis, slecht weer, beperkte voeding, slaapgebrek, vermoeidheid, enzovoort) en het geven van aanvullende opdrachten biedt interessante mogelijkheden voor een graduele opbouw van de intensiteit van het stressniveau.

4. Feedback

Tijdens de training vinden regelmatig evaluaties plaats waarbij de ervaringen van de deelnemers met de begeleiders worden besproken en terugkoppeling plaatsvindt over de gemaakte vorderingen. Ten behoeve van de evaluaties wordt materiaal verzameld over de vorderingen. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van logboekjes, aangevuld met vragenlijsten, prestatietests en videoregistraties.

Logboekjes dienen voor het vastleggen van de ervaringen van de deelnemers tijdens het uitvoeren van de opdrachten. Het gaat hierbij zowel om negatieve emoties, gedachten en gedragingen die contraproductief zijn geweest bij het uitvoeren van de opdracht, als om positieve emoties, gedachten en gedragingen die hebben geholpen bij het aanpakken van de stressor en het uitvoeren van de opdracht. Met behulp van vragenlijsten kan inzicht worden verkregen in de emotionele, cognitieve en gedragsmatige reacties van de deelnemer en in de voortgang die wordt

geboekt bij het aanleren van coping-strategieën.

Prestatiemetingen kunnen dienen om inzicht te krijgen in de voortgang. Videoregistraties kunnen worden gebruikt om te laten zien op welk moment het fout ging in de uitvoering van de opdracht. Door de prestatie van andere teams te laten zien, kan worden geïllustreerd hoe de opdracht uitgevoerd had kunnen worden wanneer voor een andere strategie was gekozen.

5. Begeleiding

Een verantwoorde uitvoering van het trainingsprogramma vereist dat begeleiders voldoende deskundigheid hebben op het gebied van didactiek en stresstraining. De begeleiders moeten in staat zijn de deelnemers te ondersteunen bij het uitvoeren van de opdrachten, onder meer door suggesties te geven over het toepassen van coping-strategieën, te helpen bij het oefenen van coping-strategieën, en positieve dan wel negatieve feedback te geven.

Relatie tot andere trainingen

Stresstraining is gericht op de regulering van emotionele reacties en het bevorderen van adequaat coping-gedrag in stresssituaties. Een dergelijke training zou goed te combineren zijn met de training van specifieke operationele taken (vaardigheidstraining), en met de training om optimaal te functioneren in teamverband (teamtraining).

- Vaardigheidstraining is primair gericht op het aanleren van vaardigheden in een bepaalde taakomgeving. De operationele taak wordt grondig getraind, eerst droog en vervolgens tijdens geleidelijke blootstelling aan realistische stressoren. Doel is de vaardigheden die noodzakelijk zijn voor een optimale prestatie zodanig te trainen dat zij resistent worden voor de

invloed van stress. Grondig getrainde vaardigheden verlopen automatisch en vragen daardoor minder aandacht en mentale inspanning. Bovendien wordt de voorstelbaarheid van de taak door de training vergroot en worden gevoelens van beheersing bevorderd. Vaardigheidstraining is vooral effectief bij taken die onder veeleisende of gevaarlijke omstandigheden moeten worden uitgevoerd.

- Teamtraining behelst zowel cognitieve als psychosociale aspecten. Cognitieve aspecten hebben betrekking op de coördinatie, communicatie en informatie-uitwisseling tussen teamleden. De training is gericht op het verbeteren van de samenwerking, teneinde de taakprestatie te verbeteren. Bij de psychosociale aspecten gaat het om de informele en emotionele interacties tussen teamleden; het verbeteren van de interpersoonlijke relaties; het stellen van gezamenlijke doelen; het verhelderen van de rollen en bevoegdheden van de leden in het team; en het leren hoe problemen in het team gezamenlijk kunnen worden opgelost.

Hoewel deze trainingen verschillen in zowel doelstelling als methode, kunnen zij goed met stresstraining worden gecombineerd. Het combineren van stresstraining met teamtraining is relevant voor de opleiding van teams die in een technische omgeving moeten werken (commandocentrale) en andere specialisten (bijvoorbeeld *Forward Air Controller*). De combinatie met vaardigheidstraining kan interessant zijn voor specialisten die worden opgeleid in perceptief-motorische vaardigheden (chauffeurs).

Een stresstraining kan ook worden gecombineerd met trainingen in het kader van de voorbereidingen op uitzending, vooral als er sprake is van sociale vaardigheden. Bijvoorbeeld *peacekeeping techniques*, zoals het omgaan met road-blocks, onderhandelen, conflicthantering en samenwerken in multiculturele of internationale teams.

Conclusie

Op grond van een evaluatie van de grensverleggende activiteiten, met name van de cursus 'rotsklimmen en werken op hoogte' is een aantal verbeterpunten opgesteld waardoor het rendement van de cursus zou kunnen worden verhoogd, vooral wat betreft het vergroten van de stresstolerantie. De huidige GVA bestaat uit een gevarieerd programma met aantrekkelijke, stimulerende en confronterende opdrachten, die op een technisch verantwoorde en veilige manier worden begeleid.

De GVA sluiten aan bij een groeiende belangstelling voor outdoor-activiteiten en genieten grote populariteit. Het rendement van de GVA is echter niet optimaal: de GVA hebben nauwelijks invloed op het coping-repertoire, en er is geen sprake van een positief effect op subjectieve gevoelens en de samenwerking in teams.

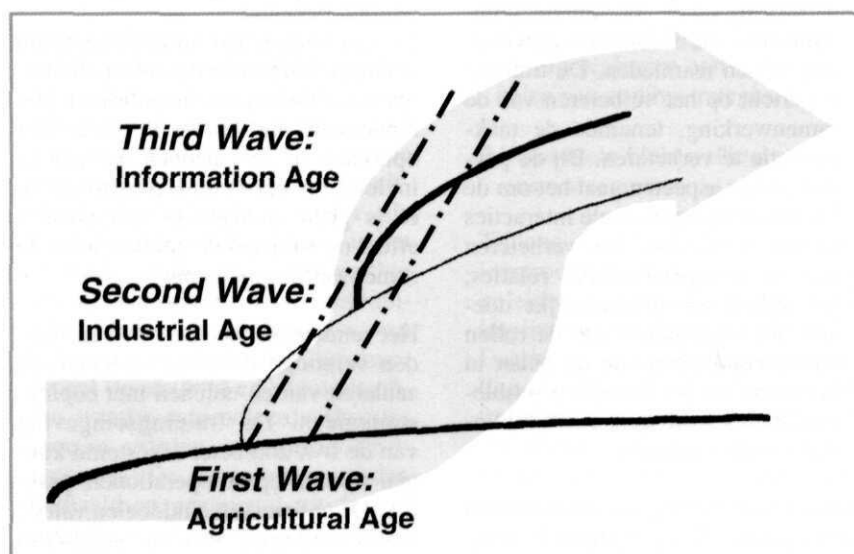
Het rendement van de GVA kan worden verhoogd door het systematisch aanleren van en oefenen van coping-strategieën. De trainingsomgeving van de GVA zou beter afgestemd kunnen worden op de operationele praktijk. De te bereiken einddoelen van de stresstrainingen zouden gebaseerd moeten zijn op de eisen die door de beoogde operationele omstandigheden worden gesteld.

De voorgestelde nieuwe opzet van stresstrainingen heeft een opbouw in drie fasen (instructie, droog oefenen, werken onder stress). In de laatste fase wordt de deelnemer stapje voor stapje blootgesteld aan steeds meer stress, waarbij zijn of haar vorderingen voortdurend in de gaten worden gehouden en teruggekoppeld. Een dergelijke training is goed te combineren met andere trainingen die zijn gericht op het verhogen van de inzetbaarheid, zoals team- en vaardigheidstraining. Gegeven het feit dat een stresstraining van zes uur al effect heeft op de prestatie, zou deze training in verschillende andere trainingen kunnen worden ingebouwd.

Victory frowns on those...

R. Szafranski*

Awash in a Wave of Change



The simple diagram represents Alvin and Heidi Toffler's complex model of change and conflict. The solid lines are multi-faceted 'Waves' of changing rolling through time, transforming societies. The diagonal dashed lines represent 'trisection', or the simultaneous co-existence of all three Waves. Today we live and operate in a complex environment because of trisection.

Movement without pause

This article presents an assessment and an action agenda. The assessment obviously is an opinion. But if the opinion accurately reflects the state of affairs, we are entering an era where Second Wave weapons and geostrategic framing devices won't work as well as they did a decade ago. The seemingly incessant and often unpredictable movement of de-massified forces, states and groups supplant bipolarity and the constancy of purpose that bipolarity and Second Wave symmetry summoned, as the Third Wave rolls on toward us. What is this Second Wave we are leaving, and what were the consequences of its arrival? It's sometimes helpful to gaze backward to see forward.

Industrial civilization, the product of the great Second Wave of change, took root most rapidly on the northern shores of the great Atlantic Basin. As the Atlantic Powers industrialized, they needed markets and cheap raw materials from distant regions. The advanced Second Wave powers thus waged wars of colonial conquest and came to dominate the remaining First Wave states and tribal units all over Asia and Africa.

It was the master conflict again – Second Wave industrial powers versus First Wave agrarian powers – but this time on a global rather than domestic scale, and it was this struggle that basically determined the shape of the world until recent times. It set the frame within which most wars took place.¹

The Tofflers believe that the way nations make wealth is the same way that they make war. As the United States' and other post-industrial nations' wealth-production base shifts from industrialization and manufacturing to knowledge creation in the Third Wave, the ways in which we must think about strategy, strategy-making, and conflict also must change.

To build a Third Wave society, we cannot remain locked into Second Wave ways of thinking. To protect our societies, new thinking must spawn 'knowledge strategies' and new weapons.

*R. Szafranski is a member of the Toffler Associates.

¹ Alvin and Heidi Toffler, with a 'Foreword' by Newt Gingrich, *Creating a New Civilization: The Politics of the Third Wave* (Washington DC: The Progress and Freedom Foundation, 1994), p. 12.

Potent as the United States and allied armed forces are, they may be finding themselves sized to face enemies that are gone and shaped to fight battles they will not fight.² But, we are comforted that we can fix these mismatches during what some incorrectly view as the long awaited 'strategic pause'. Many hoped this would be an interval when we could re-group, re-arm, and play war games to 'revolutionize military affairs',³ while we prepared for the rise of the Next Great Enemy, affectionately known as 'the LPC' or 'large peer competitor'.

We have discovered that this interval is not the quiet period of reflection and rest some imagined it would be. Rather, it is a frustrating, contentious, tumultuous period, finding us fighting on many fronts and casting hither and yon for a single theory, the right objectives, and something, anything, to replace the apparent balance and order of bipolarity and containment. Rather than force the New World into old theories, perhaps we should look for new theories for this brave new world? Let me explain what I mean.

Welcome to a brave new world

Advances in medicine and bio-medicine are generally believed to be good things, and they usually are. But con-

sider this chilling insight from Malcolm Dando concerning today's dramatic breakthroughs in biomedicine:

*If the revolution in chemistry at the end of the last century allowed the development and use of chemical weapons in the First World War, and the revolution in nuclear physics earlier this century allowed the development and use of nuclear weapons in the Second World War, the inevitable question that must be asked is 'Can we prevent the development and use of new biological weapons in the inevitable conflicts of the next few decades?'*⁴

While bio-medicine is advancing, it is advancing because of computing power. And computing power has helped create a world we all would do well to ponder. Why?

Douhet warned us

All thinking members of the national security establishment are familiar with Douhet's encouragement that victory smiles on those who anticipate the changes in the nature and character of warfare. We should not forget that it also is a warning: victory frowns on those who do not. The December 1998 Beyond the Future Colloquium, sponsored by the Netherlands Air Force and the

accelerated speed with which discoveries are shared on the planet, we may see robust biological weapons widely deployed in two decades (p. 156). 'Moore's Law' suggests to us that information technology, and hence the weapons of information operations, will move even more quickly than bio-medicine. Dando understands how difficult it is to confine knowledge in the Third Wave.

² I am grateful to the Netherlands Defence College and the Netherlands Air Force for the December 1998 Airpower Colloquium on 'Beyond the Future' from which many of these ideas were drawn.

³ Alvin and Heidi Toffler, *War and Anti-War: Survival at the Dawn of the 21st Century*, (New York: Warner Books, 1993), p. 3.

⁴ Alvin and Heidi Toffler, *War and Anti-War*, p. 241.

Netherlands Defence College, focused attention on defence and security in the future. Taking a leaf from that colloquium, the thesis of this article is that potentially revolutionary technologies and applications are here, with more just over the horizon, that promise to transform our notions of security operations and affect the nature and character of both future warfare and future 'peacefare'.⁵

Warfare, we are learning, is only one side of the challenge of providing security in the latter days of the 20th century. Alvin and Heidi Toffler suggest that "...a revolution in warfare requires a revolution in peacefare as well". 'Peacefare' must include and embrace active 'anti-war'. The other side of warfare is 'peacefare' just as the other side of war is 'anti-war'.⁶ Competence in peacefare and anti-war will differentiate those who master the security challenges of the first part of the 21st century.

Warfare and Peacefare

*We will either have to slow the development and diffusion of new knowledge - which is immoral if not impossible - to prevent wars of mass destruction. Or we will have to accelerate the collection, organization, and generation of new knowledge, channeling it into the pursuit of peace. Knowledge is what the anti-wars of tomorrow will be about.*⁷

Just as we can envision some narrow paths to victory in war and maintenance of the peace, we can also envision wide boulevards to defeat. On these wider courses we encounter what the losers of the planet always have encountered - flawed organizations, poor or inappropriate training, and bad equipment - all radiating from inadequate or wrong-headed knowledge.

It will be, as it has been, that the paths to defeat all emanate from the failure

² When the Berlin Wall came down, James Schlessinger offered the prescient observation that 'War is hell, but peace is a pain in the ass'.

³ See my 'Peer Competitors, the RMA, and New Concepts: Some Questions', *Naval War College Review*, Vol. XLIX, No. 2 (Spring 1996), pp. 113-119. In sum, while we - Goliath - may be looking for another Goliath, the true enemy may present as David. Could David be Yugoslavia, Mexico, Syria, or some other small potent group? Of course. But our David also could be a drug cartel or other criminal syndicate, organized hackers, or an internal militia.

⁴ Emphasis added. Malcolm Dando, *Biological Warfare in the 21st Century: Biochemistry and the Proliferation of Biological Weapons* (London: Brassey's, 1994), p. 129. Later in the book Dando concludes that, given the

to acquire the knowledge required to survive. In this case, to survive in the 21st century. Without that knowledge we risk finding ourselves trapped with antiquated equipment, archaic concepts of operations, stove-piped or un-integrated or rigidly hierarchical organizational forms, elitist bureaucrats and complacent uniformed members, moribund thinking, and excessive faith in linearity.

The world, like it or not, simultaneously is changing and challenging our comfortable conceptions of predictability.⁸ Changes, including changes in the means of warfare and peacefare, like it or not, irresistibly propel us through the power shifts of today and into the Third Wave.⁹ In the Third Wave, many conceptions of security are radicalized. Some, like Paul Kennedy, see the transformation coming also. He writes:

In this larger and more integrated sense, 'national' security becomes increasingly inseparable from 'international' security, and both assume a much broader definition; in place of the narrower military concept there is emerging a larger definition which can encompass a whole spectrum of challenges, old and new. Indeed, we may eventually come to agree that a threat to national security

*means anything on the globe which challenges a people's health, economic well-being, social stability, and political peace.*¹⁰

If we accept that the notion of security is changing, that anti-war and peacefare are rising in importance, and that, as the Tofflers assert, the way nations make wealth is the same way that they make war, then we need to get and apply new knowledge. Information operations require new knowledge.

Enter information war

In the future groups and states will still compete, but they will compete for different things in different ways. They will begin to compete more vigorously for information power. Knowledge and information are not only the new sources of wealth,¹¹ but will spark a new kind of warfare. Warfare in the future, highly selective combat engagement, may not require large, expensive armed forces. It may not require masses of fighters, bombers, helicopters, ships, artillery, armor, and mechanized infantry.

Warfare only may require highly demassified and distributed software, keyboards, and wired or wireless electronic access to the 'enemy'.¹² It

may require 'information operations' to prosecute warfare, peacefare, war, and anti-war.

What are information operations? That definition and with it the proof that warfare is changing, is provided by new United States Air Force (USAF) doctrine. According to the USAF:

Information operations apply across the range of military operations, from peace to all-out conflict. The Air Force believes that to fully understand and achieve information superiority, our understanding of information operations must explicitly include two conceptually distinct but extremely interrelated pillars: information-in-warfare—the 'gain' and 'exploit' aspects or other information-based processes—and information warfare—the 'attack' and 'defend' aspects.¹³

Included in information operations is information warfare. Information warfare (IW) is:

[...] information operations conducted to defend one's own information and information systems or attacking and affecting an adversary's information and information systems. The defensive aspect, defensive counterinformation, much like strategic air defense, is always operative. Conversely, the offensive aspect, offensive counterinformation, is primarily conducted during times of crisis or conflict. Information warfare involves such diverse activities as psychological operations, military deception, electronic warfare, both physical and information ('cyber') attack, and a variety of defensive activities and programs. It is important to stress that information warfare is a construct that operates across the spectrum, from peace to war, to allow the effective execution of Air Force responsibilities.¹⁴

⁸ See Howard Sherman and Ron Schultz, *Open Boundaries: Creating Business Innovation Through Complexity* (Reading MA: Perseus Books, 1998), Ralph D. Stacey, *Managing the Unknowable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), James Gleick, *Chaos: Making A New Science* (New York: Penguin Books, 1998), and Gary Zukav, *The Dancing Wu Li Masters: An Overview of the New Physics* (New York: William Morrow and Company, Inc., 1979). See also See Robert Jarvis, 'Complexity and the Analysis of Political and Social Life', *Political Science Quarterly*, 112:4, Winter 1997-1998, pp. 569-593.

Implications for planners are developed in Stacey, *Managing the Unknowable*, and in John H. Holland, *Hidden Order: How Adaptation Builds Complexity* (Amsterdam: Addison-Wesley Publishing Company, 1995), and T. Irene Sanders, *Strategic Thinking and*

the New Science: Planning in the Midst of Chaos, Complexity, and Change (New York: The Free Press, 1998).

⁹ Alvin Toffler, *The Third Wave* (New York: William Morrow and Company, Inc., 1980).

¹⁰ Paul Kennedy, *Preparing for the Twenty-First Century* (New York: Random House, Inc., 1993), pp. 129-30. Emphasis added.

¹¹ Alvin and Heidi Toffler, *War and Anti-War*.

¹² A surprising number of people in our post-Melissa and post-CIH world still are unaware of the need for anti-virus protection. Even more are unaware of the 'cookies' that reside on their hard drives. A 'cookie' is a piece of software that 'lives' in the hard drive and can communicate with other computers or a Website.

¹³ United States Air Force, 'Foreword', *Information Operations*, Air Force Doctrine Document 2-5, 5 August 1998, p. i.

¹⁴ Air Force Doctrine Document 2-5, p. ii.

*iw is information operations conducted to defend the Air Force's own information and information systems or conducted to attack and affect an adversary's information and information systems. This warfare is primarily conducted during times of crisis or conflict. However, the defensive component, much like air defense, is conducted across the spectrum from peace to war.*¹⁵

Note that this relatively uncomplicated conception, new nonetheless, becomes complicated with awareness – emphasized by repetition – that this new kind of warfare is not restricted to wartime. Offensive information warfare, offensive counter-information, as the USAF calls it, is 'primarily', but not necessarily exclusively conducted 'during times of crisis or conflict',¹⁶ while defensive counter-information is ongoing.

Importantly, this doctrine seems to accept that there may be conditions where offensive information warfare is waged in what used to be called 'peacetime'. Included in offensive information warfare are psychological operations, electronic warfare, electronic attack, electronic protection, electronic warfare support, military deception, physical attack, and information attack.¹⁷ We have, or at least the USAF has, accepted that warfare no longer requires war.

War and anti-war

I do not find this alarming. In fact, I believe that the highest and best use

¹⁵ Air Force Doctrine Document 2-5, p. 2.

¹⁶ We must appreciate that careful word choices have been made before doctrine is approved for publication. The choice of the word 'primarily' appears significant to me.

¹⁷ Air Force Doctrine Document 2-5, pp. 10-15.

¹⁸ To me, acts of genocide or 'ethnic cleansing' are such illegal and vile acts that they would seem to me to both motivate and justify right-thinking and law abiding nations to initiate anti-war information operations.

of information warfare is for anti-war.¹⁸ Anti-war holds that it takes just as much energy and effort to reduce the sources of fighting as it takes to fight. There are differences, however. Military wars and physical military warfare are costly in terms of blood and treasure. Readiness to fight military wars and military warfare consumes resources that could be spent for anti-war. Anti-war is more complex, requires more knowledge, and involves more people and more disciplines more frequently either than war or warfare. Anti-war involves all of us using knowledge to foresee the causes of military warfare and using knowledge and knowledge-systems actively to prevent war.

Counter-proliferation, for example, is a military anti-war activity of great salience today. Teaching civil-military relations in a newly democratic state is another. Cooperating with non-governmental organizations is yet another. Done properly, there will be as many anti-war disciplines in the military as there formerly were warfare disciplines. If national security is changing, anti-war must be the aim of military strategy in the future. Mastering anti-war information operations in times of tension, and in the penumbra between non-fighting and fighting is, I believe, the high value use of information warfare. Information warfare, offensive counter-information, actually can be 'peacefare', and we should become masters at anti-war.

An action agenda

- Study.
- Conduct a self-assessment.
- Protect our silicon and carbon.
- Create appropriate organizational forms.
- Revise our doctrine.

First

We should do at least five things to cope with the world we are creating. First, we must take Douhet's injunc-

tion to heart and earnestly study these new things. Such study takes airmen, the most technologically adept and technologically dependent members in any nation's armed forces, beyond the comfortable world of aircraft and the flight line to new areas. In these new areas are commercial businesses, financial services, computers, electronics, software, and almost the entire telecommunications industry. Much military knowledge rides on the non-military communications backbone and is sluiced through commercially produced software, which together with exclusively military systems, constitute the system as a whole.

We cannot merely protect 'our' systems and leave key non-military elements unprotected. When we study these new things we may learn that our ignorance has granted some future enemy an advantage which may range from the cheap shot to the ever-elusive miracle weapon.

Second

Second, we should examine the degree to which information warfare, knowledge warfare, will affect our armed forces. How do we stack up against other groups and nations capable of prosecuting information warfare? What capabilities do we have and which ones ought we acquire? This examination inevitably will reveal gaps, unnecessary duplication of effort, self-canceling activities, and bright shining areas of anti-war potential.

We operate in joint and combined operations. What can we do to help other force elements meet their objectives? What can coalitions – and not just state-to-state military coalitions, but military-civil and military-commercial ones – provide? This muzzle to stock examination will yield discoveries. What we do about these discoveries, good and bad discoveries, is facilitated by the next step.

Third

Third, we should focus our attention on the critical combat- and anti-war-

supporting carbon and silicon elements of our national security system and the weapons systems that support it. The psychological operations of information warfare, for example, have carbon systems as their target. Have we educated or 'hardened' our own carbon systems? Are we prepared to engage others; those involved in making genocidal broadcasts or violating a peace accord, for example? The electronics in modern weapons are proliferant to the degree that a modern fighter, ship, or helicopter can be viewed as knowledge reified in silicon. Should the electronics, the silicon, be made to fail, knowledge will fail. How protected is our silicon? And, by the way, 'who' certified it as protected?

Fourth

Fourth, if information warfare changes some of the capabilities or functions of the armed forces, we must examine our organizational forms. Does form follow function, or are we preserving legacy forms regardless of the capability that new functionality can produce? If a new capability or new capabilities can be unlocked best by creation of a test unit, then we should create a prototype organization. Why, for example, have we separated information systems from intelligence, or communications from operations, or not created new forms to test new information warfare functions? Are we viewing the world as an assemblage of competitive hierarchies or silos, or do we see that net-

works are the new way to view the world? How can we involve others in developing new strength for collective security?

Fifth

Fifth and lastly, we should each examine our own doctrine. Are we firmly ensconced in the doctrine of the past, or have we been instructed that victory smiles on those who anticipate changes?

The conclusion is simple. If we care about success and vitality and growth, or even if we only care about survival, we must attend to the future. We must anticipate the changes and prepare for them. Victory smiles on those who do. Victory frowns on those who do not.



NATO Common Funded Resources

D.M. van der Zwan - luitenant-kolonel van de Koninklijke Luchtmacht*

NATO funds are devoted essentially to those expenditures which reflect the interest of all member countries.¹

Inleiding

De NAVO is een intergouvernementele organisatie waaraan de lidstaten middelen en eenheden toewijzen om het dagelijks functioneren mogelijk te maken. Het merendeel dat aan NAVO is toegewezen blijft – op enkele uitzonderingen na – onder nationale verantwoordelijkheid totdat deze noodzakelijk worden geacht voor de uitvoering van specifieke taken. Om de gemeenschappelijke besluitvorming te realiseren, leveren de lidstaten een bijdrage in de vorm van diplomatieke en militaire presentie in de verschillende NAVO-hoofdkwartieren, agentschappen en militaire commandostructuren.

Om de kosten voor deze bijdragen te kunnen opbrengen en evenredig te verdelen, is in het verleden een structuur voor gemeenschappelijke financiering ontwikkeld. Op enkele uitzonderingen na, waaronder het *NATO Airborne Early Warning and Control System (AWACS)*, geldt deze vorm van

financiering overigens niet voor de aanschaf van militaire middelen als schepen, tanks, vliegtuigen of andere wapensystemen.

Om de strijdkrachten effectief te trainen en tot efficiënte operaties in staat te stellen, zijn ook installaties van allerlei aard nodig.² Binnen de NAVO is het mogelijk om bepaalde infrastructuurle voorzieningen gemeenschappelijk te financieren. Dit kan aan de hand van overeengekomen procedures en begrenzings, waarbij men gebruik maakt van bepaalde formules voor de lastenverdeling. Vroeger kwamen de middelen hiervoor uit het zogenaamde NAVO Infrastructuur Fonds, op basis van de jaarlijks goed te keuren *slices*.

Ook Nederland heeft veelvuldig gebruik gemaakt van de gemeenschap-

pelijk gefinancierde NAVO-infrastructuur, waarbij valt te denken militaire hoofdkwartieren, haveninstallaties, luchtmachtbases, raketinstallaties, oliepijpleidingen en opslagplaatsen.

Het infrastructuurproces werd in 1993 herzien, wat leidde tot het NAVO Veiligheids Investerings Programma (NVIP). Er volgde een introductie van nieuwe organisatiestructuren, managementprocessen, regelgeving en begrippen die richtinggevend werden voor de besluitvorming op het gebied van *NATO Common Funded Resources*. Onder deze noemer kunnen drie categorieën worden aangeduid: investeringen, exploitatie en personeel.

In dit artikel worden de verschillende aspecten van NATO Common Funded Resources nader beschreven. Hiertoe



Afb. 1
Dok 6 te
Den Helder,
gedeeltelijk
gemeenschappelijk
gefinancierd
(Bron: Mindef/DV)

* De auteur is werkzaam bij het ressort Internationale Plannen en Samenwerking van de Defensiestaf. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.

¹ *The NATO Handbook*, 50th Anniversary Edition, Office of Information and Press, 1998.

² *The NATO Handbook*, Office of Information and Press, 1998.

zal achtereenvolgens worden ingegaan op NAVO's 'resource' planning, de verschillende NAVO-budgetten en het *Capability Package* proces. Het personele aspect wordt in dit artikel niet verder aan de orde gesteld.

Planning

Het NATO resource planning-proces is één van de zuilen van het NAVO Defensie Planningsproces.³ Op basis van de *Ministerial Guidance*⁴ worden specifieke richtlijnen opgesteld die uiteindelijk resulteren in de *Bi-Major NATO Commanders* (Bi-MNC's) *Guidance for Defence Planning*. Vervolgens worden deze richtlijnen voor de resource planning door de NAVO Militaire Autoriteiten (NMA's⁵) vertaald in zogenaamde *Management Plans*. In die plannen wordt uitgegaan van *Integrated Resource Management* (IRM⁶) waardoor de 'resources' in relatie worden gebracht met de geïdentificeerde *mission area*.

Zoals eerder aangegeven, is het begrip 'resources' in de NAVO veelomvattend en betreft het zowel financiën, investeringen als personeel. Het doel van het managementplan is nu om een vertaalslag te maken van de *missions* zoals geïdentificeerd door de Bi-MNC's, naar de noodzakelijke resources, en vervolgens aan te geven welke tekortkomingen er op het laatstgenoemde gebied zijn en dan aan te geven hoe deze tekortkomingen kunnen worden opgelost.

De specifieke behoeften om de tekortkomingen te verhelpen worden aangegeven in zogenaamde *Capability Packages* (CP's). In CP's worden zowel nationale als gemeenschappelijk te financieren aanvullingen opgenomen in de vorm van benodigde infrastructuur, waaronder ook de noodzakelijke Communicatie & Informatie Systemen (CIS). Tevens worden daarbij de exploitatiekosten en personele consequenties aangegeven. Het CP-proces wordt later in dit artikel uitgebreid toegelicht. De exploitatiekosten voor de gemeenschappelijk te financieren infrastructuur worden opgenomen in het Militaire Budget, waarvoor tevens een meerjarenplanning wordt uitgewerkt in het *Medium Term Financial Plan* (MTFP) dat door het *Militaire Budget Comité* (MBC) wordt opgesteld. Personele ontwikkelingen worden opgenomen in het *NATO Annual Manpower Plan*, hetgeen een verantwoordelijkheid is van het *NATO Defence Manpower Committee* (NDMC).

Eenduidig systeem

Het voornaamste doel van IRM is het bewerkstelligen van een eenduidig planningsstelsel waardoor de gegevens van elk van de drie resources in relatie kunnen worden gebracht, zodat de landen uiteindelijk helder zicht krijgen op de relatie tussen de resources en de NAVO-missies. Daarnaast dienen de militaire autoriteiten de toepassing van de resources te kunnen beoordelen in relatie tot de gestelde missie en, indien noodzakelijk, bij te stellen.

IRM is van essentieel belang maar van een vastomlijnd managementsysteem kan nog geen sprake zijn. Immers, de bijdrage van bijvoorbeeld *manpower* is een verantwoordelijkheid van de individuele landen, waarbij slechts sprake is van een zeer gelimiteerde managementautoriteit van de NAVO-commandant. Daarnaast zijn de financiële aangelegenheden ondergebracht in enerzijds het NVIP en anderzijds het Militaire Budget. Neemt men daarbij de noodzakelijke besluitvorming in

de verschillende gerelateerde fora van de NAVO in ogenschouw, alsmede de afwijkende nationale belangen en standpunten in de verschillende programma's en fora, dan kan men concluderen dat de concretisering van IRM in de praktijk niet zo eenvoudig is.

In het NAVO-hoofdkwartier kent het management van de resources haar weerslag onder meer in het *Medium Term Resource Plan* (MTRP). Dit meerjarenplan op het gebied van NAVO-financiering voor de militaire structuur wordt opgesteld door de *Senior Resource Board* (SRB). Het MTRP legt het financiële en personele plafond vast voor een volgend jaar en geeft de planbedragen voor de vier jaren daarna. Het beschrijft de financiële ontwikkelingen in brede zin, en gaat vervolgens in op de geïdentificeerde behoeften aan financiële middelen en levert ten slotte een nadere analyse die moet aangeven of er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn. Het plan is dan ook verweven met alle facetten van het NVIP, de militaire begroting en de personele behoeftestelling.

Met de toegepaste analyse wordt inzicht verschaft in de gemeenschappelijke financieringscomponent van de NAVO en ontstaat een mogelijk sturingsmiddel voor de besluitvorming over zaken met aanzienlijke financiële consequenties.

Kort samengevat, geeft het MTRP dus inzicht in de betaalbaarheid van activiteiten die door de lidstaten gemeenschappelijk worden gefinancierd en de knelpunten. Op hoofdlijnen dient het derhalve een mogelijkheid te bieden tot financieel management.

Het NVIP en de budgetten

De deelname aan het Bondgenootschap vergt van alle deelnemers een financiële bijdrage aan de verschillende programma's en budgetten. De budgettaire bijdragen aan

³ Zie MS 168 (1999) (4) 222-228.

⁴ Dit document beschrijft in algemene zin de planningsdoelen van het Bondgenootschap voor een periode van zes jaar. Het geeft de politieke, economische, technologische en militaire factoren weer die invloed kunnen hebben op de NAVO-strategie.

⁵ *NATO Military Authorities* (NMA's) waaronder in dit specifieke kader worden verstaan: de *Supreme Allied Commander Europe* (Saceur), de *Supreme Allied Commander Atlantic* (Saclant) en de voorzitter van het *Militair Comité* (MC).

⁶ De definitie hiervan volgens SHAPE luidt als volgt: „*The correlation of mission requirements and common funded resource programmes in NMAs resource management*”.

de gemeenschappelijk gefinancierde programma's betreffen in hoofdzaak het NVIP, het Militaire Budget en het nog niet eerder genoemde Civiele Budget. De deelname aan die verschillende programma's in zowel het NVIP als het Militaire Budget verschilt per land, waardoor een grote variëteit bestaat in zowel de kostenverdeling (twaalf tot zestien landen en, na de toetreding van de nieuwe leden, negentien) als in de kostenverdelingsleutels (percentages per individueel land). Nationaal worden de aangelegenheden van NVIP en het Militaire Budget behartigd door het ministerie van Defensie, en die van het Civiele Budget door het ministerie van Buitenlandse Zaken.

Het NVIP bekostigt de installaties en faciliteiten die door de MNC's noodzakelijk worden geacht voor de uitvoering van de taken. In concreto betreft het de investeringen die zijn gebaseerd op geaccordeerde CP's. Wel dient te worden opgemerkt dat er bij het NVIP sprake is van een virtueel budget: op basis van goedgekeurde NAVO-infrastructuurprojecten betalen de NAVO-landen aan elkaar contributie waarmee die projecten worden gefinancierd.

Van een NAVO-budget waaruit projecten worden betaald, is dus geen sprake. Daarnaast moet bij het NVIP een onderscheid worden gemaakt tussen het contributieplafond en het daadwerkelijke uitgavenniveau, dat zich de laatste jaren onder het contributieplafond bewoog. Het jaarlijkse gemiddelde plafond van het NVIP bedraagt momenteel 183 miljoen *NATO Accounting Units* (NAU), circa f 1,4 miljard. De Nederlandse bijdrage hieraan is gemiddeld vijf procent, circa f 65 miljoen. De ontvangsten die voortvloeien uit de internationale verplichtingen in verband met NAVO-infrastructuur zijn voor 1998 en verder geraamd op ongeveer f 31 miljoen⁷, waarmee Nederland dus als 'netto contribuant' kan worden aangemerkt.

Het Militaire Budget

Het Militaire Budget dekt een breed scala van kosten, zoals de exploitatiekosten van de militaire hoofdkwartieren van de NAVO-commandostructuur en de hieraan gerelateerde kosten van burgerpersoneel en CIS-middelen, communicatiesystemen, de ondersteuning voor AWACS, NAVO-operaties en -oefeningen, voertuigen en uitgaven die op ad-hocbasis noodzakelijk zijn. Besluitvorming over het Militaire Budget vindt plaats in het MBC en voor wat betreft de algemene resource managementaangelegenheden in de SRB. Het jaarlijks plafond voor het Militaire Budget bedraagt gemiddeld 125 miljoen NAU, circa f 954 miljoen, waarvan de Nederlandse bijdrage is gesteld op gemiddeld 3,4 procent, circa f 33,4 miljoen. Het AWACS-plafond bedraagt voor de exploitatie van het programma circa 55 miljoen NAU, dat wil zeggen ongeveer f 420 miljoen, met een Nederlands aandeel hierin van 3,75 procent, nagenoeg f 15 miljoen. Daarnaast bestaat er ook nog een AWACS-investeringsbudget dat geen onderdeel uitmaakt van het Militaire Budget maar waarvan de kostenverdeling is geregeld per *Memorandum Of Understanding*.

Het Civiele Budget

Het Civiele Budget wordt beheerd door het *Civil Budget Committee* (CBC) en betreft de civiele kosten ter ondersteuning van het NAVO-hoofdkwartier te Brussel. Te denken valt hierbij aan de personeelskosten van de Internationale Staf (IS), uitvoering van goedgekeurde civiele programma's en activiteiten, vergaderingen, conferenties, beveiliging, et cetera. Het is het enige budget waaraan in totaliteit door alle leden, zestien en sinds kort negentien, wordt bijgedragen. Het Civiele Budget heeft een jaarlijks plafond van circa f 300 miljoen, waarvan de Nederlandse bijdrage ongeveer f 8,3 miljoen bedraagt.

Kostenverdelingsleutel

Bij de toetreding van de drie nieuwe leden werd vanzelfsprekend ook een financiële bijdrage van deze landen

verwacht. Na de nodige onderhandelingen werd overeenstemming bereikt over een gezamenlijk aandeel van de toetreders van ongeveer vier procent per jaar. Voor wat betreft het NVIP is deze bijdrage in beginsel gerelateerd aan die projecten waarin de nieuwe leden medezeggenschap hebben gehad of zullen krijgen. Omdat de betreffende plafondbedragen niet werden verhoogd, konden de kosten-aandelen van de andere leden neerwaarts worden bijgesteld.

De is stelde vervolgens een onderzoek in naar de bijdragen van alle deelnemende landen. Voor de beoordeling van de bijdrage van de NAVO-leden werd een vergelijking gemaakt op basis van koopkrachtpariteit van de betreffende landen. Het bleek dat de noordelijke landen relatief veel betalen en de zuidelijke landen relatief weinig. Vervolgens werd een drietal nieuwe verrekeningsmethoden ontwikkeld, waarvan de zogenaamde 'ongelijke verrekening' de voorkeur genoot bij de meeste landen. In deze verrekening hield men bij de aanpassing van de kostenverdelingsleutels rekening met het relatief hoge aandeel van een aantal landen in de verschillende budgetten. Bij sommige landen zou daardoor het kostenaandeel met meer dan vier procent afnemen, bij andere minder dan vier procent. Voor Nederland had de toepassing van de methodiek een gunstig effect doordat het bijdragepercentage voor zowel het NVIP als het Militaire Budget enigszins werd verlaagd. De concrete besparingen kunnen echter pas in een later stadium worden geïdentificeerd en staan, zoals hiervoor beschreven, in relatie tot de daadwerkelijk uitgaven.

Het Capability Package-proces

In het verleden kwamen de fondsen voor de investeringen uit het NAVO Infrastructuur Fonds. Na een fundamentele herziening in 1993 is geleidelijk een nieuw proces geïntroduceerd voor de gemeenschappelijk gefinancierde infrastructuur. In de ontwikkel-

⁷ Zie Rijksbegroting 1999 Defensie.



Afb. 2 De opslag van Amerikaans materieel geschiedt gedeeltelijk op kosten van de NAVO (Bron: Mindef/Hennie Keeris)

de methode is sprake van een *top down* benadering die zich richt op het verkrijgen van een specifieke militaire capaciteit en waarbij zo veel mogelijk gebruik wordt gemaakt van bestaande planningsystemen. Hieruit volgt een infrastructurele behoeftestelling, die wordt gesteld door MNC's aan de hand van de CP's, waarin de specifieke militaire capaciteit wordt beschreven alsmede de gerelateerde kosten voor investeringen, exploitatie en personeel. De CP geeft in feite aan welke investeringen in aanmerking zullen komen voor gemeenschappelijke financiering. Hierna wordt nader ingegaan op het CP-proces.

De internationale dimensie

In beginsel wordt de CP opgesteld door de MNC, de *Major Subordinate Commander* (MSC) of *Principal Sub-*

ordinate Commander (PSC)⁸, in casu de verschillende NAVO-hoofdkwartieren uit de commandostructuur. In een CP-document wordt een bepaalde taak voor een NAVO-commandant beschreven en de daaruit voortvloeiende behoeften. De operationele onderbouwing geschiedt in beginsel op basis van bestaande NAVO-plannen, bij voorkeur aan de hand van geaccordeerde *Contingency Plans* (COP's). Aan de hand van de taakbeschrijving en de militaire functies wordt vervolgens een behoefte aan logistieke benodigdheden, infrastructuur, financiële middelen en personeel geformuleerd.

Na een grondige analyse van de beschikbare middelen wordt vastgesteld of er sprake is van overtolligheid dan wel van tekortkomingen, die moeten worden hersteld door middel van projecten. Hiervoor geldt overigens dat de projecten die moeten leiden tot die benodigde infrastructuur een NAVO-, maar ook een nationale verantwoordelijkheid zouden kunnen zijn.

De regelgeving is van dien aard dat alleen die (delen van) projecten in aanmerking komen voor NAVO-vergoeding (*eligibility*) die duidelijk uitgaan boven de nationale verantwoordelijkheden. Dit wordt aangeduid als het *Over and Above* (O&A) principe. Alhoewel er algemeen geldende principes zijn, vind de besluitvorming ten aanzien van O&A plaats op basis van regelgeving die door de jaren heen is geëvolueerd, waarbij over de betekenis en interpretatie van O&A nog altijd in de SRB discussie gaande is. Uiteindelijk zal dit moeten resulteren in concrete regelgeving, die door alle landen wordt ondersteund en op basis waarvan het recht op NAVO-vergoeding eenduidig kan worden afgeleid. De belangen en tegenstellingen zijn echter dermate groot dat overeenstemming zeer moeilijk haalbaar is.

Nadat door een onderliggend hoofdkwartier een CP is opgesteld, zal *Supreme Headquarters Allied Powers Europe* (SHAPE), na interne toetsing, dit CP de landen in concept aanbieden en wordt de mogelijkheid geboden het document in een speciale landenbijeenkomst te becommentariëren. Al dan niet in aangepaste vorm, wordt de CP vervolgens aan het NAVO-hoofdkwartier te Brussel aangeboden, waarna het geheel wordt onderworpen aan een toetsing door de Internationale Staf en Internationale Militaire Staf (IS/IMS) vanuit een operationele, technische, personele, economische, financiële en politieke invalshoek.

De bevindingen worden weergegeven in een gemeenschappelijk IS/IMS rapport aan het Militair Comité (MC) en de SRB. Vervolgens vindt behandeling plaats binnen het MC, dat het geheel aan de operationele noodzaak dient te toetsen en de SRB, die de politieke, technische en financiële haalbaarheid analyseert.

Na instemming van beide fora wordt de CP uiteindelijk aan de Noord-Atlantische Raad (NAR) of het *Defence Planning Committee* (DPC) ter goedkeuring aangeboden. Nadat alle partijen hun akkoord hebben uitgesproken, wordt door de IS een zoge-

⁸ Deze terminologie zal wijzigen met de nieuwe NAVO-commandostructuur. Zie voor een uitgebreide beschrijving van die structuur de *Militaire Spectator* van april 1999.

naamd *Package Implementation Plan* (PIP) ontwikkeld, waarbij een screening en finale autorisatie van de afzonderlijke projecten zal plaatsvinden in het Infrastructuur Comité (IC). Het *Military Budget Committee* (MBC) beziet tenslotte inhoudelijk de exploitatiekosten die kunnen zijn verbonden aan de implementatie van de betreffende CP.

Indien de landen bezwaren hebben tegen een voorliggend CP kan de voortgang worden geblokkeerd in zowel het MC als de SRB, waardoor accordering en projectinitiatie vooralsnog achterwege blijft. Een schematische weergave van het proces is opgenomen in afbeelding 3.

De nationale dimensie

Nationaal worden de CP's getoetst door zowel de Defensiestaf (DS), het Directoraat-Generaal Economie en Financiën (DGEF) en de krijgsmacht-delen, voor zover de materie direct betrekking heeft op één of meerdere krijgsmacht-delen. De DS fungeert hierbij als centraal aanspreekpunt en is de instantie die de uiteindelijke afweging maakt van de operationele

noodzaak van een CP. In dit kader vindt een vierhoeksoverleg plaats tussen de Permanente Vertegenwoordiging (PV) en de Permanente Militaire Vertegenwoordiging (PMV) bij de NAVO, beiden te Brussel, DGEF en DS. De reden hiervoor is dat op het betreffende gebied DGEF verantwoordelijk is voor de aansturing van de Nederlandse SRB-vertegenwoordiger die door de PV wordt geleverd, terwijl de aansturing van de Nederlandse vertegenwoordiger in het MC is toebedeeld aan de DS. Door vroegtijdig overleg en afstemming met alle partijen wordt gegarandeerd dat een eenduidig Nederlands standpunt ten aanzien van CP's wordt ingenomen.

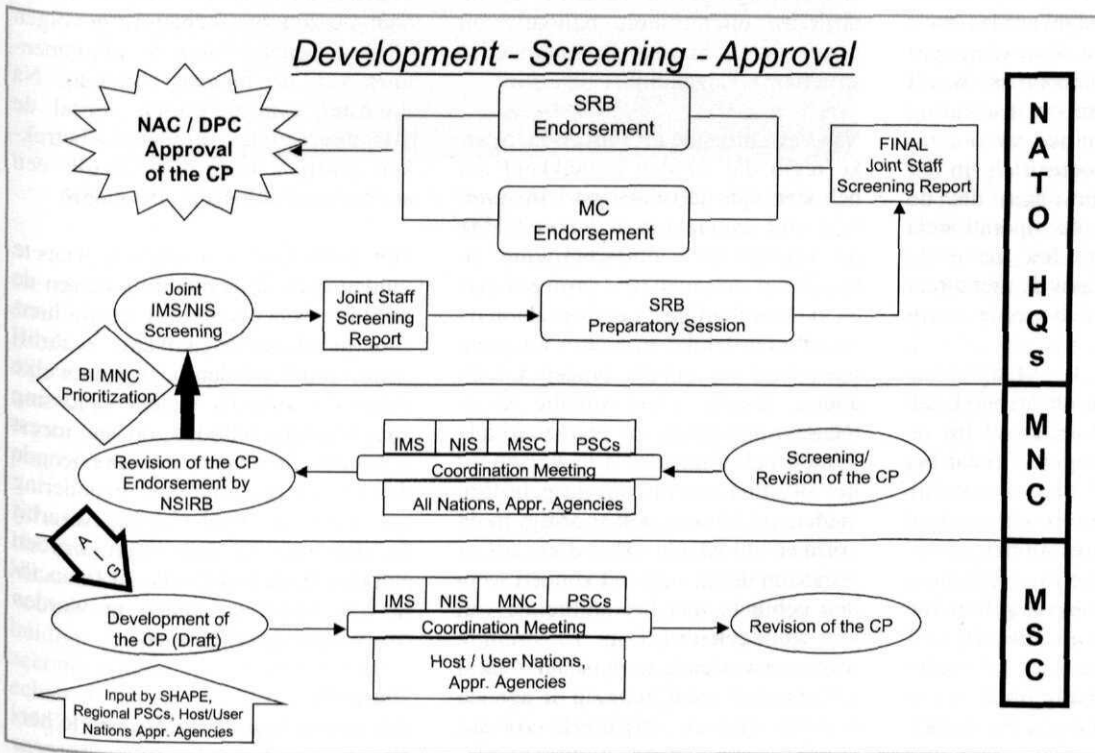
Naast de nationale beschouwing van de ontwikkelde CP's is het tevens van belang om ook Nederlandse projecten naar voren te brengen. Een stimulerende en informerende rol van alle betrokkenen om uiteindelijk medefinanciering van nationale infrastructuur projecten mogelijk te maken, is daarvoor wel noodzakelijk. Daarnaast dient het Nederlandse bedrijfsleven goed op de hoogte te worden gehou-

den over de goedgekeurde CP's opdat zij kunnen inspelen op interessante projecten die hieruit kunnen voortvloeien. Bij de PV bestaat hiertoe het voornemen om een periodiek overzicht te plaatsen in het maandblad van het Nederlands Instituut voor Industrie en Defensie (NIID).⁹

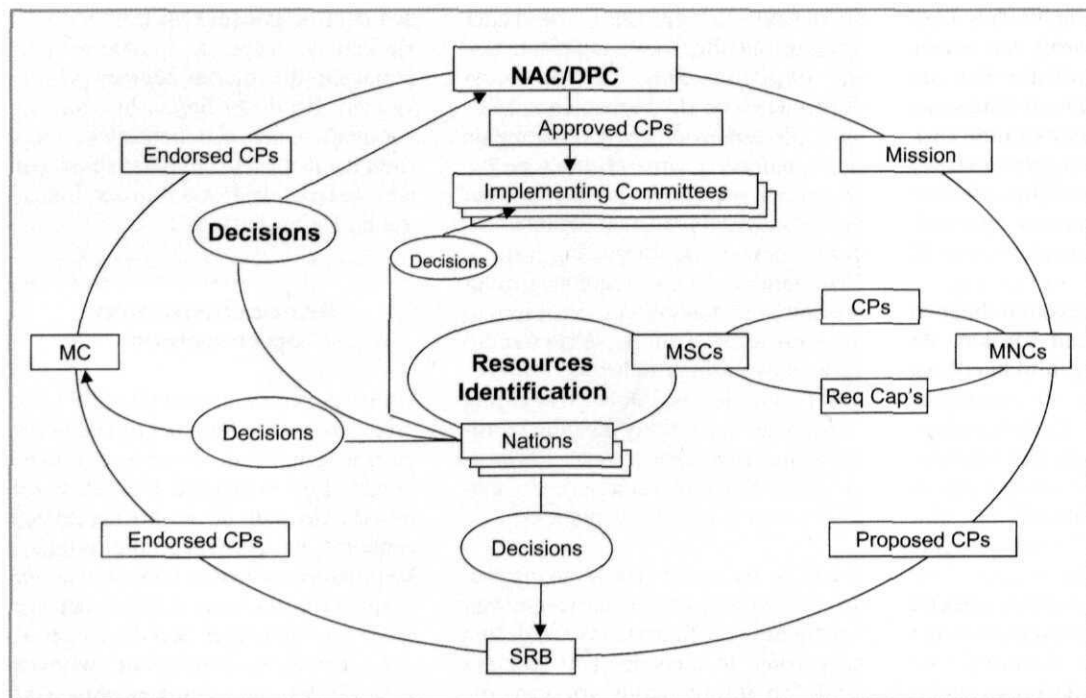
Aandachtspunten op CP-gebied

Op basis van de ervaring met het CP-proces zijn in de loop der tijd de nodige wijzigingen in dit proces aangebracht. Een voorbeeld hiervan is de introductie van de ad-hoclandenbijeenkomst waarin vroegtijdig mogelijke probleemgebieden kunnen worden besproken, alvorens een CP aan het NAVO-hoofdkwartier wordt aangeboden. Desalniettemin kan worden gesteld dat de CP-procesgang nog genoeg ruimte biedt voor verbetering. Hierna wordt nader ingegaan op een aantal aspecten daarvan. →

⁹ Jaarverslag 1997, Afdeling Defensie Ondersteuning, PV NAVO / WEU.



Afb. 3
Het CP-proces



Afb. 4
CP 'Flow Chart'

Operationele onderbouwing

De noodzakelijke onderbouwing van de operationele behoefte in CP's is niet in alle gevallen gerelateerd aan bestaande operationele plannen. De reden hiervoor is het beperkte aantal uitgewerkte en goedgekeurde COP's binnen de NAVO. Daar waar geen operationeel plan voorhanden is, wordt gebruik gemaakt van de inschatting van de verantwoordelijke NAVO-commandant die de behoefte stelt. In dat geval kan het voorkomen dat de onderbouwing van de operationele behoefte niet het gewenste draagvlak krijgt en door de niet direct betrokken landen ter discussie wordt gesteld.

Soms worden ook vraagtekens gesteld bij de operationele noodzaak van de gestelde behoeften of bij de aangedragen oplossingen. Omdat het voor elk individueel land ondoenlijk is alle projecten van een willekeurige CP te toetsen op de operationele noodzaak, is men in sterke mate afhankelijk van de expertise en integriteit van de NAVO-stafofficieren die de CP's opstellen. Bij enkele CP's is verder gebleken dat de toetsing op de absolute minimale NAVO-eisen per hoofdkwartier kan verschillen. Mogelijk

liggen hieraan politieke redenen en nationale belangen ten grondslag. Behalve een meer kritische houding van de betrokken NAVO-hoofdkwartieren waar de CP's worden opgesteld, is ook een stringente evaluatie van de militaire operationele behoefte op hoog niveau binnen de commandostructuur noodzakelijk.

Van verschillende CP's uit de zuidelijke regio die werden ontwikkeld ten behoeve van de ontvangst van *reaction and augmentation forces* leidde de operationele onderbouwing in relatie tot een niet geaccordeerd COP en de ruimhartige 'toetsing' door de verantwoordelijke instantie, tot grote weerstand bij enkele landen uit de andere regio's. Deze situatie resulteerde uiteindelijk in een blokkade van de betreffende CP's in de SRB en het MC. Een reactie van de getroffen landen volgde dan ook spoedig, in de vorm van blokkades op andere CP's en projecten die in verband konden worden gebracht met het ontbreken van een goedgekeurd COP. Er dreigde tevens een situatie te ontstaan waarin willekeurige maar hoog op de agenda staande CP's in 'gijzeling' zouden worden genomen om zodoende als-

nog de opgeworpen blokkades op te heffen. Dit aspect speelde een belangrijke rol tijdens de besluitvorming over de CP's ten behoeve van de hoofdkwartieren in de nieuwe NAVO-commandostructuur: een blokkade daarvan zou zeer negatieve gevolgen kunnen hebben voor de implementatie van de nieuwe structuur. Na intensief overleg tussen vooral de voorzitter van het MC met alle betrokken partijen werd uiteindelijk een acceptabele oplossing gevonden.

Ten slotte dient er onderzoek plaats te vinden naar de verhouding tussen de militaire behoefte en de hieraan gerelateerde kosten, waarbij vooral moet worden bezien op welke wijze de beste technische oplossing kan worden geboden op de meest economische manier. In het verlengde daarvan is een integrale benadering van CP's op MNC-niveau, waarbij de operationele behoeften worden getoetst en de technische en financiële consequenties dienen te worden overwogen, zeer gewenst.

Eligibility

Als gevolg van de fundamentele herziening van het infrastructuurproces

werden de eligibility criteria gedefinieerd in de context van CP's en het O&A principe. In een CP wordt vermeld welke projecten voor vergoeding in aanmerking komen, waarbij door middel van een *cost share* indicatie procentueel wordt aangegeven welk deel nationaal, als gevolg van eigen gebruik, en welk deel door de NAVO zal worden bekostigd.

In feite is dit een globale inschatting, maar de toepassing ervan varieert per regio. Gestreefd moet worden naar een eenduidige methode voor het aangeven van *cost shares*, waarmee tevens de bereidheid wordt aangeduid

financieel knelpunt kunnen ontstaan. Binnen het NAVO-hoofdkwartier zijn nu echter nog kritische geluiden te horen over de lage realisatiegraad van CP-projecten in relatie tot het financiële plafond. Deze vorm van onderbesteding gecombineerd met de trend van dalende defensiebudgetten zou zelfs kunnen leiden tot een discussie over een mogelijke verlaging van het jaarlijkse plafondbedrag en derhalve verlaging in de bijdragen van de landen.

Om op kortere termijn de beschikbare financiële ruimte toch optimaal te benutten, zou het gevaar kunnen ont-



Afb. 5 Ook dit Sheltervliegtuig is gemeenschappelijk gefinancierd
(Bron: AVD/KM)

om nationale elementen voor NAVO-doeleinden beschikbaar te stellen. Hierbij valt te denken aan een eenduidige regelgeving op basis van richtlijnen van het verantwoordelijke orgaan, de SRB, die kan worden toegepast op alle CP's.

Affordability

Het jaarlijkse gemiddeld plafond van het NVIP is circa f 1,4 miljard en geeft vooralsnog voldoende ruimte om de huidige en nog te ontwikkelen CP's te accommoderen. Naar verwachting zal echter in het jaar 2002, bij daadwerkelijke implementatie van de dan ontwikkelde en goedgekeurde CP's, een

staan om wat ruimhartiger om te gaan met het O&A principe, en projecten in te brengen die niet geheel passen binnen de gestelde criteria. Hoewel het gevaar van een vermindering van het plafondbedrag tot de mogelijkheden behoort, zou onderzocht kunnen worden of, en zo ja hoe, onderbesteding kan worden aangewend voor noodgevallen, potentiële dreigende kostenoverschrijdingen van grote projecten en grootschalige toekomstprojecten. Vanuit deze optiek dient de affordability van projecten nauwlettend in het oog te worden gehouden, waarbij een nauwkeurige screening van CP-projecten een absolute voorwaarde is.

Minimum Military Requirements (MMR's)

Er is slechts voor een beperkt aantal infrastructurele categorieën criteria opgesteld waarmee de MMR's kunnen worden aangegeven en op basis waarvan kan worden vastgesteld of de gewenste middelen in aanmerking kunnen komen voor gemeenschappelijke financiering. Het merendeel van deze richtlijnen kent overigens een voorlopig karakter en is nog onderhevig aan definitieve besluitvorming.

Wanneer er voor de noodzakelijk geachte faciliteiten geen criteria beschikbaar zijn, wordt de MMR per geval afzonderlijk vastgesteld. In een dergelijk geval verlangt het bepalen van de minimale eisen een eigen interpretatie en deze zal dan ook per instantie die een CP opstelt variëren, waarmee in feite geen sprake meer kan zijn van een van een objectieve screening. Het is dan ook van belang dat in de toekomst voor alle infrastructurele categorieën criteria worden ontwikkeld die een eenduidige interpretatie van vereiste middelen mogelijk maken.

Defence Capabilities Initiative (DCI)

Binnen de NAVO wordt het Defence Capabilities Initiative uitgewerkt. Het initiatief richt zich behalve op het verbeteren van de interoperabiliteit tussen de geallieerde strijdkrachten ook op het identificeren van verbeteringen voor de (toekomstige) defensiebehoeften van de Alliantie. In dit kader valt ook te denken aan de verwerving van collectieve capaciteiten door de Europese NAVO-partners die tevens in WEU-verband kunnen worden ingezet. Vanuit Nederland wordt in dit verband ook de aandacht gevraagd voor een herbezinning van de wijze waarop de gemeenschappelijke gelden moeten worden besteed. De voorkeur gaat daarbij uit naar grensoverschrijdende strategische en mobiele systemen.

Ten aanzien van het NSIP kan dit betekenen dat er een accentverschuiving zou kunnen plaatsvinden van investeringen die zijn gericht op infrastructuur naar investeringen voor militaire

capaciteiten. Hiermee kan ook het draagvlak voor de politieke geloofwaardigheid ten aanzien van gemeenschappelijke investeringsprogramma's worden behouden.

In een dergelijke benadering dient men wel rekening te houden met hogere collectieve lasten, hetgeen zou kunnen leiden tot verhoging van het niveau van gemeenschappelijke middelen in met name het NVIP en het Militair Budget. De noodzakelijke bijdrage vanuit de nationale budgetten wordt hierdoor echter relatief minder, omdat een benodigde capaciteit nu niet door elke individuele lidstaat hoeft te worden aangeschaft. Een andere positieve invalshoek is wellicht dat de toename van collectieve capaciteiten een versterkende factor zal hebben op de cohesie binnen de Alliantie. De modaliteiten van het DCI zijn nog onderwerp van nader onderzoek, maar de uitkomsten ervan zullen ongetwijfeld van invloed zijn op de NAVO-budgetten in het algemeen en de uitvoering van het CP-proces in het bijzonder.

The Way Ahead

Het aantal CP's en de diversiteit ervan zal in de toekomst stellig toenemen. Op nationaal niveau zal daarom het belang van coördinatie tussen de eerder genoemde instanties toenemen teneinde een gedegen afstemming en standpuntbepaling te garanderen. Vanuit internationale optiek blijft het van belang om de genoemde aandachtspunten binnen de NAVO te bespreken met als oogmerk het CP-proces te optimaliseren. Gelet op de financiële toekomstverwachting binnen het NVIP zal er naar verwachting een situatie ontstaan waarbij een afweging van keuzes maar vooral een prioriteitenstelling ten aanzien van CP's onvermijdelijk is. Om een integrale benadering van CP's te realiseren, waarbij de operationele behoeften worden getoetst en de technische en financiële consequenties worden overwogen, zullen de SRB en het MC een sleutelrol moeten vervullen.

Tot slot

De implementatie van zeer hoog op de prioriteitenlijst staande projecten, zoals die van het *Air Command and Control System* (ACCS) en de faciliteiten voor de hoofdkwartieren in de nieuwe NAVO-commandostructuur, alsmede die voor satellietcommunicatie, zal een enorme druk leggen op de beperkte financiële mogelijkheden binnen het NVIP en het Militair Budget. Neemt men daarbij de uitbreiding van NAVO-taken en het DCI in ogenschouw, dat ongetwijfeld zal uitmonden in additionele dan wel ver-

snelde behoeftelingen, dan ligt het zeer voor de hand dat de huidige vastgestelde plafondbedragen voor de budgetten niet toereikend zullen zijn om het totaal aan noodzakelijk geachte uitgaven te accommoderen.

Een discussie over de verhoging van NAVO-bijdragen wordt dan haast onvermijdelijk. De vraag is of landen daartoe bereid zullen zijn, gezien de trend van alsmaar dalende nationale defensiebudgetten. Een nieuwe uitdaging voor NAVO resource planning ligt dan ook stellig in het verschiet.

Lijst van afkortingen

| | |
|----------|---|
| ACCS | Air Command and Control System |
| AWACS | Airborne Early Warning and Control System |
| Bi-MNC's | Bi-Major NATO Commanders |
| CBC | Civil Budget Committee |
| CIS | Communicatie & Informatie Systemen |
| COP | Contingency Plannen |
| CP's | Capability Packages |
| DCI | Defence Capabilities Initiative |
| DGEF | Directoraat-Generaal Economie en Financiën |
| DPC | Defence Planning Committee |
| DS | Defensiestaf |
| IC | Infrastructuur Comité |
| IMS | Internationale Militaire Staf |
| IRM | Integrated Resource Management |
| IS | Internationale Staf |
| MBC | Militaire Budget Comité |
| MC | Militair Comité |
| MSC | Major Subordinate Commander |
| MMR's | Minimum Military Requirements |
| MTFP | Medium Term Financial Plan |
| MTRP | Medium Term Resource Plan |
| NAR | Noord Atlantische Raad |
| NAU | NATO Accounting Unit |
| NDMC | NATO Defence Manpower Committee |
| NIID | Nederlands Instituut voor Industrie en Defensie |
| NIS | NATO International Staff |
| NMA's | NAVO Militaire Autoriteiten |
| NSIRN | NATO Security Investment Review Board |
| NVIP | NAVO Veiligheids Investerings Programma |
| O&A | Over and Above |
| PIP | Package Implementation Plan |
| PMV | Permanente Militaire Vertegenwoordiging |
| PSC | Principal Subordinate Commander |
| PV | Permanente Vertegenwoordiging |
| Req Cap | Required Capabilities |
| SACEUR | Supreme Allied Commander Europe |
| SACLANT | Supreme Allied Commander Atlantic |
| SRB | Senior Resource Board |

International Partner Officer at NATO

O. Werin*

On an early October morning 1997, I received a call on my ship, the Swedish corvette HMS Malmö. The call came from my personnel manager. He had a simple question for me: 'What do you say about going to the Partnership Coordination Cell (PCC) in Belgium to work as an International Officer? – We'll give you time to think this over... until tomorrow'. This was the start of what I would say were some very busy moments that 'slightly' affected my family's life, as well as my own.

I won't bore you with the whole story about the decision-making process. I can, however, assure you that there were several things that flashed through my mind – first of all, as a sailor, I'm extremely suspicious of all 'desk jobs'. Second, I wondered what would happen to my family. I would say these were two of the most important and immediate considerations regarding the job offer.

Anyhow, after giving the matter some thought, I decided to accept the offer. My wife, Mia, and I decided that I should begin on my own at PCC since the assignment was to start in early February 1998. Our children would still be in school, and Mia would still be busy with her practice as a physiotherapist. Mia and I decided that the Werin family would reform in June in Belgium. By that time, our children would have finished their school year and Mia would have concluded her

studies in manual therapy. Also, she could use the extra time at home to make sure her practice was temporarily closed down in an orderly fashion. On February second, I 'embarked' at the PCC, which is housed in a former Bachelor Officers' Quarters (BOQ), a 'hotel-functional' building, some sixty kilometers southwest of Brussels. The PCC is co-located with SHAPE (Supreme Headquarters Allied Powers Europe). It is important to note, however, that the PCC is not in NATO's integrated military structure. Major General Ton Kolsteren of the Dutch Army, the PCC's Director, reports to the North Atlantic Council through NATO's Military Committee. He does not report to General Clark, Supreme Allied Commander Europe. As I have learned, the PCC is, without a doubt, the most independent and international entity in the Alliance. The PCC gives new meaning to the word 'unique'.

A warm welcome

Let's get back to what is important – people. I received a very warm welcome in this former BOQ. On the first day, as the first International Partner Officer ever assigned to NATO, I met the three flag officers (a Dutch Army Major General, a French Air Force Brigadier General, and a Turkish Rear Admiral) in the PCC Command group. On the same day I met most of the Partner representatives from 25 Partner countries, PCC-Representatives of the NATO nations and the NATO Permanent Staff of the PCC, at the

PCC's weekly coordination meeting. In that meeting it dawned on me that Partnership for Peace (PFP) is a huge programme, whose members come from North America, Europe and Asia, altogether representing 43 nations. There were all these officers, from all these different nations – all seated around the same table, working on a common agenda. I was pretty impressed!

It may help you to understand PFP a little better if I give you a short history lesson about its inception and subsequent development. In 1994, NATO decided to invite members of the North Atlantic Cooperation Council (NACC) and other Organisation for Security and Cooperation in Europe (OSCE) countries to join NATO members in the Partnership for Peace programme. The initiative was launched at an appropriate moment in history, as the programme filled a vacuum left by the collapse of the Warsaw Pact. The aims of the Partnership include:

- facilitation of transparency in national defense planning and budgeting;
- ensuring democratic control of defense forces;
- maintaining the capability to contribute to operations under the UN and/or OSCE authority;
- the development of forces capable of interoperating with NATO's own forces.

Progress in each of these areas occurs at each Partners' own self-determined pace and within each nation's own desired scope. It didn't take very long for the PFP programme to demonstrate its success within a broad spectrum of

* The author was assigned to the PCC as the first International Partner Officer to NATO in early 1998.

cooperation between NATO and Partner members. Building on this early success, NATO and the Partners moved on to the next level – ‘Enhanced PFP’, which was launched in mid-1997. One of the key features of enhancement was the opening of international NATO posts to International Partner Officers. That’s how my family and I got into the ‘PFP picture’.

But to fit oneself into this picture is not quite as straightforward as you might think. To get ‘into the picture’, one must go through something called ‘inprocessing’ into NATO. And now the inprocessing had started in earnest for me. At least I *realised* that the inprocessing had started, because everyone asked me: ‘How is inprocessing going?’ Well, I had a roof (a pretty decent one at that) over my head and plenty of office space at the PCC, so I thought I could reply ‘well, thank you,’ and that would be that.

It did not take long, however, before I found out that ‘inprocessing’ to a NATO facility, as the first International Partner Officer in NATO, is rather complex... to put it mildly. First of all, you have to get a NATO identity card. The one I was issued *looked* a lot like the ones my NATO colleagues carry with them, except for one small detail; mine says ‘PERMANENT NON-NATO’, which of course is true. Nevertheless, I wondered to myself, since I was working for the Alliance, why not use more positive wording like ‘NATO PARTNER’, for instance?

Furthermore, I discovered another inherent deficiency with my ‘ID’ card; it does not allow me to move about inside the SHAPE Main Building without a NATO officer escorting me everywhere I go. This constraint makes doing business rather difficult, not to mention that it makes the ‘PERMANENT NON-NATO’ officer feel somewhat less than a fully accepted and valued member of the ‘team’.

Lack of legal status

To further complicate matters, it seemed the Belgian authorities did not know how to treat me from a legal

point of view, since the Belgian Government had not yet determined my legal status. I did not fit into the usual legal pigeonholes. I was neither fish nor fowl. I was sent to NATO as an *international* officer, but I was not a member of NATO, even though I was *assigned* to NATO. So, there were two options: treat me either as a tourist or as a diplomat. The first option certainly was not in line with the job description, and the second was not acceptable to NATO, since I was not sent by Stockholm to the PCC to represent Sweden, but to work as an international officer assigned to the Alliance.

This lack of legal status had practical (and negative) consequences for me. Although, in hindsight, I probably shouldn’t have, I purchased a locally owned second-hand car. Due to my lack of legal status, however, I was not permitted to register my new used car, which, as a result, sat uselessly in the garage. By now, Mia and I were seriously considering whether, and how, we should bring the family to Belgium. What implications did the non-legal status have on housing, insurance, etcetera? We really had no idea, but choose to take an optimistic approach and proceeded full steam ahead with the move in the hope that everything would sort itself out. Fortunately, our gambling spirit and the permanent pressure of the PCC-management paid off. The Belgian authorities ratified legislation in April 1998 which granted us, and all other international Partner Officers and their families, legal standing in the country. Amongst other things it means that we, for example, have access to SHAPE healthcare and of course the car is now registered and on the road. This experience taught me that – in icy waters – it is easier to sail in the wake of an icebreaker than to be one.

Partnership Coordination Cell

Now over to what I am doing at the PCC. It helps to understand first that

the business of the PCC is facilitation and coordination of PFP military activities. My specific job assignment is as ‘Staff Officer Analysis-2’ (SO-A-2) within the Programmes and Analysis Branch – the forward thinkers of the PCC. I work side by side with a Lieutenant Colonel from Bulgaria (SO-A-3) and a Lieutenant Colonel from Germany (SO-A-1). We work in the same office, and on the same projects and ‘taskers’.

I believe that it is fortunate for the PCC to have acquired seven international Partner Officers as part of PFP Enhancement. The additional manpower allows the PCC now to do in-depth analysis. In prior times, the PCC permanent staff was kept busy simply keeping up with the pressure of daily operations, and didn’t have the luxury to reflect on the ‘way ahead.’ This has all now changed. Soon my branch will be publishing the PCC’s first major analytical study on the implementation of the military aspects of PFP. In addition to the analytical work that I do, I am also responsible for facilitating two current NATO/PFP exercises taking place this year. All PCC staff officers share responsibility for current PFP exercises. I believe that having exercise responsibilities helps keep us grounded in the practical realities of our work. Furthermore I represent PCC, at different NATO meetings/conferences taking place at other NATO HQS.

But all work and no play makes your average staff officer a very dull staff officer indeed. So I combated that negative possibility by taking a winter vacation. I spent that right here in Belgium with my family. While the weather could have been better – it rained all the time (What should I have expected? This *is* Belgium!) – we did have a chance as a family unit to take a pretty good look at what life would be like for us in this rainy land. After the holiday break, Mia and the kids returned to Sweden, while I remained in Belgium to carry out my international duties.

The next five months or so went by pretty quickly. In the beginning of

June 1998 we waved goodbye to all friends in Sweden and moved down to Belgium. Our children were very anxious to see what our new house in Soignies would look like. We arrived one day after our furniture was delivered to our new home. This was a good thing for all of us, especially 3-year old Oskar, because we were surrounded by familiar possessions in the new home. This made it easier to get accustomed to the new life in the new home.

During the remainder of the summer, most of the time was spent on getting settled. It is amazing how many things one has to do upon arrival at a new location. To be honest, we are still not sure if everything is done, even if we do now consider ourselves to be 'inprocessed'.

Getting the children ready to enter a new school where they would be taught in a foreign language, was one of our major challenges. Mia and I decided that we would enrol our two older children, Erik at 10 and Malin at 8, in the Canadian Section of the SHAPE International School. We took a high-tech approach to their language instruction back in Sweden. We (well, actually, Mia) showed them tons of English language videos. This seemed to work pretty well. It is remarkable how quickly young minds can learn languages. Erik and Malin both now speak English quite decently and are moving on to learning French. It helps that French instruction occurs naturally; they hear the language every time we set foot out of the house. Even little Oskar is doing pretty well in the language department. He gets good results with the word 'please'.

Now all three of them are happily settled in their respective School and Kindergarten. While it sounds like its been all sweetness and light, I have to be honest and say that sometimes we have all been 'homesick'. Our children's main concern has been the separation from their friends back in Sweden. The positive aspect to all of

this is that they now, as they say, can mail home more often, and that they have found new friends here in Belgium.

The sociale side of life

Of course, the social side of life is of concern for parents as well. In the PCC we have good possibilities for making intercultural exchanges with dozens of different nationalities. This has been made easy to do through a PCC 'social programme', which brings together the entire 'PCC Family' in a wide variety of activities. These activities range from the highly informal annual PCC picnic and Christmas party, to the more formal PCC Annual Protocol Reception held in the SHAPE Officers Club. Importantly, the PCC children are the focus of the less formal events. With regard to social support, we are fortunate in that Norway has been a very warm and supportive 'SHAPE-sponsor' nation to Sweden. Each Partner nation represented at SHAPE has a NATO sponsor nation. This system is working very well and is highly appreciated by the Partner officers and their families. In summary, the atmosphere here in the PCC is quite positive and relaxed. And I should add that Belgium is a pleasant place to live.

Let's change gears; what does it mean to be a spouse in this new environment? First, it has to be realised that Mia left a very busy workaday world back in Sweden. In fact, she was somewhat concerned that she would find herself with too much idle time on her hands in Belgium. As it turns out, nothing could have been further from the truth. Mia is staying very busy managing all of the many activities our children are involved in. In addition, she is thoroughly engaged in the PCC Spouse Programme (lots of coffees and quilting classes) and has committed herself to some pretty serious French studies. I don't know where she finds the time - she even does volunteer work at the Canadian School.

How can I summarise this whole experience so far? I think maybe the best way is to say that 'give and take' is what PFP is all about. What can a Partner Officer bring to NATO, and what can he take back home? How about his family; what are they giving and taking? A main Partner contribution to NATO, I believe, is that Partner Officers are demonstrating that they can work together effectively with NATO officers in NATO/PFP activities. Also, on a more human level, Partners have demonstrated that they are not some strange creatures with horns on either side of their heads. They are regular people just like their NATO counterparts.

Another beneficial aspect of Partner participation is that they can contribute to the Alliance their own experiences derived from Partner nations' perspectives. This helps build NATO understanding of different approaches to problem-solving and mission execution. Furthermore, the interaction, not only between NATO and Partners but also among the Partners themselves, is enhanced.

What, in the end, my family and I will bring back from this experience remains to be seen - but my expectation is that a greater understanding of how NATO works and thinks will be at least one major part for me. New contacts from the whole PFP arena will be another important part. I also hope to acquire a realistic view regarding what can be accomplished within PFP and what can not. I will have a much deeper understanding of what it means to be a contributing member of an international organisation. And there will, of course, be the rich experience of having lived in a foreign country. I know I will never forget that, nor will my family. Perhaps the main thing to take back home is the fact that, no matter where we come from, we seem to be basically the same. People are people. But to truly understand this, we need to express ourselves to each other in an understandable way, while we pursue a common objective together - herein lies the true human challenge of PFP.

De Koninklijke Landmacht op weg naar een nieuw imago

drs. F. Matser - luitenant-kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst

Inleiding

Jullie doen het helemaal verkeerd', sprak de besnorde kolonel vol overtuiging. 'Ik lees in de krant alleen maar negatieve dingen over de landmacht. En er gaat zoveel goed in ons bedrijf. Maar daar schrijft niemand over.' Hij haalde diep adem en keek me verwijtend aan. 'Zo gaat ons hele imago naar de verdommenis! En niemand die eens gewoon tegen die journalisten vertelt hoe professioneel we bezig zijn in Bosnië, Cyprus, Macedonië of in Hohenfels. Daar moesten jullie die journalisten eens mee naartoe nemen. Dan zouden ze wel wat anders schrijven!'

Dit gesprek is niet geheel fictief. Van hoog tot laag wordt er regelmatig op deze wijze gereageerd als ik op de obligate vraag: 'Wat doe jij tegenwoordig?' onthul dat ik werkzaam ben bij de afdeling Communicatie van de Landmachtstaf. Het begrip 'imago' valt daarbij frequent. Imago lijkt een soort toverwoord geworden. Uit de reacties blijkt in de eerste plaats dat er een grote betrokkenheid bij de landmacht is, maar ook dat er veel misvattingen bestaan over de rol van de

media, de rol van communicatiepersoneel en de mogelijkheden die iedereen zelf heeft het imago te beïnvloeden.

In dit artikel wil ik vier zaken aan de orde stellen. In de eerste plaats wil ik verduidelijken wat het verschil is tussen identiteit en imago. In de tweede plaats wil ik enig inzicht geven in wat er de afgelopen jaren is gedaan om de gewenste identiteit en het imago van de KL tot stand te brengen. Ten derde wil ik aangeven welke rollen de media, interne en externe communicatie daarbij spelen. Tot slot wil ik proberen af te rekenen met een aantal veel voorkomende misvattingen.

Identiteit

Voordat ik kan uitleggen wat imago is, moet ik ingaan op een ander belangrijk begrip: identiteit.¹ Identiteit wil ik omschrijven met 'wie wij werkelijk zijn'. Om dat te laten zien, beschikt een organisatie over drie uitingsvormen: symboliek, communicatie en gedrag. Identiteit is de manier waarop we er uitzien (symboliek), ons uiten (communicatie) maar vooral de manier waarop u en ik ons werk doen (gedrag). U kunt dan denken aan de manier waarop schoolbataljons hun mensen opleiden; opleidingsscholen onze militairen hun vak leren of de manier waarop wij met



Afb. 1 Professioneel bezig zijn in Bosnië...
(Foto: afd. Communicatie LAS)

¹ In 'Overheidscommunicatie, de binnenkant van het vak' (Chiel Galjaard; Lemma b.v., 1997) staat daarover te lezen: „De identiteit van een organisatie is het geheel van maatschappelijke kenmerken van de organisatie” (blz. 158). Nog treffender wordt dit verwoord door Van Riel: „Identiteit is de zelfpresentatie van een organisatie” (in: *Identiteit en imago, grondslagen van corporate communication*, Academic Service, 1997).

elkaar en met de buitenwereld omgaan.

Kortom: onze identiteit wordt bepaald door de manier waarop wij met ons vak bezig zijn en de manier waarop we ons gedragen in Bosnië, Cyprus, Angola, Albanië, maar ook in Nederland. Dat geldt zowel collectief als individueel en zowel voor burgers als militairen.²

Identiteit kan het gevolg zijn van een min of meer toevallige samenloop van omstandigheden; van traditie of overleving, of van een aantal bewuste keuzes. Vooral als die keuzes een breuk met het verleden inhouden, dient de nieuwe gewenste identiteit breed binnen de organisatie te worden gecommuniceerd. Iedere militair of burger kan daaraan immers slechts dan zijn bijdrage leveren als hij weet welk gedrag er van hem of haar wordt verwacht.



Afb. 2 Oude identiteit (Foto: Perry Hokke)

Mission Statement Koninklijke Landmacht

De Landmacht, onmisbaar in onze krijgsmacht, zorgt in internationaal verband voor de verdediging van ons land en het bondgenootschappelijk grondgebied. Zij levert daarnaast wereldwijd een bijdrage aan vrede, veiligheid en stabiliteit. Deze kan bestaan uit crisisbeheersing, humanitaire hulp en rampenbestrijding.

Flexibel en slagvaardig, staat zij er voor om op de kortst mogelijke termijn de haar gevraagde inspanning te leveren. Zij beschikt over effectieve gevechtskracht, efficiënte logistiek, modern en hoogwaardig materieel en steunt op de gemeenschappelijke inzet van militairen, burgerpersoneel en reservisten.

Het succes van de operationele inzet van onze Landmacht wordt vooral bepaald door de combinatie van individuele kwaliteiten en teamwork. Het leiderschap is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en zelfstandig handelen. Kenmerkend zijn verder kameraadschap, mentale en fysieke gehardheid, en discipline.

Zij staat borg voor een goede personeelszorg, met speciale aandacht voor degenen die worden uitgezonden en hun thuisfront. Bovendien biedt zij een breed scala aan ontplooiingsmogelijkheden en een uitstekend pakket opleidingen. Daarom is de Landmacht een aantrekkelijke werkgever.

De Koninklijke Landmacht streeft er naar een gewaardeerd deel van de Nederlandse samenleving te zijn, door de wijze waarop zij haar taken uitvoert, de openheid die zij betracht en de bijdragen die zij op vele terreinen levert.

Mission Statement

De noodzaak van een nieuwe identiteit voor de KL is overigens geen vrijblijvende exercitie, maar is het gevolg van de wens van maatschappij en politiek. Daar wenste men na de val van de muur een 'andere' krijgsmacht. De veranderde opvatting over de rol van het Nederlandse leger is het logische gevolg van de verschuiving in prioriteit binnen de bestaande taken van defensie. Over deze verschuiving in prioriteiten van bondgenootschappelijke verdediging naar vredesondersteunende operaties, is in de afgelopen jaren genoeg gezegd en geschreven, recentelijk nog naar aanleiding van de Hoofdlijnennotitie. Ik zal daar verder niet op ingaan.

Wel wil ik de gevolgen van deze verschuiving voor de identiteit van met

² U zult zien dat het voor de identiteit van de KL niets uitmaakt of u burger bent of militair. Bij het omzetten van identiteit in imago speelt dit verschil wél een rol. Door de zichtbaarheid van het uniform zal de militair veelal nadrukkelijker een bijdrage leveren aan het vestigen van het imago. Dit geldt zowel in positieve als negatieve zin!

name de Koninklijke Landmacht bespreken. Omdat de andere krijgsmachtdelen al voor een veel groter deel 'beroeps' waren, was de overgang daar immers minder ingrijpend dan bij de landmacht. De landmacht heeft haar gewenste identiteit in 1994 vastgelegd in een Mission Statement.³ Dit Mission Statement geeft aan wat en hoe de landmacht wil zijn, welk doel zij nastreeft, en geeft weer welke positie de KL wil innemen in de Nederlandse samenleving. Het Mission Statement is ons gemeenschappelijk richtsnoer. Sleutelwoord daarbij is professionaliteit. De landmacht wil zich qua vakmanschap kunnen meten met andere westerse beroepslegers, zoals het Engelse en het Amerikaanse leger. Weten waar je naartoe wilt, is de eerste stap op de lange weg naar een nieuwe identiteit.

Het spreekt voor zich dat het wisselen van identiteit niet van de ene op de ander dag gaat. Hiervoor was het nodig de structuur en de cultuur van de KL drastisch te veranderen, van een onomstreden maar in zichzelf gekeerde vredesorganisatie (die haar belangrijkste product nooit hoefde te leveren), in een maatschappelijk herkenbaar beroepsleger dat te midden van

een kritische omgeving snel, vakkundig en wereldwijd kan optreden. Omdat de landmacht tegelijkertijd grote bezuinigingen en een forse reductie in personeel moest ondergaan, is het niet meer voor iedereen duidelijk welke van de talrijke reorganisaties 'bezuinigingen' dienden en welke 'kwaliteitsverbetering' beoogden. Door het grote aantal veranderingen raakt menigeen het zicht op het geheel kwijt.⁴

Gedragcode

Het Mission Statement beschrijft het gewenste gedrag van de landmachtorganisatie. Maar die organisatie bestaat uit 33.000 mensen, met elk hun eigen ideeën en opvattingen! De KL probeert daarom met een Gedragcode richting te geven aan houding en gedrag van het landmacht personeel. Op zichzelf is dat niets nieuws. Een impliciete gedragcode bestaat natuurlijk al veel langer. Al sinds jaar en dag functioneren legers immer volgens stelsels van regels die het gedrag van het individu (vaak minutieus) omschrijven. De Gedragcode van de KL probeert echter vooral de geest van al die

regels te vangen en op eigentijdse wijze expliciet, kort en bondig weer te geven welk gedrag bij de nieuwe identiteit past. Daarbij speelt de militaire aard van de organisatie natuurlijk een belangrijke rol. De landmacht blijft een gewelddoelorganisatie. Weliswaar zijn wij een leger waarbij de proportionele toepassing van geweld hoog in het vaandel staat, maar we blijven een organisatie die, als puntje bij paaltje komt, met scherp moet kunnen schieten.

Gedragcode en Mission Statement passen elk op één A-4tje. Dit wil zeggen dat daarin niet iedere nuance is terug te vinden. 'Kort en bondig' is echter uit oogpunt van communicatie voor beide documenten van groot belang. Alleen op die manier kunnen we in de eerste plaats binnen en daarna ook buiten ons bedrijf duidelijk maken waar we voor staan. Daarbij is echter ons gedrag van groter belang dan woorden. De bevelhebber en de top van de KL dienen zich bij hun beleidskeuzes zo veel mogelijk te laten leiden door (de geest van) het Mission Statement. De individuele militair of burger dient zijn handelen vooral te toetsen aan (de geest van) de Gedragcode. Top en voet van de organisatie bepalen daarom samen de ware identiteit. De uitdaging voor ons allemaal, van generaal tot soldaat, is



Afb. 3 Nieuwe identiteit (Foto: Werving en Selectie KL)

³ In een Mission Statement zijn de kernwaarden van de organisatie verwoord. De missie geeft een antwoord op de vraag waarom het belangrijk is dat een organisatie bestaat en wat de mensen van die organisatie voor elkaar en voor de maatschappij willen betekenen. ('Interne Communicatie als managementinstrument', door Huub Koeleman, Bohn Staf-leu van Lochem, 1997, blz. 53.)

⁴ Om het personeel behulpzaam te zijn bij het blijven zien van dat 'geheel' is in 1998 een bundel uitgegeven onder de titel: 'Gemeenschappelijke vertrekpunten, samenhang in beleid'. Dit artikel zou als een aanvulling hierop kunnen worden gezien, maar beperkt zich tot de samenhang van die beleidsmaatregelen die tot een nieuw imago moeten leiden. Hier wordt niet ingegaan op maatregelen op het gebied van bijvoorbeeld bedrijfsvoering en sturing. (*Gemeenschappelijke vertrekpunten, samenhang in beleid*; uitgave van de afdeling Communicatie van de Landmachtstaf, Den Haag, 1998).

Gedragscode Koninklijke Landmacht

1. Ik probeer het beste uit mijzelf te halen en ben bereid van mijn fouten te leren.
2. Ik toon in mijn houding en gedrag dat ik er trots op ben bij de KL te werken.
3. Ik heb als lid van een team mijn collega's nodig en zij hebben mij nodig. Daarom voel ik mij mede verantwoordelijk voor hun welzijn en spreek hen zo nodig aan op hun doen en laten.
4. Ik ben verantwoordelijk voor een juist gebruik van het materiaal en de gelden die mij zijn toevertrouwd en van de diensten die mij worden geboden.
5. Ik denk bij al mijn handelen aan de veiligheid van mijzelf en van mijn omgeving. Daarom ook vermijd ik drugs en matig ik mij in het gebruik van alcohol.
6. Ik eerbiedig de mensenrechten en houd mij aan de regels van het oorlogsrecht. Ik behandel alle mensen gelijkwaardig en met respect en verleen als het kan hulp aan medemensen die in nood verkeren.
7. Ik voer de taken die mij zijn opgedragen professioneel uit, ook onder moeilijke omstandigheden en zelfs bij gevaar voor eigen leven.
8. Ik misbruik de macht die mij kan worden gegeven nooit. In opdracht zal ik geweld gebruiken, maar niet meer dan nodig is om mijn taak te volbrengen. Iedereen, zeker mijn tegenstander, kan er echter op rekenen dat ik vastberaden en vasthoudend ben.

ons gedrag (de ware identiteit) steeds dichter bij de gewenste identiteit te brengen.

Imago

'Wat is dan imago?' zult u zich dan misschien afvragen. Imago is simpel gezegd wat 'anderen' van ons denken.⁵ Mensen hebben nu eenmaal behoefte aan een totaalindruk van een organisatie. Die totaalindruk is gebaseerd op de, vaak sporadische, informatie die mensen hebben. In feite is ons imago dus niets meer of minder dan de totaalindruk van ons gedrag, onze symbolen en onze communicatie-uitingen naar doelgroepen buiten onze organisatie.

Natuurlijk speelt het referentiekader van de doelgroepen en hun verwachtingen daarbij een belangrijke rol. Van een dokter verwacht men 'zorg', van een kunstenaar 'creativiteit' en van een beroeps militair 'vakmanschap en discipline'.

Doelgroepen

Voor een organisatie als de KL zijn heel wat doelgroepen te onderkennen.

De grootste is de Nederlandse samenleving, met als belangrijkste representanten de leden van de Tweede Kamer. Maar er zijn er nog meer. U kunt dan denken aan onze NAVO-partners, maar ook aan potentiële opposenten. Bij elk van deze groepen heeft de KL een imago. En dit bepaalt in hoge mate hoe ze zich tegenover ons opstellen. Of ze de KL belastinggeld geven, uitnodigen om met vredesmissies mee te gaan, of rekening houden met onze aanwezigheid. Naarmate een doelgroep een duidelijker beeld heeft van wat wij werkelijk doen, zal die projectie scherper zijn of, zo u wilt, meer overeenkomstig de werkelijkheid.

Frequente contacten tussen landmacht en maatschappij zijn dus heel belangrijk. Naarmate mensen vaker en directer geconfronteerd worden met ons gedrag, zal ons imago bij die personen 'sterker' worden. Dit zegt

⁵ Een korte omschrijving van imago geeft Van Riel. Hij omschrijft imago als het beeld dat personen hebben van een onderneming (Van Riel, 1997). Hij signaleert in 'Identiteit en imago' nog tientallen andere definities.

niets over de waarde van het imago, maar slechts over hoe snel of langzaam mensen hun opvatting veranderen.

Een imago is geen wegwerpartikel. Het opbouwen ervan vergt veel tijd. Het vergt jarenlang goed gedrag (en de ondersteuning daarvan met de juiste symboliek en de juiste communicatie) om een goed imago op te bouwen. Een positief en sterk imago is voor het voortbestaan van een organisatie van groot belang. In een organisatie van de omvang en de complexiteit van de KL, gaan onvermijdelijk dingen verkeerd. De media zullen daar – terecht – melding van maken. Dat is hun rol in onze democratische rechtsstaat. Missers van de organisatie worden bij een positief en sterk imago gezien als incidenten. Negatieve berichten in de pers hoeven dus niet noodzakelijk afbreuk te doen aan het imago. Natuurlijk moeten we er als landmacht er dan wel voor zorgen dat er ook voldoende positieve indrukken tegenover staan. De meeste burgers voelen heel goed aan dat de pers vooral geïnteresseerd is in 'afwijkingen'. 'Militaire kok kookt lekker eten!' is geen nieuws, tenzij die kok wereldkampioen koken wordt. Wel is van belang hoe we als organisatie omgaan met missers.

Draagvlak

Na het voorgaande zal duidelijk zijn dat ons imago in hoge mate wordt bepaald door twee zaken: ten eerste door onze identiteit en ten tweede door de mate waarin we erin slagen deze identiteit mee te delen aan onze omgeving. Ook zal duidelijk zijn dat ons imago bepalend is voor het draagvlak in politiek en samenleving. Ook u geeft uw geld immers bij voorkeur niet aan die dubieuze tweedehands-autohandelaar, maar aan een gerenommeerd bedrijf. En zo denken de meeste andere Nederlanders daar ook over. Ik wil nu ingaan op het 'omzetten' van onze identiteit in een sterk en herkenbaar imago en de rol daarbij van de media, commandanten, communicatiepersoneel en elke militair en burger van de KL. →



Afb. 4
Meer oefenen
 (Foto: AVDKM)

Beleidsmaatregelen

Om een nieuwe identiteit te realiseren, is behalve veel tijd ook nieuw beleid nodig. Dit beleid heeft tot doel de organisatie te transformeren in de richting van de gewenste identiteit, zoals verwoord in het Mission Statement en de Gedragscode. De KL wil een Professioneel, overal Inzetbaar leger zijn met een hoog Trainingsniveau (kortweg: PIT). De landmacht heeft de laatste jaren veel ondernomen om invulling aan deze drie begrippen te geven. Met de navolgen- de opsomming pretendeer ik niet vol-

ledig te zijn, maar wil ik laten zien dat veel op het eerste gezicht onsamenhangende maatregelen wel degelijk in een ruimer kader passen. Te beginnen met een greep uit de maatregelen die waren gericht op een grotere professionaliteit:

- het versterken van de positie van de onderofficier;
- het aanpassen van het Beleidsconcept Leidinggeven;
- het aanpassen en vastleggen van onze doctrine in de Landmacht Doctrine Publicaties;
- het invoeren van het *Führungs Verstärkungskonzept*⁶ (FVK);
- de hernieuwde aandacht voor discipline.

Al deze zaken vallen onder de verantwoordelijkheid van de bevelhebber. Met nieuw beleid heeft hij de randvoorwaarden geschapen om de ware identiteit van de organisatie steeds dichter bij de gewenste identiteit te brengen.

Inzetbaarheid werd realiteit met de komst van de BBT-er, door de her- schikking van de gevechtskracht, en

recent door het invoeren van basis- eisen aan militairen. Daardoor is het nu beter mogelijk op een groot aantal plaatsen op de wereld vaak langdurig en onder gevaarlijke omstandigheden daadwerkelijk operationeel op te treden. Deze lijn is doorgetrokken in de Hoofdlijnennotitie van minister De Grave. De landmacht krijgt daarbij 'meer groen op de grond'. Ze ver- hoogt daardoor haar inzetbaarheid en flexibiliteit de komende jaren aanzienlijk.

Het trainingsniveau ten slotte, is verbeterd door de groei naar volwassen- heid van de schoolbataljons, door vaker en intensiever te oefenen (sinds een aantal jaren ook buiten de Noord- Duitse laagvlakte) en frequenter samen te werken met internationale partners. Ook de steeds betere en realistischer technische middelen, zoals simulatoren, Miles, ISIS en KIBO- wi⁷ helpen het trainingsniveau te ver- beteren.

Hoewel slechts een greep uit het nieu- we beleid van de afgelopen vijf jaar, zijn dit voor mij de belangrijkste

⁶ Zo noemt men een serie maatregelen die tot doel hebben (levens)ervaring en kwaliteit van de sleutelfunctionarissen in de 'lijn' van de operationele eenheden van de landmacht te vergroten. Gevolg van deze maatregel is bijvoorbeeld dat in de commandantenlijn de rang gekoppeld aan een aantal officiers- en onder- officiersfuncties, is verhoogd. Deze verhogin- gen zijn elders (vooral in staven en buiten het Legerkorps) gecompenseerd.

⁷ Dit zijn een aantal elektronische systemen waarmee oefeningen beter gesimuleerd en/of ondersteund kunnen worden.

beleidsmatige ingrediënten voor de transformatie naar de nieuwe gewenste identiteit.

Interne communicatie

De eerste stap naar een nieuw imago is er met nieuw beleid voor te zorgen dat de kloof tussen gewenste en ware identiteit steeds kleiner wordt. Dat gebeurt allemaal binnen onze eigen organisatie. Een belangrijk hulpmiddel daarbij is interne communicatie. De gewenste identiteit moet bij alle personeelsleden van hoog tot laag 'tussen de oren komen'. Boodschappen zoals Mission Statement en Gedragscode zijn daarbij niet meer dan hulpmiddelen.⁸ Hoewel menigen nog kritisch staat tegenover al deze nieuwlichterij, zijn dit soort korte en heldere 'boodschappen' nodig om (intern) alle neuzen dezelfde kant uit te krijgen.

De rol van commandanten op alle niveaus is hierbij cruciaal. Ik zeg dit met nadruk zo, omdat niet alleen de

officieren maar ook veel onderofficieren en burgers als commandant of leidinggevende optreden. Zij allen moeten de nieuwe identiteit door voorbeeldgedrag en enthousiasme uitdragen onder het personeel, maar moeten het gedrag zonodig ook afdwingen. Alleen dan komen we waar we moeten zijn.

Tweerichtingsverkeer

Interne communicatie is tweerichtingsverkeer. Een leidinggevende moet niet alleen 'zenden', maar ook (willen) 'ontvangen'. Commandanten moeten luisteren naar hun ondergeschikten en waar nodig bereid zijn te leren van gemaakte fouten. Tenslotte is interne communicatie van levensbelang om het grote aantal reorganisaties dat aan de identiteitsverandering moet bijdragen in goede banen te leiden. Zonder kennis van het hoe en waarom, leiden reorganisaties tot weerstand of apathie. De mate waarin commandanten erin slagen de boodschap van de nieuwe KL geaccepteerd te krijgen door hun personeel is cruci-

aal voor de transformatie van de landmacht naar haar gewenste identiteit.

Een aantal min of meer technische maatregelen op het gebied van interne communicatie bleek nodig. In de eerste plaats zijn communicatiespecialisten aangetrokken en kregen secties communicatie voor het eerst een vaste plaats binnen de organisatie. Om de lijn goed te kunnen steunen, zijn ook communicatiemiddelen nodig. Zo werd het maandblad *Flex* in het leven geroepen om iedereen van hoog tot laag op de hoogte te kunnen houden van de vele veranderingen in de KL. Bij een herkenbare identiteit hoort ook een sterke onderlinge verbondenheid (het 'wij-gevoel'). De naar buiten zichtbare overeenkomsten tussen de onderdelen van de landmacht moeten groter zijn dan de verschillen.

Symboliek

We hebben het tot nu toe vooral gehad over de rol van gedrag en communicatie. Juist het omzetten van identiteit in imago heeft sterke raakvlakken met de derde uitingsvorm, 'symboliek'. Symboliek moet passen bij de identiteit van de organisatie. Uniformen en specifieke militaire uitrustingsstukken zijn een belangrijk onderdeel van de symboliek van de KL. De positieve invloed van de introductie van bijvoorbeeld de nieuwe camouflagepakken eind jaren tachtig, is een goed voorbeeld van nieuwe, 'passende' symboliek. De geleidelijke invoering van dit 'stoere' pak, symboliseerde voor velen de overgang naar een beroepsleger. Wie tegenwoordig foto's ziet van het oude, eenkleurige gevechtstenu heeft de neiging dat te associëren met de dienstplicht en het oude takenpakket van de landmacht.

Huistijl

Een ander middel om invulling aan symboliek te geven, was de introduc-



Afb. 5 Interne communicatie in eerste lijn is een taak van de commandant
(Foto: AVDKM)

⁸ Voor recente ervaringen van de luchtmacht met de gedragscode, lees: 'Gedragscode bekend, maar nog niet bemind' van P.A.A. Oppers in MS 168 (1999) (6) 335-340.

Afb. 6
Symboliek
speelt een belang-
rijke rol bij de
landmacht
 (Foto: afd.
 Communicatie LAS)



tie van één herkenbare huisstijl. In de afgelopen jaren hebben alle brieven, faxen, interne memoranda, maar ook periodieken, folders, wervingsuitingen en brochures geleidelijk één herkenbare landmachtstijl gekregen, waarbij het nieuwe logo van de landmacht en het gebruik van vaste kleurencombinaties een belangrijke rol spelen.

De landmacht moet als herkenbare organisatie immers concurreren met heel veel andere maatschappelijke instellingen. Het naar buiten treden met één herkenbaar gezicht is dan

absoluut noodzakelijk. Zichtbare symbolen zijn nu eenmaal een belangrijk onderdeel bij het tot stand komen van ons imago.

Externe communicatie

De volgende stap om tot ons gewenste imago te komen, is de rol van externe communicatie. Het gaat er dan dus om onze identiteit over te brengen op onze doelgroepen. Vergeet daarbij nooit dat gedrag vele malen belangrijker is dan symboliek. Een belangrijke

rol is weggelegd voor de media; niet iedereen ziet ons gedrag namelijk zelf. De maatschappij en de politiek zien de landmacht voor een groot deel door de bril van de media. Ons imago wordt daarom in aanzienlijke mate vormgegeven door journalisten. Wat die in feite doen, is ons gewenste identiteit toetsen aan onze ware identiteit. Wanneer onze ware identiteit in orde is, zijn mediacontacten dus vooral kansen, geen bedreigingen.

Om die reden nodigt de Directie Voorlichting meerdere malen per jaar journalisten uit voor persreizen door bijvoorbeeld Bosnië of Cyprus. Steeds meer voert zij daarbij, in overleg met het krijgsmachtdeel, een actief persbeleid, waarbij defensie veel vaker dan in het verleden meewerkt aan actualiteitenprogramma's, maar ook aan infotainment.⁹ We hebben zelfs een TV-serie gemaakt met John de Mol: *Combat*.

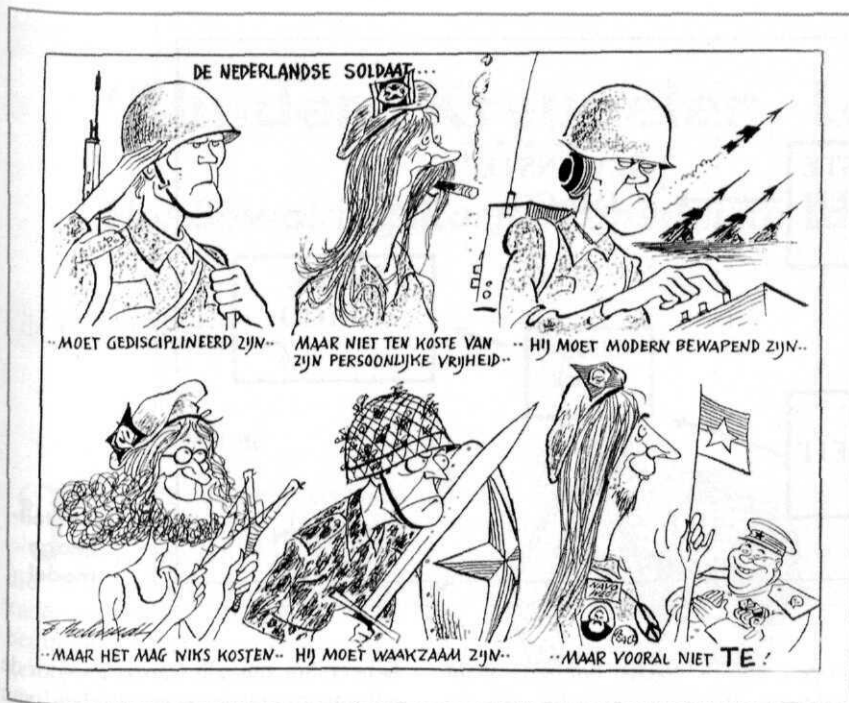
⁹ Dit is een aanduiding voor entertainmentprogramma's die, behalve ter vermaak, ook een hoeveelheid nuttige informatie overbrengen op de kijker. Vooral op de jeugd gerichte infotainmentprogramma's bieden de gelegenheid de nieuwe identiteit van de KL te laten zien.

landmacht

13 Gemechaniseerde Brigade

faxbericht

*intern
 memorandum*



Afb. 7 Externe communicatie

Het succesvol aangaan van contacten met de media vergt overigens wel kennis van de regels van het mediaspel. Kritiek op journalisten ('hij

heeft de verkeerde dingen opgeschreven, zo had ik het niet bedoeld') is voor een deel terug te voeren op onbekendheid met de regels van het spel.

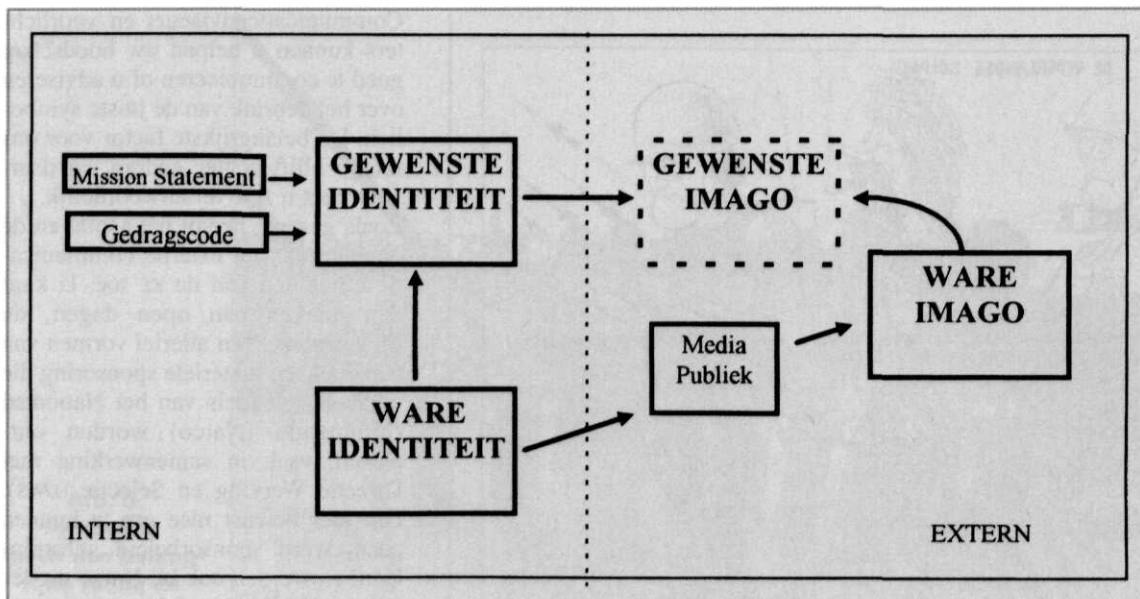
Afb. 8
Steun-
verlening
is goed voor
het imago
(Foto: afd.
Communicatie
LAS)



Communicatieadviseurs en voorlichters kunnen u helpen uw boodschap goed te communiceren of u adviseren over het gebruik van de juiste symboliek. De belangrijkste factor voor ons imago blijft echter gedrag, en daarvoor bent u zelf verantwoordelijk. Zoals gezegd, neemt het aantal en de omvang van de externe communicatieactiviteiten van de KL toe. U kunt dan denken aan open dagen, de Megafestatie¹⁰ en allerlei vormen van personele en materiële sponsoring die onder de vleugels van het Nationaal Commando (Natco) worden ontplooid, vaak in samenwerking met Directie Werving en Selectie (dws). Om hier bewust mee om te kunnen gaan, werd sponsorbeleid geformuleerd en werden ook bij Natco secties communicatie opgericht.

Toetsing van een sponsorverzoek bijvoorbeeld, vindt daar plaats door communicatiemedewerkers. De kernvragen zijn: wat kost het ons, wat levert het publicitair op en past deze

¹⁰ Een grote jongerenbeurs die sinds een aantal jaren in de zomermaanden wordt georganiseerd in de Utrechtse Jaarbeurs.



**Identiteit-
imago
model**

activiteit bij onze identiteit? Al deze activiteiten doen natuurlijk een beroep op de steunverleningscapaciteit van tal van eenheden. Dat doet soms pijn. Menig commandant zou het liefst al zijn energie stoppen in het verbeteren van die identiteit (vooral door training). Maar voor de omzetting van onze identiteit in een sterk en herkenbaar imago zijn frequente contacten en activiteiten met de buitenwereld absoluut nodig. Niet in de laatste plaats om zichtbaar te blijven als goed werkgever. Met het overbrengen van onze identiteit op de doelgroep, is de laatste stap gezet naar ons imago.

Misvattingen

Voor ik mijn verhaal beëindig, wil ik nog een aantal misvattingen wegnemen. Ten eerste: het heeft geen zin om te proberen de gewenste identiteit naar de buitenwacht te communiceren als die niet bij benadering overeenkomt met de ware identiteit. Je valt dan op den duur door de mand. Journalisten worden ervoor betaald om daar doorheen te prikken, en doen dat ook graag. Dat is hun vak. Communicatiepersoneel en voorlichters kunnen dus geen wonderen doen. Chocoladetoffees moet je nooit ver-

kopen als Belgische bonbons want iedereen proeft het verschil. Als de prijs-kwaliteitverhouding klopt, kunnen beide producten overigens op tevreden klanten rekenen.

Ten tweede, het is al gezegd: de media zijn geen vijand. Als je een goed product hebt, moet je dat laten zien. Mediacontacten bieden voor een professionele organisatie meer kansen dan bedreigingen. En als u dan zo'n mediacontact hebt, probeer dan in ieder geval drie dingen aan de orde te stellen. De professionaliteit van uw onderdeel, de inzetbaarheid van u en uw collega's waar ook ter wereld, en de serieuze manier waarop we met z'n allen proberen te trainen voor de uitvoering van ons werk – ook onder moeilijke omstandigheden. Het steunwoord PIT kan u daarbij helpen. Communicatie- en voorlichtingspersoneel zal u graag behulpzaam zijn u daarop voor te bereiden. Overigens: als we zeggen dat we de professionaliteit, de inzetbaarheid en het trainingsniveau van de KL naar buiten willen brengen, betekent dat niet dat u het woord 'professioneel' tien keer moet gebruiken in elke zin! De professionaliteit ligt in de kwaliteit van uw werk en is voor iedereen anders. Voor de genist is dat de brug die hij heeft gebouwd; voor de infanterist de

beheersing van zijn wapen, en voor de administrateur de rechtmatigheid van zijn boekhouding. Het is beter vakmanschap te tonen, dan te praten over het vermeende gebrek daaraan bij een ander.

Ten slotte: ondersteuning en hulpverlening zijn geen verspilling van tijd en geld! Iedere soldaat die zichtbaar, gedisciplineerd, betrokken en met volharding zandzakken vult, tenten opzet of vluchtelingen helpt, laat door zijn gedrag bij zijn directe omgeving een onuitwisbaar positief beeld achter. Daar kan geen reclamecampagne tegenop!

Als wij een fantastische landmacht hebben maar niemand 'ziet' het, dan kopen we daar niets voor. Een deel van onze energie moeten we daarom steken in het uitdragen van onze identiteit in de maatschappij. We moeten dus blij zijn met elke kans die we krijgen om te laten zien welke unieke mogelijkheden de landmacht heeft.



'Blinden, Kreupelen, Lammen'

Het Bewakingskorps Koninklijke Landmacht (1950-1955)

dr. W. Bevaart*

Inleiding

Je mag blij zijn dat je niet bij de Van Heutsz zit! (...) Wees blij dat je (nog...) hier zit en niet bij die criminelen.' Zo corrigeerden kader en soldaten van de KL elkaar begin jaren negentig als er weer eens gemopperd werd. Zullen we er maar niet omheen draaien? De naam 'Van Heutsz' klonk echt niet alleen de critici van het Nederlandse koloniale verleden schril in de oren, ook menig KL'er fronste bij het horen ervan de wenkbrauwen, zij het om andere redenen: de naam deed denken aan de compagnieën Van Heutsz die gevuld heetten te zijn met maatschappelijk wrakhout dat zich schuldig maakte aan ondisciplinair gedrag. Die opvatting was al zo oud als de compagnieën Van Heutsz zelf en zij werd al net zo lang door het Regiment Van Heutsz bestreden: de compagnieën Van Heutsz deugden wél, maar zij gingen gebukt onder de slechte naam van het 'Bewakingskorps Koninklijke Landmacht' (BKL) dat op 1 januari 1955 was opgeheven en met welks erfenis zij opgezaaid waren. Stond die afkorting 'BKL' soms niet voor: 'Blinden, Kreupelen, Lammen', zoals de spottende goegemeente binnen de KL dit korps etiketteerde? Om die



Afb. 1

Het korpsonderscheidingssteken van het BKL was de kemphaan. Hij stond voor de 'verpersoonlijking van de waakzaamheid'. Oorspronkelijk was dit het korpsonderscheidingssteken van het Korps Marechaussee van het KNIL

reden wilde het Regiment Van Heutsz niets weten van dat BKL.

Toen op 5 april 1974 de akte werd gepasseerd waarmee de Stichting Regiment Van Heutsz in het leven werd geroepen, stond bij de eenheden die tot het regiment geacht werden te behoren, het BKL niet genoemd. Het Koninklijk Nederlands Indische Leger (KNIL) en het Nederlands Detachment Verenigde Naties (NDVN) wél. Over het BKL werd niet gerept want dat deugde niet. In datzelfde jaar schreef regimentcommandant luitenant-kolonel J.A. Bor: 'Ten onrechte heeft men, bij het opheffen van het Bewakingskorps KL, de negatieve status van dit korps aan de compagnieën Van Heutsz toegedacht'. Dat was hard, helder en, ik laat dat nog zien, historisch onjuist. Bors uitspraak toonde vooral dat men zelfs twintig

jaar na het verscheiden nog met onverholten afkeer over het BKL sprak. Het BKL was *the black sheep of the family*. In zijn nieuwste Handboek Traditie laat het Regiment Van Heutsz overigens weten dat het óók de traditie van het BKL handhaaft. Toch vraag je je onwillekeurig af wat dat BKL dan wel voor een zootje was dat het aanleiding gaf voor zijn jarenlange verguizing.

Oprichting BKL

Toen het jaar 1950 begon, was de strijd om 'ons Indië' voorbij en nam de opbouw van het naoorlogse Nederlandse leger een aanvang. De Koude Oorlog woedde en Nederland zocht zijn veiligheid inmiddels in de samenwerking met bondgenoten en binnen de Noord-Atlantische Verdragsorganisatie (NAVO). Dat lidmaatschap verplichte ons land een flinke parate strijdmacht uit te rusten en te onderhouden, wat het uiterste vergde van de beschikbare middelen. Behalve voor de militaire macht van het Oostblok was men ook bang voor het optreden van een communistische 'vijfde colonne' in eigen land, die in vredes-tijd zou spioneren en in oorlogstijd saboteren. De legerleiding meende dat die vijfde colonne bij de aanvang van een oorlog samen met de luchlandingstroepen van de vijand kunstwerken en militaire depots in handen zou trachten te krijgen en in het algemeen de mobilisatie zou proberen te verstoren. Daarom bewaakten parate bataljons van de reguliere armee dag en nacht al die objecten. Maar dat kon

*Dr. W. Bevaart (1949) werkt momenteel als tijdelijk medewerker van de Sectie Militaire Geschiedenis mee aan een boek over het Regiment Van Heutsz, dat in het jaar 2000 vijftig jaar bestaat.

Een geannoteerde versie van dit artikel ligt bij de Sectie Militaire Geschiedenis ter inzage.

bij de grote behoefte aan parate troepen niet de bedoeling wezen en reeds in 1948 was het korps Nationale Reserve (Natres) opgericht. Het zou samengesteld worden uit vrijwilligers en speciaal voor de bewakingstaak, de dekking van de mobilisatie en de handhaving van orde en rust gebruikt worden. De animo voor de Natres viel echter tegen en het korps bleef ver onder de gewenste sterkte.

De legerleiding besloot daarop een bewakingskorps voor de KL op te richten met een sterkte van 750 man, van wie 250 burgerbewakers gerecruteerd uit de rijen van gepensioneerd politiepersoneel en dergelijke. Maar inmiddels was het KNIL opgeheven (26 juli 1950) en de legerleiding moest een deel van het personeel van dat leger in de Nederlandse krijgsmacht integreren. Toen bovendien de parate troepen die tot dan toe met de bewaking belast waren op korte termijn met groot verloop zouden gaan, was het tijd voor een integrale oplossing. Wegens 'de noodzaak het niet in de onderofficierspyramide benodigde en minst geschikte KNIL-personeel in de rang van sergeant zo spoedig mogelijk in te delen, acht ik het wenselijk op korte

termijn over te gaan tot oprichting van een korps bewakingstroepen', schreef de plaatsvervangend Chef van de Generale Staf, generaal-majoor M.R.H. Calmeyer, in augustus 1950.

De burgerbewakers waarvan aanvankelijk sprake was, verdwenen uit de plannen om zoveel mogelijk plaats te maken voor ex-KNIL-sergeants. Op 15 september 1950 werd het BKL opgericht. Majoor, later luitenant-kolonel M.W.A. Damme was gedurende het gehele bestaan van het BKL zijn commandant.

Het BKL werd voorlopig onder het bevel van de bevelhebber in de 1e Militaire Afdeling gesteld omdat in 1950 de functie van nationaal territoriaal commandant nog niet bestond. Direct na de oorlog was weliswaar de functie van 'Territoriaal Bevelhebber in Nederland' gecreëerd maar die verdween alweer bij een reorganisatie in 1947. Pas toen in 1950 de opbouw van de territoriale verdediging een aanvang nam, werd de *oorlogsfunctie* van 'Nederlandse Territoriale Bevelhebber' ingesteld.

De eerste maanden van het BKL gingen heen met de formatie van de staf,

die in Den Haag zetelde, en van drie over het land verspreide afdelingen BKL. Een verzorgingspeloton compleeteerde het geheel. Op 26 februari 1951 begon Afdeling 1 met de bewaking in de 1e Militaire Afdeling en daarom beschouwde en vierde het BKL die datum als zijn 'daadwerkelijke oprichtingsdatum'.

Het BKL als beroepskorps

Het was de bedoeling van het BKL een beroepskorps te maken, samengesteld uit ex-KNIL'ers – die, zo werd wel gezegd, 'voor geen ander werk geschikt waren'. Later zouden er ook oud-Koreastrijders, voormalig beroepsmilitairen uit Nieuw-Guinea en Suriname en van de Nederlandse Militaire Missie in Indonesië, alsmede Oorlogsvrijwilligers in worden opgenomen. Ook zij hadden dikwijls een KNIL-achtergrond. Het korps zou volgens zijn commandant de traditie voortzetten van het Korps Marechaussee van het KNIL omdat, naar zijn zeggen, de taak van beide korpsen vrijwel gelijk was. Hij wilde die overeenkomst tot uitdrukking brengen in de uitmonstering van de man: *battle-dress* met zwarte webbing, zwarte pet en een onderscheidingsteken rechtstreeks ontleend aan de KNIL-marechaussee: de kempiaan, die hij zag als 'verpersoonlijking van de waakzaamheid'. Maar Damme doelde echt niet alleen op de uiterlijke overeenkomst: hij wilde zijn nieuwe korps net zo gerespecteerd dan wel gevreesd maken als de KNIL-marechaussee. Het middel was het uiterlijk onderscheid door het uniform. Dat moest de BKL'er een imponerend uiterlijk en het bijpassende zelfvertrouwen geven zodat hij desnoods legerautoriteiten de toegang tot bewaakte objecten dorst te ontzeggen.

Ook in de opleiding moest de BKL'er doordrongen worden van 'de belangrijkheid' van het BKL. Bij het Algemeen Depot der Koninklijke Landmacht (ADKL) – dat sinds november 1950 gelegerd was in de Havenkazerne in Schoonhoven en



Afb. 2 De overdracht van het commando over de troepen van het BKL aan het Regiment Van Heutsz. Links de commandant van het BKL, luitenant-kolonel M.W.A. Damme; rechts de commandant van het Regiment Van Heutsz, luitenant-kolonel S. da Costa

met de uitzending en aanvulling van de troepen voor Suriname en de Nederlandse Antillen was belast – werd op 3 januari 1951 een depot voor de opleiding van de BKL-militairen opgericht. Omdat het BKL slechts beroepsmilitairen zou kennen, was een bewakingscursus van enkele weken genoeg. De lesstof zou vooral 'een strenge militaire tucht' moeten inscherpen. Was het korps eenmaal gevuld, dan kon de initiële cursus worden vervangen door herhalingscursussen om de militairen van het BKL 'periodiek gedurende enkele weken wederom te onderwerpen aan een strenge tucht en discipline' omdat de korpsleiding verwachtte dat door de bewakingsdiensten 'onherroepelijk de tucht en de discipline geleden zal hebben'. De herhalingscursus was tevens een goede gelegenheid nieuwigheden klassikaal te onderwijzen.

De organisatie van het BKL

Met ingang van 1 september 1951 kende de KL de vredefunctie 'Nederlandse Territoriale Bevelhebber' (NTB). De bevelhebber in de 1e Militaire Afdeling, generaal-majoor D.C. Buurman van Vreeden, werd de eerste NTB. Hij kreeg in die functie het BKL onder zijn bevel maar in de praktijk van de bevelvoering veranderde er weinig omdat het BKL, zoals gezegd, reeds onder de bevelhebber in de 1e Militaire Afdeling ressorteerde.

Met de instelling van de vredefunctie van NTB werd Nederland ook verdeeld in vijf gezagsbieden van evenzovele Territoriale Bevelhebbers (Noord, West, Zuid-West, Zuid-Oost en Oost), die tevens bevelhebber van een Militaire Afdeling waren. Uitgaande van de Rijn-IJsselverdediging waren die gebieden weer onderverdeeld in territoriale commando's. Omdat de organisatie van het BKL van de territoriale organisatie was afgeleid, moest ook het BKL van vier naar vijf afdelingen. Dat gebeurde uiteindelijk pas in februari 1953 met de oprichting van de Vijfde Afdeling, waarna het BKL er

in zijn organisatorisch voltooid staat er als volgt uitzag.

Vijf afdelingen, het stafkwartier was gevestigd in:

- 1) Den Haag (Oude Frederikkazerne): met de onderafdelingen Leiden, Den Haag, Utrecht en Soesterberg (geformeerd 27 juli 1953);
- 2) Amsterdam (Voormalige Fokkerfabrieken): met de onderafdelingen Amsterdam-Noord en Alkmaar;
- 3) Nieuw-Milligen (Legerplaats): met de onderafdelingen Nieuw-Milligen, Oldenbroek, Groningen en Deventer (geformeerd 29 juli 1953);
- 4) Arnhem (Kamp Golf Links): met de onderafdelingen Arnhem-Noord, Arnhem-Zuid en Den Bosch;
- 5) Den Bosch (Citadelkazerne): met de onderafdelingen Middelburg, Breda, Bergen op Zoom, Weert en detachementen in Eindhoven en Maastricht.

Het Opleidingsdepot Schoonhoven (Havenkazerne en Barakkenkamp) bestond uit een staf en vier instructiecompagnieën.

Dienstplichtigen voor het BKL

Toen het BKL per 3 mei 1951 ook de wachtdiensten in de 2e, 3e en 4e Militaire Afdeling van tot dan toe met die taak belaste parate bataljons had overgenomen, was het korps weliswaar volledig operationeel maar nog lang niet op sterkte. Eind 1951 bedroeg die slechts dertien officieren, 88 onderofficieren en 459 korporaals en soldaten, op een organieke sterkte van in totaal 750 man. De organisatie klonk weliswaar als een klok maar toch floreerde het korps niet. Al in november 1951 constateerde de NTB: 'Het moreel in het BKL is nog steeds in dalende lijn, zich uitende

in vele verzoeken om ontslag of overplaatsing naar andere onderdelen der K.L. of naar de Luchtmacht en in verslapping van dienstijver. Zulks is niet te verwonderen, omdat voor beroepsmilitairen het besef uitgeschakeld te zijn voor de hoofdtaak van het leger en slechts bestemd te worden voor de geestdodende bewakingstaak, uitermate demoraliserend werkt'.

Om de militairen afwisseling te bezorgen en daardoor het korps aantrekkelijker te maken, wilde Buurman van Vreeden het BKL meer taken opdragen dan alleen het doodsaai wachtlopen. Zo zou het BKL van de Koninklijke Marechaussee de bewaking en de vernieling van bruggen in oorlogstijd kunnen overnemen en tevens kunnen optreden als tegenpartij bij oefeningen. Ook dacht hij aan meer cursussen en oefeningen in brugvernieling. Deze ideeën hadden als nadeel dat het BKL ervoor uitgebreid zou moeten worden tot om en nabij de tweeduizend man, en dat terwijl er al geen beroepspersoneel te vinden was om de bestaande organieke sterkte op peil te brengen. Uitbreiding was dan alleen mogelijk door te putten uit het contingent dienstplichtigen, wat weer de oprichting van een instructiebataljon voor hun opleiding noodzakelijk maakte.

Langs de aangegeven lijnen werd het BKL gereorganiseerd. Om te beginnen kreeg het met ingang van april 1952 dienstplichtigen in zijn gelederen: iedere vier maanden een contingent van ongeveer 240 man totdat een sterkte van ongeveer 750 parate dienstplichtigen en 240 man in opleiding zou zijn bereikt. Ten behoeve van de initiële opleiding werd het Opleidingsdepot BKL opgericht, dat op 1 april 1952 zijn eerste contingent van 266 dienstplichtigen inlijfde – men rekende natuurlijk op uitval – voor een opleiding van vier maanden. Het depot was gevestigd in Alkmaar. De voortgezette opleiding zouden de afdelingen zelf verzorgen, terwijl de opleiding voor korporaals en sergeanten in Kamp Golf Links in Arnhem



Afb. 3 Het BKL vormde de erwacht bij dit bezoek van Hare Majesteit Koningin Juliana

opleiding voor korporaals en sergeanten in Kamp Golf Links in Arnhem werd gegeven.

Ongetwijfeld gedreven door het nijpende tekort aan dienstplichtigen voor de parate troepen en aansluitende bij de eerdere kwalificatie van het beroepspersoneel, vaardigde de Generale Staf een voor het imago van het BKL fatale bepaling uit: 'het personeel dat niet geschikt is bevonden voor indeling bij een paraat onderdeel, [zal] tijdelijk dan wel definitief bij het BKL worden ingedeeld'. Tot de opleiding werden dienstplichtigen toegelaten met een minimum-ABOHZIS² van: 2 3 2 3 3 1 2, de I en S ook

² 'ABOHZIS' was een acroniem gevormd uit: Algemene lichamelijke gezondheidstoestand, Bovenste ledematen, Onderste ledematen, Horen, Zien, Intelligentie en Stabiliteit. Per categorie kon de gekeurde gewaardeerd worden met een cijfer 1 (hoog) tot 5 (laag). De S5 was waarschijnlijk de meest bekende van deze waarderingen.

wel: 1 3 of 2 1. Gezien de minimum-ABOHZIS voor de krijgsmacht in het algemeen, 3 3 3 3 3 2 3, was dat dus nog niet eens zo laag. Het was dezelfde ABOHZIS als die gold voor de infanterie van de Natres, die vrijwel dezelfde taak als het BKL had. Wellicht overbodig te melden dat een strenge beoordeling van de politieke betrouwbaarheid en de antecedenten eveneens tot de selectie behoorde.

'Blinden, Kreupelen, Lammen'?

Vanuit een militair oogpunt was het niet veel fraais dat zich daar op die eerste april 1952 in Alkmaar meldde: alle recruten hadden een ABOHZIS die 'hen ongeschikt maakte voor opleiding bij een oorlogsonderdeel'. Er waren achttien, waarschijnlijk door kinderverlamming verminkten bij (de 'Lammen' en 'Kreupelen'), dertig procent bestond uit brildragers (de 'Blinden'), terwijl 26 recruten gebukt

gingen onder een S3. Ten slotte mankeerde er wel wat aan de opleiding van de jongens, een interessant en voor de indeling zeker zo'n bepalend gegeven als de ABOHZIS. Maar liefst tachtig procent van hen had uitsluitend lager onderwijs genoten. Een belangrijk gegeven want de (voortgezette) opleiding en de vorderingen die de man na die opleiding in zijn beroep had gemaakt, vormden een zwaarwegend onderdeel van het psycho-technische onderzoek dat samen met de vaststelling van de ABOHZIS-cijfers de primaire selectie bepaalde. Omdat juist in de zwakkere sociale milieus voortgezet onderwijs er meestal bij inschoot, was er waarschijnlijk een (onuitgesproken) positieve correlatie tussen opleidingsniveau en milieu. De 'onderkant' van de maatschappij was traditiegetrouw al jong aan het ongeschoolde werk, hing op straat of nog erger. Gezien de tachtig procent dienstplichtige BKL'ers met niet meer dan lager onderwijs, was de indeling klaarbij-

breken van een verdere opleiding en wellicht een indruk van het milieu waaruit de recruit stamde.

Hoe dat ook zij, het kader liet zich door dit alles niet ontmoedigen. Al spoedig bleek dat er van deze op het oog onbruikbare troep door goede instructie wel degelijk een bruikbaar militair geheel te maken was. 'Een strenge tucht, het handhaven van een straffe discipline en tactvol optreden, hebben tot redelijke resultaten geleid.' Bij een herkeuring in de zesde oefenweek (de Tilanuskeuring) was van 69 man de ABOHZIS vooruitgegaan en het Opleidingsdepot kon na 2,5 maand opleiding zelfs al een prima erewacht voor de koningin leveren. Ook de schietoefeningen gaven goede resultaten te zien. De jongens gedroegen zich in hun vrije tijd bovendien keurig: ze lazten, musiceerden of studeerden, terwijl het kaartspel onaangeroerd bleef en zij ook niet door de stad slenterden. Een pracht ploeg!

De recruten werden opgeleid 'tot geoeffend *tirailleur* in *groepsverband*'. Daartoe ontvingen zij een basisopleiding van zes en een wapenopleiding van tien weken. De velddienst kwam minder uitgebreid aan de orde dan bij de gewone infanterie; de nadruk lag op het straatgevecht, de wachtdienst en de exercitie. Dat laatste had een doel: omdat het werk van het BKL geringe controle op de militair met zich meenam, moest volgens commandant Damme, 'middels straf-exercitie de discipline tot een zo hoog mogelijk peil' worden opgevoerd. Hij had zijn ideaal van een keurkorps nog niet opgegeven. Daarom moesten de jongens tijdens hun opleiding ook doordrongen worden van de bijzondere positie van het BKL en van hun belangrijkste taak: militaire magazijnen te behoeden 'voor sabotage, inlichtingenactiviteiten en tegen diefstal'. De commandanten moesten op hun beurt de recruten 'nauwlettend' gadeslaan en het was hun taak 'tijdig te onderkennen of 's mans karakteraanleg (ontvankelijk voor omkopen, diefstal, ontevreden) wijst op de mogelijkheid, dat hij voor zijn toekomstige taak niet

geschikt zal zijn'.

Van elke BKL'er kon een goede en vlotte mobilisatie afhangen, daarom moest hij betrouwbaar, doordrongen van het dreigende gevaar en voortdurend op zijn hoede zijn. Gezien de hoge eisen was het een tegenvaller dat eenmaal bij de afdelingen ingedeeld de meeste militairen van de eerste lichting, 'geen enkel begrip' bleken te hebben van de bewakingstaak. 'Volgens hun bewering hadden zij nooit theorie de bewaking of de veiligheid betreffende gehad.'

Kennelijk was ook het eerder genoemde gunstige oordeel over de dienstplichtigen het gevolg van een toevalstreffer geweest want in 1953 – het Opleidingsdepot BKL was op 15 januari 1953 naar de Havenkazerne in Schoonhoven verhuisd en telde toen een staf en vier compagnieën – viel er een ander geluid te horen. Nu arriveerden er geen 'blinden, kreupelen en lammen' maar boerenjongens uit Drenthe en Friesland, die niet al te slim bleken. En er arriveerden ook heel wat minder geschikte jongens uit de zwakkere stedelijke milieus. De instructiecompagnieën telden veel achterblijvers onder haar leerlingen 'wegens onvoldoende bevattingsvermogen'. De oefenstof was voor hen veel te gecompliceerd – zestien weken in het BKL tegen 34 bij de gewone infanterie – en te uitgebreid. De instructeurs zagen geen kans er goede militairen van te maken. Maar eenmaal paraat, viel er met de boerenjongens best te werken, zeker als zij nu en dan bijzonder verlot kregen om bijvoorbeeld de ouwelui bij het oogsten te helpen.

Het is mogelijk aan deze oordelen nog vele toe te voegen en dan zou het evenwicht tussen de negatieve en positieve dadelijk opvallen: de lichten verschilden wat intelligentie en moreel betreft nogal van elkaar. Echt slim was geen van de dienstplichtigen en dat 'vrij lage intelligentiepeil' zat het kader het meest dwars. Hun gedrag was doorgaans goed, hoewel de handelbaarheid van de jongelui uit het midden en oosten van het land wel

wat groter was dan van die uit het westen. Het bleek ook dat zodra er geoeffend of gesport werd, de animo dadelijk met sprongen steeg. De vrijwel dagelijks door de afdelingen gehouden oefeningen op en rond bruggen boden veel afleiding. Dat toont wat een geweldige geestelijke belasting de wachttaak voor deze doeners was: zodra de prikkel uit de omgeving wegviel, was het met de aandacht gedaan. Volgens een veldprediker, reserve-majoor dominee A. Blanson Henkemans, was er geen dienstplichtige BKL'er te vinden 'die deze dienst niet afschuwelijk vindt'.

Niet alleen de dienstplichtigen bezorgden de korpsleiding grijze haren. De combinatie van veel, vaak al wat oudere, matig gemotiveerde of met sociale problemen kampende beroepsmilitairen met jonge dienstplichtigen – in oktober 1952 was de verhouding 1:2 – viel minder gelukkig uit. De klachten dienaangaande roepen herinneringen op aan de negentiende-eeuwse legerproblematiek: 'De dienstplichtigen hebben over het algemeen meer verstand dan de beroepsmilitairen van het BKL'. Gezamenlijke theorielessen waren nauwelijks mogelijk.

Met de inpassing van teruggekeerde Korea-strijders vlotte het ook niet erg, waardoor het BKL overwoog hun een aparte herscholing te geven, 'ten einde hen terug te brengen in het normale gareel, alvorens zij worden gedeeld. Tot nu toe hebben deze militairen een minder gunstige invloed op de dienstplichtigen, terwijl over hun dienstprestaties en -opvattingen niet kan worden geroemd'. Dat de beroepsmilitair-veteraan het begin jaren vijftig bijzonder moeilijk had, was de verborgen kant van de medaille. Voor hun specifieke problemen bestond nauwelijks belangstelling, in het geval van de ex-KNIL'ers ook niet voor de schok die de overgang in een totaal andere cultuur veroorzaakte – een flink aantal van hen beheerste nauwelijks de Nederlandse taal. Daarbij kwam nog eens de haast gekmakende woningnood die veel van de

veteranen parten speelden. De geste van de gemeente Schoonhoven om ten behoeve van het beroepskader van het BKL zestig woningwetwoningen te bouwen, werd dan ook door de militairen met grote vreugde ontvangen.

Ter afwisseling

De taak van het BKL was inmiddels volgens het plan van de NTB uitgebreid, om zo het korps als geheel aantrekkelijker te maken. De oorlogstaak bestond uit de vernieling en bewaking van bruggen, magazijnen en nader door de NTB en de commandant van het Legerkorps aan te wijzen objecten. De beroepsmilitairen zouden voor de vernielingen worden gebruikt, de dienstplichtigen vooral voor de bewaking. De vele oefeningen die van deze taakuitbreiding een gevolg waren, voldeden prima. Vooral de vrijwel dagelijks terugkerende brugoefeningen waren een aangename bezigheid voor de doeners die het korps herbergde. Dat gold ook het optreden als tegenpartij voor andere oefenende KL-eenheden.

In vredestijd verzorgde het BKL ceremoniële opdrachten, de bewaking en beveiliging van militaire magazijnen, mobilisatieopslagplaatsen, opslagplaatsen van vuurwapens en munitie, en van speciale objecten. In 1952 kwamen er 112 objecten voor bewaking in aanmerking en het BKL kon daarvan wegens personeelstekort toen niet meer dan 65 voor zijn rekening nemen; op de overige waakten (vaak bejaarde) fortwachters of, in het geval het object van groot belang was, opleidingseenheden van de KL. Dat laatste ging ten koste van de opleiding en was dus ongewenst. Hierom werd er kort na de inlijving der dienstplichtigen bij het BKL alweer over uitbreiding gesproken, te meer daar het verloop onder het beroepspersoneel, ondanks de veraangenaming van de taak, niet bleek te stuiten. Wie maar even kon vertrok. De oplossing werd gezocht in de uitbreiding van het korps tot zo'n 2600 man (exclusief kaderfuncties) en verlenging van de

eerste oefening van zestien maanden tot de twintig maanden die de overige infanteristen reeds volbrachten.

Behalve door uitbreiding van de taak probeerde de leiding de dienst door afwisseling te veraangenamen. En die opzet slaagde: alles wat er op dat punt bedacht werd, viel bij het personeel in goede aarde. De sportbeoefening werd gestimuleerd door een sportdag, die op 1 oktober 1952 voor het eerst gehouden werd en een groot succes was. Het aantal wandelmarsen waar de BKL'ers vaak met succes aan meededen is haast niet te tellen; verder zwommen en voetballen zij. Vooral de sportwedstrijden tegen andere onderdelen joegen het moreel omhoog: naar hun zeggen ervoeren de jongens daardoor dat het BKL meetelde en op de voorgrond trad. In 1953 werd de eerste schietdag van het BKL gehouden. Behalve afwisseling bieden, moest zij door onderlinge wedijver de schietvaardigheid onderhouden. Naast deze 'militaire ontspanning' (schieten, oefenen, sporten), bood het BKL via de Dienst Welzijnszorg Leger (WZZ) zijn mannen in de avonden en weekeinden een overstelpend aanbod aan cursussen, film- cabaret- operet-

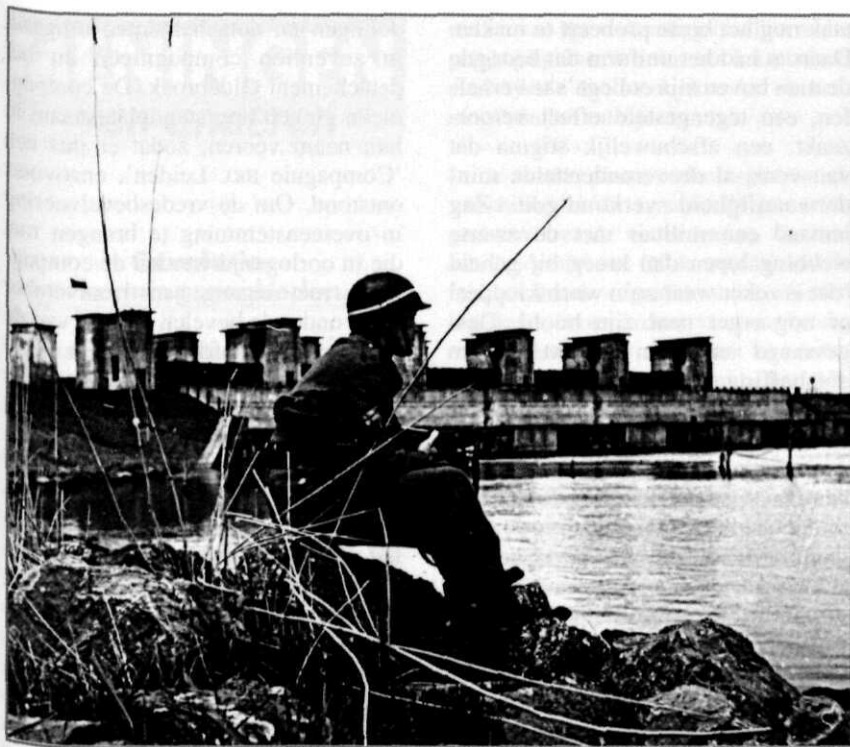
te- en toneelvoorstellingen. Toen het depot eenmaal in Schoonhoven was gevestigd, nam het lezen enorm toe omdat het stadje niet veel vertier te bieden had. Een andere zeer geliefde vorm van ontspanning was het knutselen. Daartoe stelde WZZ vaak materiaal en gereedschap ter beschikking. De jongens maakten dikwijls speelgoed, dat in december aan kindertehuizen werd geschonken. Deze ontspanning werd ondersteund door de geestelijke verzorging, waaraan het korps veel aandacht schonk. Aalmoezener en veldprediker bezochten de mensen zelfs tijdens de wachtdiensten op het object, vooral tijdens de feestdagen in de decembermaand. Dat het moreel over het algemeen goed was, bewees het kordate en zelfopofferende optreden van het BKL tijdens de watersnood van 1953.

Een zware taak

Desalniettemin bleef de vervelende bewaking de hoofdtak van het korps. In beginsel moest iedere BKL'er eens in de vijf dagen waken maar wegens personeelsgebrek lag de frequentie



Afb. 4 Twee BKL'ers tijdens de wacht. Op het bureau ligt een stengun gereed voor gebruik



Afb. 5 Het BKL bewaakte objecten die van strategisch belang waren

In beginsel moest iedere BKL'er eens in de vijf dagen waken maar wegens personeelsgebrek lag de frequentie meestal hoger. De mannen betrokken doorgaans gedurende de avond en de nacht de wacht, omdat er overdag voldoende personeel op het object aanwezig was. Zij verbleven dan meestal in krakkemikkige, slecht voorziene wachtketen om eens in de zoveel tijd per rijwiel een ronde over het bijna altijd afgelegen en verlaten complex te maken. Voortdurend werden hen ingepeperd dat de vijand overal loerde en zogenaamde veiligheids-officieren infiltrerden soms het object om de bewaking te testen.

Door die combinatie van eentonig waken en het besef onverwachts getest te kunnen worden, werden de manschappen na enige maanden wachtdienst erg prikkelbaar, terwijl het kader van hoog tot laag naast hetzelfde euvel vaak een zekere lusteloosheid ontwikkelde. Vermoeidheid en spanningen 'om niet op wacht gegrepen te worden' waren de oorzaken. 'Er is geen arbeidsvreugde. Voelen zich tekort gedaan. Denken

dat de dienst bij de parate troepen prettiger en makkelijker is. Hebben geen belangstelling en geen fut om zich te bekwamen in hun vak', meldde een van de betrokken commandanten.

Vooraf de wachtcommandanten, dikwijls beroepssoldaten of beroepskorporaals, hadden het zwaar. Zij zaten tussen twee vuren: hun eveneens door de wacht geïrriteerde en daardoor soms lastige ondergeschikten, en hun veeleisende meerderen. Op den duur waren zij ongeschikt voor de taak van wachtcommandant. Dit probleem had ook alles te maken met de indeling bij het BKL van beroepsmilitairen 'met zeer vele en grote moeilijkheden van sociale aard'. Het bleef merkwaardig dat uitgerekend deze voor andere eenheden als ongeschikt gekwalificeerde militairen zo'n bijzonder lastige en slecht gewaardeerde taak te vervullen hadden. Zij leken er ook niet erg tegen opgewassen.

³ Zie voor de tekst: Samuel 5, 6-7.

'Toen David het oude Jebus wilde veroveren om van die stad de residentie te maken van zijn rijk, viel de stad hem gemakkelijk in handen, want de Jebussieten meenden dat hun stad zo sterk was, dat ze de verdediging wel konden overlaten aan „lammen, kreupelen en blinden”.'³ Zo typeerde de reeds genoemde ds. A. Blanson Henkemans het personeelsbeleid inzake het BKL toen hij als getuige à *decharge* voor de Krijgsraad was verschenen nadat enige dienstplichtige BKL'ers in de fout waren gegaan. De KL gebruikte naar zijn mening de verkeerde mensen voor de verkeerde taak.

'Ze achten zich zelf de Paria's van het Ned. Leger! De ongeregelheden van de nachtelijke wacht, maakt dat deze jongemannen geestelijk en moreel van slag raken. Er zijn er die gaan tobben, anderen worden onverschillig. Hebben we met normale jongens te doen, dan gaat het de eerste 3 maanden nog wel, maar na 3 maanden begint het te haperen. De ene doet uit verveling dingen die verboden zijn, een ander krijgt last van hoofdpijn, een derde huilbuien. Kortom er is geen één die niet zwaar de pest heeft in de dienst'.

[cursief van Blanson, WB]

Blanson vroeg zich af of het wel verantwoord was om jongemannen aldoende de kans te laten lopen 'voor hun hele leven een knauw te krijgen'. Hoeveel militairen nu precies aan dit beeld van Blanson voldeden, is niet zo belangrijk. Waar het om gaat is dat de toedeling van zo'n geminachte en zware taak aan uitgerekend deze selectie een misgreep bleek.

Waarom het BKL mislukte

Toen eind 1954 het lot van het BKL eenmaal was bezegeld, overdacht de NTB de toestand van de bewakingscompagnieën, en vooral 'het moreel van het personeel en de verschillende omstandigheden, welke daarop van invloed kunnen zijn'. Hij vroeg zich

af waar het BKL zijn slechte naam aan te danken had. Noch in de materiële omstandigheden, noch in de dienstprestaties kon hij de oorzaak ontdekken.

Dat slechte imago kwam voort uit een combinatie van twee factoren: de vulling met personeel dat ongeschikt geacht werd voor andere KL-onderdelen, vooral 1 Lk natuurlijk, en de exclusieve gerichtheid op de in laag aanzien staande bewakingstaak. Zelfrespect was ver te zoeken: 'wij deugen nergens voor, dus zet men ons maar in het B.K.L.', zo vatte dominee Blanson dát probleem samen.

De zaak werd verergerd door de goedbedoelde maatregel van de leiding het korps door zijn uniform van andere onderdelen te onderscheiden. In een op rang en status gebaseerde maatschappij als de militaire, werkt onderscheiding alleen als voordeel als men uitmunt, niet als men met in militair opzicht minder gekwalificeerde mensen van een geminachte

taak nog het beste probeert te maken. Daarom had het uniform dat beoogde de man boven zijn collega's te verheffen, een tegengesteld effect veroorzaakt: een afschuwelijk stigma dat van verre al de veronderstelde minderwaardigheid verkondigde. Zag iemand een militair met de zwarte webbing lopen dan kreeg hij geheid 'dat is zeker weer zo'n wachtklopper' of nog erger naar zijn hoofd. Desgevraagd smeekten de BKL'ers om afschaffing van het zwarte leder. De fout met het uniform was nog versterkt door het ongelukkig gekozen wapenonderscheidingsteken, (de kempiaan), dat de BKL'ers de bijnaam 'kippenneukers' bezorgde en de toch reeds bij hen levende minderwaardigheidsgevoelens verder voedsel verschafte. De combinatie van een geminachte taak, uitgevoerd door 'Blinden, Kreupelen en Lammen' die opvielen door afwijkende kleding en het insigne richtte het BKL ten gronde.

Het einde van het BKL kwam snel. Per 1 september 1954 werden de onderaf-

delingen en detachementen omgezet in zeventien compagnieën en het detachement Oldebroek. De compagnieën gingen hun standplaatsnaam in hun naam voeren, zodat er dus een 'Compagnie BKL Leiden', enzovoort ontstond. Om de vredesbevelvoering in overeenstemming te brengen met die in oorlogstijd werden de compagnieën met ingang van 1 november 1954 onder de bevelen gesteld van de TB's en de vijf afdelingsstaven opgeheven. Inmiddels was al bekend dat het BKL op 1 januari 1955 werd opgeheven.

En waar ging het BKL-personeel naartoe? De NTB: 'Een der oorzaken van het van verschillende zijden gesignaleerde minderwaardigheidsgevoel zal worden weggenomen, door de opname van het BKL-personeel per 1 Januari 1955 in het Regiment van Heutsz', een idee dat reeds in 1951 was geopperd. De compagnieën Van Heutsz werden dus niet met een erfenis van het BKL 'opgezadeld', nee, de compagnieën BKL kregen een andere naam; de naam van een gerespecteerd maar vrijwel leeg regiment. Daarmee moesten de problemen opgelost zijn, aldus de NTB. 'Er is naar mijn oordeel bepaald geen plaats meer voor de gangbare uitdrukking „blinden, kreupelen en lammen”, welke maar al te vaak gehoord wordt.' De nieuwe naam moest een einde maken aan een verkeerde 'instelling, welke zeer veel kwaad sticht'. De geschiedenis van de compagnieën Van Heutsz leert dat het niet zo eenvoudig lag. Maar dat is een ander verhaal.

Bronnen en literatuur:

Archief van het Bewakingskorps Koninklijke Landmacht. Centraal Archieven-
depot van het ministerie van Defensie.
Archief Hoofdkwartier Generale Staf.
Centraal Archievendepot van het ministerie van Defensie.
Archief Nederlands Territoriaal Bevelhebber. Centraal Archievendepot van het ministerie van Defensie.
Archief Staatssecretaris van Oorlog, 1945-1962, map Personeelsopbouw KL en Klu 1954. Centraal Archievendepot van het ministerie van Defensie.
Archieven van verschillende bewakingscompagnieën. Centraal Archievendepot van het ministerie van Defensie.
Archief Traditiecommissie Koninklijke Landmacht. Semi-Statisch Archief

Koninklijke Landmacht.
Archief Hoofdafdeling Dienstplichtzaken, 1913-1940, 1945-1957. Algemeen Rijksarchief (Den Haag).
'Van Heutsz-mythe', *Twintig*, 25, 1 (nov. 1991).
Handboek Traditie Regiment Van Heutsz (Schaarsbergen, 1998) 13.
J. Hoffenaar en B. Schoenmaker, *Met de blik naar het Oosten. De Koninklijke Landmacht 1945-1990* (Den Haag, 1994).
J. Hoffenaar en J.P.M. Schoenmakers, *November, Romeo, Treed nader!* (Den Haag, 1998).
J.F.R. van Vogelpoel, *De Koninklijke Landmacht na de Tweede Wereldoorlog* ('s-Gravenhage, 1959).



MENINGEN van anderen

Cavalerie- verkenningseenheden...

Doorgaans is een bijdrage in deze rubriek niet onverdeeld positief over het artikel waarop wordt gereageerd, maar in dit geval willen we de auteur complimenteren met de inhoud van het artikel.* Zijn vrijwel volledige weergave van het grondgebonden gemechaniseerde verkenningsoptreden zal voor velen nuttig zijn. We onderstrepen het belang van het verkenningsoptreden op alle niveaus, ook op het divisieniveau. Wij willen enkele aspecten uit het artikel van collega Van den Aker benadrukken en aanvullen.

Inlichtingen

In de eerste plaats is, in het kader van het operationele optreden, het optreden van de gemechaniseerde verkenningseenheden in front van groot belang, en in het licht van de Landmacht Doctrine Publicatie is het initiatiefrijke opereren van de verkenningseenheid voor de manoeuvre uit essentieel. Het *recce pull*-principe, 'het trekken van de manoeuvre', neemt in het nieuwe denken over manoeuvre oorlogvoering een essentiële plaats in. Dit geldt op alle niveaus, dus ook op het divisieniveau. Gelet op de factoren tijd en ruimte zullen met name op het divisieniveau adequate inlichtingen een voorwaarden-scheppende rol vervullen. Bij de divisie is derhalve een paraat verkenningsoptreden onontbeerlijk.

Zeker gezien de uniciteit¹ van het verkenningsoptreden en de noodzaak een dergelijke eenheid in reële tijd-ruimtefactoren te oefenen, kan een mobilisabele component met een kernstaf niet volstaan. Van den Aker stelt terecht dat het mobilisabel

stellen van het verkenningsoptreden onder gelijktijdig instellen van een kernstaf uiteindelijk de doodsteek voor het verkenningsoptreden zal zijn.

In de tweede plaats onderstrepen we de verschillen in de samenstelling van de gemechaniseerde eenheden op de verschillende niveaus. Of de variëteit van de middelen ook organiek moet worden ingedeeld, is ons inziens van later belang en verdient verder onderzoek en studie. Het is essentieel te erkennen dat het divisieverkenningsoptreden onder andere omstandigheden optreedt; terecht noemt Van den Aker de tijd-ruimtefactoren, maar ook telt hier andere opdrachten, vijand-omgeving en derhalve ook (samenstelling van) middelen. Dit is een kenmerkend verschil met het optreden van het verkenningsoptreden van de brigade op het verkenningsoptreden van het manoeuvrebataljon. Wel zijn de verkenningsoptredens van de brigades en het bataljon OTAS-matig uitwisselbaar, maar het leidinggevend, coördinerend, sturend en synergetisch aspect van de bataljonsstaf is alleen met een parate staf met parate eskadrons op voldoende operationeel peil te houden.

Capaciteit

In dit verband is er nog iets merkwaardigs op te merken. Als een formatie over veel slagkracht beschikt, kan het zich permitteren wel eens mis te 'slaan'. Er blijft voldoende capaciteit over om nog eens te 'slaan' en dan raak! Bij een formatie die over weinig slagkracht beschikt, zal slechts de capaciteit aanwezig zijn op éénmaal te 'slaan'. Dit betekent dat een formatie over goede inlichtingen moet beschikken. Het is dus merkwaardig dat tegelijk met het terugbrengen van de slagkracht van de divisie (drie tankbataljons) óók de kwaliteit van de divisie inlichtingenverzamelcapaciteit (het mobilisabel stellen van het verkenningsoptreden) wordt teruggebracht. Een negatieve ontwikkeling wordt zo versterkt in plaats van opgevangen. Het vermogen om in één keer 'raak te slaan' wordt met het mobilisabel stellen van het verkenningsoptreden aangetast.

Ook internationaal (vs, UK) zien we dat er juist méér verkenningsoptredenscapaciteit wordt

ingebracht in de organisaties van de formatie, mede als resultaat van de analyse van de inkrimping van landstrijdkrachten en daarbij geplaatst in het licht van het uitgedunde gevechtsveld en de behoefte aan inlichtingen.

Hoofddlijnennotitie

Ten derde zijn enige opmerkingen over de Hoofddlijnennotitie op zijn plaats. Het lijkt evident dat teneinde het verkenningsoptreden (uitgaande van twee parate veldeskadrons en een stafeskadron, dat wil zeggen ongeveer 320 functies) te behouden óf het functieplafond verhoogd moet worden óf dat er andere eenheden (of delen) gereed moeten worden. Stellers durven hier te stellen dat een nadere analyse mogelijkheden op zal leveren. Hiernaast is de door Van den Aker aangegeven mogelijkheid het verkenningsoptreden te integreren met de luchtmobiele brigade – ook onderbouwd door het operationeel raamwerk – een zeer terechte analyse.

Een andere optie betreft een meer flexibele toepassing van de personele vulling. Dit houdt in dat de personele vulling van eenheden kan variëren en kan worden aangepast aan de actuele behoefte en aan de behoefte van de nabije toekomst. Voorts kan uit de actuele persberichten worden afgeleid dat ook op politiek niveau het besef is doorgedrongen dat wellicht te diep is gesneden in de capaciteiten van defensie in het algemeen en in de capaciteiten van de landmacht in het bijzonder. Hier doet zich de mogelijkheid voor een reparatie uit te voeren. Paraat handhaven van het verkenningsoptreden is hiervoor een logische keuze en geeft tevens meer inhoud aan de leuze van de Bevelhebber: 'meer groen op de grond'. Bovendien biedt een ruimere parate structuur meer flexibiliteit en daarbij telt ook nog dat een verkenningsoptreden die flexibiliteit een extra dimensie geeft.

Opvallend is dat met het mobilisabel stellen van het verkenningsoptreden de KL in vergelijking met de NAVO-partners uit de pas zal lopen. De ontwikkelingen in bijvoorbeeld de vs of UK onderstrepen dit, maar ook onze buurlanden, Duitsland en België, behouden met nadruk het verkenningsoptreden op divisieniveau. Het zal duidelijk zijn dat wij het parate verken-

* P.J.E.J. van den Aker; 'Cavalerie-verkenningseenheden: traditie met toekomst?' MS 168 (1999) (6) 321-334.

¹ 'Uniciteit' volgens Van Daele: enig in zijn soort, onvergelykbaar (mooi, goed).

ningsbataljon voor de Koninklijke Landmacht essentieel vinden.

kol P.H. DE VRIES,
hoofd van het bureau Doctrine,
Landmachtstaf Operationeel Beleid

lkol W. VAN DEN BOS,
hoofd van de vakgroep Operaties,
Opleidingen KL

BOEKEN bespreking



November Romeo - Treed nader!

De Nationale Reserve 1948-1998,
door J. Hoffenaar en J.P.M. Schoen-
makers, 212 blz., rijk geïll.
Sdu Uitgevers, Den Haag, 1998.
f 49,50
ISBN: 90 1208 575 6

Vijftig jaar geleden, op 15 april 1948, werd de Nationale Reserve (Natres) opgericht. De Natres bestaat uit 'deeltijdmilitairen' die zich naast hun 'gewone' werk in de burgermaatschappij voor de Nederlandse defensie inzetten. Zij was een product van de Koude Oorlog. Terwijl de

meeste Nederlandse militairen in Nederlands-Indië verbleven, nam de dreiging van 'links', de Sovjet-Unie toe. Daarnaast bestond er behoefte aan een politiek instrument tegen het gevaar van 'rechts' in de vorm van particuliere weerbaarheidsorganisaties. De Natres vulde deze lacune op. In de afgelopen vijftig jaar traden tienduizenden vrijwilligers en sinds kort ook vrijwilligsters toe die bereid waren in hun vrije tijd de Koninklijke Landmacht, en daarmee de Nederlandse samenleving, te dienen.

November Romeo - Treed Nader! is om meerdere redenen een passende titel. Hij is voor de vrijwilliger onmiddellijk herkenbaar. Niet alleen staan 'November' en 'Romeo' voor respectievelijk de 'N' en de 'R' (Nationale Reserve) in het NAVO-spelalfabet, maar tevens is het één van de vele wachtwoordcombinaties die de reservisten gebruiken bij de uitvoering van hun bewakings- en beveiligingstaken. Bovendien is November Romeo al vanaf 1993 de naam van het korpsblad.

De auteurs, werkzaam bij de Sectie Militaire Geschiedenis, gaan in zes hoofdstukken in op het ontstaan van de Natres en haar geleidelijke ontwikkeling tot een volwaardig onderdeel van de landmacht. Het mag een klein wonder heten dat het Korps Nationale Reserve na vijftig jaar nog bestaat. Meer dan eens is haar voortbestaan onderwerp van discussie geweest op hoog politiek en militair niveau. Haar takenpakket en opbouw waren vaak het resultaat van moeizaam bereikte compromissen. Zij kende enkele 'ingebouwde' dilemma's, tegenstellingen en knelpunten. Het voortdurende gevoel bij de leden van de Nationale Reserve het 'ondergeschoven kindje' te zijn en hun daarmee samenhangende wens als een volwaardig KL-onderdeel te worden beschouwd, vormt een rode draad in de geschiedenis van het korps.

De vrijwilligers wilden vanaf de jaren zestig zo veel mogelijk lijken op 'normale' infanteristen. Dit streven was echter niet goed verenigbaar met het tegelijkertijd sterk levende besef een bijzonder korps van 'vrijtijds militairen' te zijn. Aan dat eigen karakter ontleenden de vrijwilligers een belangrijk deel van hun identiteit.

Dat het Korps Nationale Reserve nog steeds bestaat, ligt aan de volgende drie factoren. Op de eerste plaats bleek de Nationale Reserve bij bezuinigingsafwegingen nogal eens een goedkoop en dus aantrekkelijk alternatief. Verdedigers van het vrijwilligerskorps wezen er op de tweede plaats bij herhaling en met succes op dat de Nationale Reserve een belangrijke rol vervulde in de kwetsbare relatie tussen maatschappij en krijgsmacht, en dat het aan de kant zetten van de vrijwilligers een verkeerd signaal voor deze verhouding zou betekenen. Op de derde plaats woog in de discussies over de toekomst van het korps meestal ook het operationele argument mee. De vrijwilligers waren, door hun snelle inzetbaarheid en lokale bekendheid, in beginsel bij uitstek zeer geschikt voor verschillende bewakingstaken die anders door zeer versnipperde reguliere eenheden zouden moeten worden verricht.

Na het einde van de Koude Oorlog kwam daar het argument bij dat de Nationale Reserve om dezelfde redenen tevens zeer bruikbaar zou zijn voor het uitvoeren van nieuwe (steunverlenings)taken in vredes-tijd.

Hoofdlijnennotitie

Echter, ook de taken van de Natres zijn in de *Hoofdlijnennotitie* opnieuw tegen het licht gehouden. Daarin staat dat, conform de nota Reservistenbeleid uit 1996, het Korps Natres een bijzondere categorie van 'actieve' reservisten vormt, bestemd voor het uitvoeren van nationale taken op het gebied van bewaking/beveiliging, vervoer en verkeer, *Host Nation Support* en rampenbestrijding. Het gaat hier om taken in buitengewone omstandigheden die niet door reguliere eenheden kunnen worden uitgevoerd. Inzet van de Natres is in die omstandigheden gericht op het op nationaal grondgebied overnemen van een aantal taken van reguliere eenheden.

De rampenbestrijdingstaak bijvoorbeeld, behoort weliswaar niet tot de hoofdtaken van de KL, maar draagt wel in belangrijke mate bij aan de zichtbaarheid van de krijgsmacht in de Nederlandse samenleving. De maatschappelijke waardering en steun voor deze taak is groot. Het Korps Natres levert hierin een zichtbaar en gewaardeerd aandeel, zoals recentelijk is ge-

bleken bij onder meer de bestrijding van de watersnood en de varkenspest.

Een verkleining van de omvang van het Korps Natres lijkt mogelijk zonder dat de uitvoering van de nationale taken door het korps in gevaar komt. De afgenomen dreiging tegen het Nederlandse grondgebied, en daarmee samenhangend de afnemende risico's die worden gelopen in het geval van activering en inzet van de reguliere KL-eenheden in NAVO-verband, leiden tot een minderbehoefte aan mobilisabele eenheden voor de nationale sector, waaronder het Korps Natres.

Het doel is het Korps Natres een belangrijker rol te laten spelen bij de rampenbestrijding in de eigen regio. Gedacht wordt onder meer aan het opleiden van Natres-militairen als NBC-specialist, opdat zij in het geval van een terroristische aanslag of een grote chemische ramp in de regio zeer snel ter plaatse kunnen zijn en civiele instanties kunnen steunen. Een voordeel hiervan is onder meer dat de krijgsmacht snel ter plaatse aanwezig is en dat de later verschijnende reguliere eenheden daardoor effectiever ter plaatse kunnen worden ingezet. Men onderzoekt of een integratie van de totale beveiligings- en rampenbestrijdingscapaciteiten van het Nationaal Commando (Natco) binnen de structuur van de Natres mogelijk is. Een overgang naar meer, maar in omvang kleinere Natres-eenheden, zal de taakuitvoering naar verwachting ten goede komen. Aldus de Hoofdlijnennotitie.

Dit betekent dat de geschiedenis van de Natres al snel na het uitkomen van het boek *November Romeo - Treed Nader!* moet worden aangevuld. De nieuwe taken komen bovenop de oorspronkelijke taken, waarvoor de Natres in het verleden reeds alle zeilen moest bijzetten. Het Korps Natres staat, kortom, voor de grote uitdaging te bewijzen dat het ook in de veiligheidsconstellatie na de Koude Oorlog een waardevol onderdeel van de Koninklijke Landmacht is.

Verzorgde uitgave

Het is niet altijd even eenvoudig om de geschiedenis zo te beschrijven dat de lezer met onverminderde belangstelling blijft lezen. Toch zijn de auteurs daar tot volle

tevredenheid in geslaagd. Het boek is, zoals te doen gebruikelijk met boeken van de Sectie Militaire Geschiedenis, voortreffelijk verzorgd uitgevoerd. Het enige dat opvalt in de tekst is dat op blz. 152 "Treedt nader" met een t wordt weergegeven terwijl het in de titel zonder t staat. Slechts de figuren met de organisatie van de Natres op de bladzijden 39, 84 en 143 zijn aan de aandacht ontsnapt. Op blz. 39 moet 43 bij het middelste peloton 34 zijn; op blz. 84 is bij elk van de drie tirailleurgroepen vergeten een onderofficier op te nemen, terwijl dat op blz. 143 is gebeurd bij de Bravo- en de Charliegroep.

Vanzelfsprekend zal dit boek zijn weg vinden naar de liefhebbers van de militaire geschiedenis. Daarnaast is het boek natuurlijk interessant voor hen die deel hebben uitgemaakt van de Natres. Verder verdient het aanbeveling om iedere nieuwe militair van de Natres in het bezit te stellen van dit boek omdat het een goede aanzet geeft tot het voortzetten van de traditie-handhaving.

Al lezende besepte ik dat ik in mijn militaire loopbaan, door onvoldoende kennis over de Natres, ook wel eens wat minder vleidend gesproken heb over de "vrijtijds-soldaat". Om gebrek aan kennis in de toekomst te voorkomen, kan men overwegen *November Romeo - treed nader!* als verplichte leerstof op te nemen tijdens de E-cursus (een voortgezette opleiding voor onderofficieren) en tijdens de stafdienst voor officieren.

drs. J. TERPSTRA, kol mpsd

Bader, the man and his men

door Michael G. Burns, London, 1990, Cassell Military Edition, 1998.

£. 5.99

ISBN 03 0435 052 4

Met enige overdrijving, gevoed door een zeer bekend citaat van Churchill, kan men stellen dat een handvol jachtvliegers in de zomer van 1940 de westerse beschaving heeft gered. Immers, door een Duitse invasie te voorkomen, konden de Britse eilanden als basis voor de geallieerde oorlogvoering worden behouden. Hoewel de *aces* (uiterst succesvolle oorlogsvliegers)

minder dan in de Eerste Wereldoorlog bij het grote publiek bekend waren, was Douglas Bader al in de Tweede Wereldoorlog een naam die bij velen tot de verbeelding sprak, laat staan daarna. Het best geschreven boek over de *Battle of Britain* dat ik ken, namelijk *Fighter* van Len Deighton, heeft niet voor niets (althans: de editie die ik bezit) de portretten van Douglas Bader en Adolf Galland op de omslag.

Bader behoorde tot de klas cadetten die in september 1928 op Royal Air Force College Cranwell arriveerde. Hij bezat een bovengemiddelde vliegerhand en werd na de opleiding bij een Bulldog-squadron geplaatst, toentertijd de standaard RAF dag- en nachtjager. In 1931 nam hij met groot succes deel aan de *air-show* van Hendon. De daar verworven reputatie bracht hem ertoe bij een routinebezoek aan een andere basis bij wijze van afscheidsgroet op lage hoogte een rol te draaien. Hij kwam daarbij te laag uit, crashte en verloor beide benen.

Ook al toonde Bader aan dat hij met twee kunstbenen even goed kon vliegen, de RAF weigerde hem, begrijpelijkerwijze. Hij werkte een aantal jaren bij Shell tot hij in 1939 opnieuw zijn kans schoon zag. Door zijn natuurlijk overwicht werd hij al gauw commandant van het met Hurricanes uitgeruste 242 (Canadese) squadron op de vliegbasis Duxford, aan de vooravond van de *Battle of Britain*.

Vanwege de sectorindeling van de jachtgroepen binnen Fighter Command nam de zuidoostelijk gelegen 11 Groep steeds de intercepties van de *Luftwaffe*-bommenwerperformaties voor zijn rekening. De in de Midlands gestationeerde 12 Groep, waartoe Duxford behoorde, werd in reserve gehouden en kreeg de verdediging van de noordelijke velden in 11 Groep toebedeeld. *Squadron Leader* Bader, daarin gesteund door C-12 Groep, Air Vice-Marshal Leigh-Mallory, stoorde zich aan de zijns inziens ineffektieve inzet van de squadrons van 12 Groep door *Fighter Command*. Hij besloot een defensieve opdracht te negeren en met een formatie van drie squadrons de vijand op te zoeken. Hierin was hij dermate succesvol dat er twijfels rezen omtrent de kwaliteit van de

doctrine van Fighter Command. Diens commandant, Air Marshal Dowding, gesteund door C- 11 Groep, Air Vice-Marshal Park, wijzigde daarop de doctrine. Voortaan zouden formaties van twee squadrons de gangbare norm zijn.

Veel erger was dat intussen het doctrine-debat had geleid tot politieke achterdocht omtrent de kwaliteit van Fighter Command. De Battle of Britain werd gewonnen, maar al gauw daarna moesten Dowding en Park het veld ruimen, nota bene voor Leigh-Mallory, die eerst C- 11 Groep en later C- Fighter Command zou worden. Hiermee werd onrecht gedaan aan vooral Dowding, die de architect van de moderne luchtverdediging was, waarvan de fundamenten nog steeds staan. Alle ingrediënten dus voor een klassiek koningsdrama. Burns diept dat drama niet echt uit, alhoewel moet worden erkend dat hij zich niet zonder meer conformeert aan de heersende literatuur. De heersende mening is dat Bader terecht een groter accent legde op de massale inzet van jagers, maar militaire ongehoorzaamheid aan de dag legde. Vreemd is dat dit Bader wordt vergeven, maar dat Leigh-Mallory bij vele historici steeds als de kwade genius wordt geboekstaafd. Ongetwijfeld speelt hierbij een rol dat Dowding en Park beide in de Eerste Wereldoorlog een jagersquadron hadden gecommandeerd en dat Leigh-Mallory commandant van een *army coop* squadron was geweest. Burns wijst erop dat Leigh-Mallory evenwel een veel bredere kijk op de oorlogvoering had dan de meeste opperofficieren; een kwaliteit die de RAF later in de oorlog goed kon gebruiken.

Bader had weliswaar de lessen van de Eerste Wereldoorlog goed bestudeerd, maar was zich als gevolg van geheimhouding, de beperkingen van de Britse radar onvoldoende bewust. Hem ontbrak dus een valide totaalvisie. De schrijver zegt dat de Battle of Britain een defensieve campagne was die centraal en strak moest worden geleid. Hier staat tegenover dat binnen de verdediging wel degelijk ruimte moet zijn voor offensieve acties. Bader had dat als geen ander in de gaten. Zijn concept met drie squadrons had enkele keren grote verliezen aan Duitse zijde toegebracht. Door echter de waarde van

wings met vijf squadrons te benadrukken, werd het beste de vijand van het goede.

Kinderschoenen

Bij dit alles moet worden bedacht dat de doctrine van de moderne luchtverdediging nog in de kinderschoenen stond en dat voortdurende aanpassingen niet meer dan logisch waren. Zo was het C2-concept van Fighter Command geenszins uitgekristalliseerd. De Battle of Britain werd aanvankelijk vanuit 11 Groep geleid, terwijl Fighter Command de gebeurtenissen volgde. Mede op politieke instigatie versterkte Fighter Command later zijn coördinerende rol. Baders openlijke kritiek op Fighter Command verhield zich moeilijk met de visie die hij vanuit zijn positie als squadron-commandant kon ontwikkelen. Zijn kracht lag minder in de ontwikkeling van operationele concepten dan in het opleiden en motiveren van talentvolle squadronvliegers.

Na de Battle of Britain werd Bader één van de eerste *wing commanders flying* (vgl. Chef Vliegdiens) van de RAF en wel op de vliegbasis Tangmere. Hier leidde hij de Spitfire-wing in offensieve operaties boven Frans grondgebied; operaties met een trouwens twijfelachtige militaire waarde. In die periode werd hij de geestelijke vader van de zogenaamde vinger-vier-formatie, een tactisch goed sluitende formatie die trouwens al tijdens de Spaanse Burgeroorlog door Oswald Boelcke was bedacht. Tangmere zou zijn laatste militaire uitdaging zijn. Op 9 augustus 1941 verloor hij in een luchtgevecht de staart van zijn Spitfire. Bij het verlaten van het vliegtuig bleef één van zijn kunstbenen haken, hetgeen een geslaagde parachutelanding niet belette.

Een aardige anekdote is dat een bommenwerper enkele dagen later een vervangend kunstbeen afwierp, zodat de Duitsers hem dit ter hand konden stellen. De rest van de oorlog bracht Bader in krijgsgevangenschap door. Na de oorlog diende hij nog korte tijd als *group captain* in de RAF om vervolgens opnieuw voor Shell te gaan werken.

Geen biografie

De titel van dit boek is ietwat misleidend. De lezer denkt te maken te hebben met

een biografie van Douglas Bader. Dat nu is maar ten dele het geval. Baders biografie is al in 1954 van de hand van Paul Brickhill onder de naam *Reach for the sky* uitgekomen. Michael Burns heeft dit boek geschreven om de invloed van Bader op zijn vliegers te boek te stellen. We lezen nu weinig of niets over zijn jeugd en helemaal niets over zijn latere jaren, en een portret van zijn persoonlijkheid komt slecht uit de verf. Men moet toegeven dat vliegers als Dicky Cork, 'Johnnie' Johnson (de schrijver van *Full Circle*), Denis Crowley-Milling en Hugh Dundas buitengewoon verdienstelijk zijn geweest, maar zij hebben in de latere oorlogsjaren weinig gemeenschappelijks verricht.

Een beschrijving van hun wederwaardigheden levert daardoor fragmentarische geschiedschrijving op en het is maar de vraag of de pupillen niet hetzelfde zouden hebben gepresteerd, indien zij Bader nooit zouden hebben gekend. Burns heeft weliswaar vele oude squadron-dagboeken uit de kast gehaald en met grote precisie talloze luchtgevechten weergegeven, maar op den duur verveelt hij de lezer met de grote mate van detail.

Kortom, dit boek mist focus en cohesie. Voor mij blijft de vraag wat de uitgever heeft bewogen dit voor het eerst in 1990 verschenen boek nu als een militaire klassieker in pocketvorm te heruitgeven. Het meest waarschijnlijke antwoord luidt: de naam 'Bader' alleen.

A.C. TJEPKEMA, kol KLu



Samenvattingen

A.W.K. Gaillard, C.J.E. Wientjes. Omgaan met stress

Militairen moeten zijn opgeleid om in de wereld van het gewapend conflict te kunnen functioneren. In die omgeving zijn er vele stressoren. Het leger gebruikt speciale programma's om militairen hiermee te confronteren. De auteurs bestudeerden een van deze programma's om de effecten te evalueren. Gebaseerd op hun bevindingen en nader onderzoek op het gebied van stress-training, doen zij voorstellen om de huidige stress-training te veranderen.

R. Szafranski. Victory frowns on those...

De auteur geeft aan wat – gegeven het complexe model van verandering en conflict dat de Tofflers ontwikkelden – het belang is van 'anders denken'. De nieuwe uitdagingen maken dat we ons moeten bezinnen op 'warfare', 'peacefare'; op 'war' en 'anti-war'. Kennis en informatie zijn niet alleen nieuwe bronnen van rijkdom, maar zullen licht werpen op een nieuw soort oorlogvoering: 'information operations' en 'information warfare'. De auteur geeft een inschatting en een plan van aanpak, omdat de overwinning ligt bij hen die begrijpen.

D.M. van der Zwan. NATO Common Funded Resources

De NAVO is een intergouvernementele organisatie. Veel investeringen hebben een nationaal karakter. Sommige investeringen zijn in het belang van alle lidstaten. De auteur geeft aan wie over wat beslist als het gaat om 'NATO Common Funded Resources'. Nieuwe, kostbare projecten met een hoge prioriteit en het 'Defence Capabilities Initiative' zijn de uitdagingen van morgen.

O. Werin. International Partner Officer at NATO

De NAVO is meer dan afspraken, structuren, procedures, staven en eenheden. De NAVO is bovenal iets dat door mensen inhoud krijgt. De kwaliteit van internationale staven en eenheden wordt bepaald door het personeel van de lidstaten. Dit verhaal laat zien wat de NAVO betekent voor het individu en het gezin.

F. Matser. De Koninklijke Landmacht op weg naar een nieuw imago

De auteur verklaart hoe een gewenste identiteit via ware identiteit en communicatie kan worden omgezet in een imago. Het personeel dat samen de landmacht vormt en hun professionaliteit bepalen de ware identiteit. Interne en externe communicatie ondersteunen en versterken het imago dat hieruit voortvloeit.

W. Bevaart. 'Blinden, Kreupelen, Lammen'

De auteur beschrijft de geschiedenis van het Bewakingskorps Koninklijke Landmacht (BKL) tussen 1950 en 1955. Haar taak, bewaking, was tegelijkertijd belangrijk en ondankbaar. Een apart embleem en uniform bleken een negatieve uitwerking te hebben. De combinatie van deze factoren betekende het einde van dit korps. Een nieuw begin in een nieuw regiment zou verbetering moeten brengen. De auteur geeft aan dat dit een volgend verhaal is.

Summaries

A.W.K. Gaillard, C.J.E. Wientjes. How to deal with stress

Soldiers should be trained to deal with the realities of armed conflict. In that environment there are many stressors to cope with. The army uses special programmes to confront soldiers with this phenomenon. The authors studied one of those programmes to evaluate the effects. Based on their findings and further study in the field of 'Stress Exposure Training', they propose changes to the present concept.

R. Szafranski. Victory frowns on those...

Based on the Tofflers' complex model of change and conflict, the author explains the importance of new thinking. The new challenges demand that we reflect on warfare, peacefare, war and anti-war. Knowledge and information are not only the new sources of wealth, but will spark a new kind of warfare; information operations and information warfare. The author presents *both an assessment and an action agenda, as victory smiles on those who understand.*

D.M. van der Zwan. NATO Common Funded Resources

NATO is an intergovernmental organization. Many investments are of a national character. Some expenditures however, reflect the interest of all member countries. The author explains who decides what concerning NATO Common Funded Resources. New costly high-priority projects and the Defence Capabilities Initiative are future's challenges.

O. Werin. International Partner Officer at NATO

NATO is more than agreements, structures and procedures, staffs and units. NATO is, most and foreall, a human endeavour. The quality of international staffs and units comes from the people from member states. This story indicates how NATO touches such an individual and its family.

F. Matser. The army towards a new image

As the author explains, an identity can, through real identity and communication, become an image. The people that together make an army and their professionalism determine real quality. Internal and external communication support and strengthen the image that follows from this.

W. Bevaart. 'Blindmen, Cripples and Paralytics'

The author reflects on the history of the 'Army Guard Corps' (1950-1955). Its task – to guard – was, given the situation in these years, not unimportant, but ungrateful. A special insignia and uniform proved to be of negative value. The combination of these aspects ruined this organization. A new start within a new regiment should bring a difference. As the author indicates; this is an other story.