MS
SINDS 1832

MILITAIRE SPECTATOR

175 jaar Militaire Spectator

e.v. | Reservisten
'Command teams'

JAARGANG 176 | 1 | 2007

M E D E D E L I N G

KVBK
KONINKLIJKE VERENIGING TER BEOEFENING VAN DE KRIJGSWETENSCHAP

Dit is het eerste nummer van een bijzondere jaargang:

DE MILITAIRE SPECTATOR BESTAAT 175 JAAR

Sinds 1971 mag de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap zorgdragen voor de publicatie van dit tijdschrift. Terecht dat de redactie dit jubeljaar opent met een bijdrage over de oprichter van het blad, dr. J.C. van Rijneveld, die als luitenant, kapitein en majoor, zestien jaar lang de eerste hoofdredacteur was.

Uiteraard zal ook de KVBK stilstaan bij het 175-jarig bestaan van de *Militaire Spectator*. In het laatste kwartaal van dit jaar mogen wij een boekwerk over de *Militaire Spectator* tegemoet zien. Het bestuur zal daar op gepaste wijze aandacht aan besteden. Langs diverse wegen, onder andere via onze website en dit tijdschrift, zal ik u op de hoogte houden.

Dankzij de steun van de minister van Defensie zal in dit jubeljaar zowel dit tijdschrift als het verdere historische erfgoed van de KVBK digitaal toegankelijk worden.
Ook dat maakt dit jaar bijzonder. Ook daarover zal ik u verder informeren.

Het bestuur wenst de redactie geluk. De redactieleden en hun talloze voorgangers hebben er, mede dankzij de inzet van duizenden scribenten, voor gezorgd dat deze mijlpaal is bereikt. Wij wensen de redactie succes bij de invulling van deze bijzondere jaargang.

VOORZITTER KVBK

De Militaire Spectator is sinds 1832 het militair-wetenschappelijk tijdschrift voor en over de Nederlandse krijgsmacht. Het maakt relevante kennis, wetenschappelijke inzichten, ontwikkelingen en praktijkervaringen toegankelijk en slaat zo een brug tussen theorie en praktijk.
De Militaire Spectator stimuleert de gedachtevorming over onderwerpen die de krijgsmacht raken en draagt zodoende bij aan de ontwikkeling van de krijgswetenschap in de breedste zin van het woord. Op deze wijze geeft het tijdschrift inhoud aan zijn missie: het bijdragen aan de professionalisering van het defensiepersoneel en het verhogen van het kennisniveau van overige geïnteresseerden. Daarmee bevordert de Militaire Spectator ook de dialoog tussen krijgsmacht, wetenschap en samenleving.

JAARGANG 176 NUMMER 1 2007

MILITAIRE SPECTATOR

2 Editoriaal:
De 'Militaire Spectator': 175 jaar jong

4 J.M.J. Bosch:
J.C. van Rijneveld
De officier die krijg en wetenschap samenbracht

11 L.D.A.M. Harteveld:
Tussen navelsteng en op kamers gaan
De relatie tussen kerndepartementen en agentschappen

21 A.L.W. Vogelaar, P.J.M.D. Essens:
De effeciviteit van 'command teams'
Ontwikkeling van een instrument

31 J. Hoffenaar:
Reservisten in de Koude Oorlog
Taken, knelpunten en waardering

39 Boeken

44 L.Polman:
Bericht uit Afrika – Zee-reisjes

46 F. Matser:
Tegenwicht – Anekdote

48 Samenvattingen / Summaries

UITGAVE

Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap
www.kvbk.nl
info@kvbk.nl

Secretaris en ledenadministratie
luitenant-kolonel KLu E.M. Wijers
Telefoon 076 - 544 70 62
Fax 076 - 544 70 54

Nederlandse Defensieacademie (NLDA)
Sectie MOW
Ledenadministratie KVBK
Postbus 90002, 4800 PA Breda
ledenadministratie@kvbk.nl

REDACTIE

brigade-generaal cav b.d. prof. em. J.M.J. Bosch (hoofdredacteur)
Telefoon 071 - 542 18 30
E-mail jmjbosch@xs4all.nl

kolonel cav drs. P.J.E.J. van den Aker
luitenant-kolonel KLu S.M. Babusch bc
kapitein ter zee P. van den Berg
commodore KLu drs. G.M. Bergsma
drs. P. Donker
luitenant-kolonel MJD mr. drs. P.A.L. Ducheine
drs. P.H. Kamphuis
luitenant-kolonel KMar drs. J.A.J. Leijtens
kolonel MPSD drs. F. Matser
brigade-generaal TS ir. R.G. Tieskens
luitenant-kolonel Marns drs. A.J.E. Wagemaker MA
kapitein-luitenant ter zee N.A. Woudstra

BUREAUREDACTIE

mw. drs. A. Kool en
drs. F.J.C.M. van Nijnatten
NIMH
MPC 58A / Gebouw 203 / Kamer 026
Postbus 90701
2509 LS Den Haag
Telefoon 070 - 316 51 20 of
070 - 316 51 95
Fax 070 - 316 51 99
E-mail redactiemilitairespectator@mindef.nl

LIDMAATSCHAP

binnenland € 22,50
studenten € 15,00
buitenland € 27,50

OPMAAK EN DRUK

Drukkerij Giethoorn Ten Brink

ISSN 0026-3869

NADRUK VERBODEN

EDITORIAAL

175 JAAR JONG

Op 29 januari 2007 bestaat de *Militaire Spectator* 175 jaar. Is het een verdienste om 175 jaar oud te worden? Er zijn steden die duizend jaar of langer bestaan. Is dat een verdienste? Om het anders te stellen: wordt een zoveeljarig bestaan van een stad gevierd? Jazeker: met een bepaald gevoel dat vele generaties hun hart en verstand hebben benut om er 'iets' van te maken. Valt er daarom ook rond dit tijdschrift wat te vieren? Ja, natuurlijk, zij het in bescheidenheid en met gevoel voor de relativiteit der dingen. Een zekere trots is gerechtvaardigd om als de zoveelste redactie voort te mogen bouwen op het werk van alle voorgangers door, samen met auteurs, columnisten en andere medewerkers op de achtergrond, dit tijdschrift inhoud en vorm te geven.

De oprichter van dit tijdschrift is ons en onze lezers niet echt bekend. Daarom wordt in dit nummer aandacht besteed aan het leven en werk van dr. J.C. van Rijneveld, RMWO4 (1799-1852), die dit tijdschrift in 1832 oprichtte en die zestien jaar lang, als luitenant, kapitein en majoor, de eerste hoofdredacteur was. Zonder hem had de *Militaire Spectator* nooit bestaan. Dankzij hem konden vele generaties van (hoofd-)redacteuren aan enkele duizenden auteurs ruimte bieden voor artikelen en reacties. De weerslag daarvan is te vinden in de sinds 1832 verschenen 120.000 bladzijden. Dit tijdschrift kon in diverse opzichten een rol spelen bij de meningsvorming binnen, maar soms ook buiten de krijgsmacht. Om het verschil tussen toen en nu te duiden is in deze *Militaire Spectator* ook een herdruk van het eerste nummer opgenomen.

Is 175 jaar 'oud'? Gemeten naar de tijdschriften in Nederland zeker. Het tijdschrift *De Gids* is het oudste literaire en algemeen culturele tijdschrift van Nederland. Het wordt een van de langst bestaande tijdschriften van deze soort in de wereld genoemd. Het is in 1837 opgericht door E.J. Potgieter en C.P.E. Robidé van der Aa. Ook het *Nederlands Tijdschrift voor Geneeskunde* heet een van de oudste tijdschriften ter wereld te zijn. De oprichtingsdatum is 1857. Het *Nederlandse Tijdschrift voor Entomologie* verscheen in 1858. Er bestaat dus weinig twijfel dat de *Militaire Spectator* het oudste nog steeds verschijnende tijdschrift in Nederland en Vlaanderen is.

Maar wat is de positie vergeleken met buitenlandse tijdschriften? Als het gaat om niet-militaire tijdschriften past bescheidenheid. *Curtis' Botanical Magazine*, beroemd vanwege prachtige kleurenplaten van bloemen en planten, verschijnt sinds 1787 in het Verenigd Koninkrijk en in IJsland vinden we *Skirnir*, een literair tijdschrift dat sinds 1827 tweemaal per jaar uitkomt.

Een vergelijking met militaire tijdschriften geeft een ander beeld. Van Rijneveld verwijst in zijn eerste jaargang naar vier buitenlandse tijdschriften. Allereerst de Franse naamgenoot *Le Spectateur Militaire.* Dit tijdschrift werd opgericht in 1826 en ging in 1890 ter ziele. Als tweede de *Allgemeine Militär-Zeitung.* Dit Duitse tijdschrift begon in 1826 en verdween in 1902. Dan het *Österreichische Militärische Zeitschrift.* Het werd opgericht in 1808 en bestaat nog steeds. Het is niet bekend of dit tijdschrift onafgebroken verscheen. Ten slotte het Britse *United Service Journal.*

Het *Royal United Services Institute* begon haar werk in 1831. *RUSI-Journal*, het tijdschrift van deze vereniging, verschijnt

voor het eerst in 1857 en is, volgens RUSI, *'the oldest publication of its kind in the world'.* Over de mogelijke voorganger daarvan is weinig te vinden. Voer voor verder onderzoek dus. Maar, hoe dan ook, 175 jaar is in de wereld van de militaire tijdschriften oud. Ook dat mag wel eens geconstateerd worden.

Dat de *Militaire Spectator* nog steeds bestaat, heeft zowel met verandering als met continuïteit van doen. Verandering, omdat dat in de wereld waarover de *Militaire Spectator* door de jaren heen berichtte steeds aan de orde was. Er waren dus steeds gronden om vragen te stellen, om visies ter discussie te stellen en om gedachten te poneren. Niets is funester voor een tijdschrift dan langdurige stilstand. Daarvan was nooit sprake. De 'Koude Oorlog' mag dan in zekere zin de geschiedenis in een deel van de wereld hebben 'bevroren', in militair opzicht gebeurde er van alles. Ook die veranderingen vonden hun weerslag in dit tijdschrift: 175 jaar Nederlandse militaire geschiedenis, 175 jaar ontwikkeling van de Nederlandse en andere krijgsmachten en 175 jaar van inzet en optreden zijn er in opgenomen en terug te lezen. En over 25 of 50 jaar mogelijk ook de geschiedenis die de huidige krijgsmacht schrijft.

Tegelijkertijd was continuïteit een zegen. En dit in twee opzichten. In ieder geval vanaf 1932 heeft de *Militaire Spectator* de warme steun van de achtereenvolgende ministers van Defensie genoten. Zij achtten dit tijdschrift van belang en bevorderden haar verschijning. Zij hebben zich echter nooit bemoeid met het werk van de redactie. De ministers deden zaken met de uitgever, zonder daarbij de inhoud ter discussie te stellen. Ook bij de uitgevers was er continuïteit. Vanaf 1932 werd het blad uitgegeven door Moormans Periodieke Pers en daarna, sinds januari 1972, door de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap. Deze vereniging geeft de *Militaire Spectator* deze maand al 35 jaar uit. Ook dit feit mag niet onvermeld blijven. Tegelijkertijd waren zowel de vereniging als de redactie gediend met een bestendige samenwerking met de 'huisdrukker'. Dit is, sinds 1945, drukkerij Giethoorn ten Brink.

Waar staan we nu, in januari 2007, bij het begin van ons 175-jarig bestaan? Op de binnenzijde van de cover staat onze missie afgedrukt. Wat daar staat, proberen wij door de opzet, de inhoud en de vormgeving van het tijdschrift waar te maken. Dat blijven wij doen. Wij weten dat het uiteindelijk de lezer is die bepaalt of een bijdrage inderdaad relevant, actueel en toegankelijk is. Verder kijken we uit naar de digitalisering van de *Militaire Spectator*.

De *Militaire Spectator* en het erfgoed van de Koninklijke Vereniging worden dit jaar digitaal toegankelijk gemaakt. Het vinden van informatie in oude jaargangen is op dit moment een tijdrovende zaak. Op vijf plaatsen in Nederland staan de 175 jaargangen ter beschikking. Het is echter alleen maar mogelijk te zoeken aan de hand van de inhoudsopgave per jaargang. Dit los van de laatste jaargangen, waarvan de inhoudsopgaven via de website van de Vereniging te raadplegen zijn. Zodra alle jaargangen digitaal toegankelijk zijn, zal blijken welke schat aan informatie voorhanden is. Ook dat maakt ons jubeljaar bijzonder.

De *Militaire Spectator* mag dan 175 jaar oud zijn, het tijdschrift is, op weg naar een volgend lustrum, nog steeds springlevend.

J.C. van Rijneveld, RMW04

De officier die krijg en wetenschap samenbracht

prof. em. J.M.J. Bosch, brigade-generaal der cavalerie b.d.*

Inleiding

In de loop van 1831 stuurt de eerste luitenant der artillerie dr. J. C. van Rijneveld (1799-1852) een brochure rond. Hij kondigt hierin de oprichting aan van een militair tijdschrift, de *Militaire Spectator*. Op 29 januari 1832 verschijnt het eerste nummer. Tien jaar later, in 1842, is hij nog steeds hoofdredacteur. Op het omslag staan zijn kwalificaties: *Math. Mag. Phil. Nat. Doctor, Ridder der Militaire Willemsorde 4de klasse, en van den Nederlandschen Leeuw, Majoor der Artillerie, Lid van de Hollandsche Maatschappij van Wetenschappen te Haarlem, en van het Provinciaal Utrechtsche Genootschap van Kunsten en Wetenschappen.* In 1848 treedt Van Rijneveld terug als hoofdredacteur.

Anderen zetten zijn werk voort. Bij het vijftigjarig bestaan van het tijdschrift in 1882 wordt nog uitgebreid bericht over de oprichter. Bij het vijfenzeventigjarig bestaan is de aandacht voor hem al minder. Bij latere jubilea verwijst men soms nog naar de eerste hoofdredacteur, maar daar houdt het dan ook mee op. Van Rijneveld verwordt in de loop der jaren tot een grote onbekende.

Het 175-jarig bestaan is een goede aanleiding om nog eens na te gaan wie Van Rijneveld nu eigenlijk was, wat hij voor ogen had toen hij dit tijdschrift oprichtte en welke betekenis wij nog steeds aan hem kunnen toekennen. Het lijkt mij passend om in dit eerste nummer van de jubileumjaargang een artikel te wijden aan de grondlegger. Daarmee wordt recht gedaan aan de mens, de officier, de academicus en de auteur aan wie de *Militaire Spectator* haar bestaan dankt.

Militaire carrière

Jacob Cornelis van Rijneveld werd op 27 maart 1799 in Enkhuizen geboren uit 'deftige ouders'. Hij was de zoon van Nicolaas Abraham van Rijneveld en Johanna van Ris. Reeds jong wijdde hij zich – zoals dat destijds heette – aan de krijgsstand. In 1815 werd hij cadet aan de Artillerie- en Genieschool in Delft. Op 7 december 1819 volgde zijn aanstelling als tweede luitenant bij het Corps Rijdende Artillerie, op 15 januari 1826 zijn bevordering tot eerste luitenant.[1] Van Rijneveld trad in het huwelijk met A.H.W. van Ingen, maar wanneer is niet duidelijk.

In 1827 werd Van Rijneveld naar Leuven gezonden om daar de leerwijze te bestuderen van de hoogleraar in de Franse taal- en letterkunde Jean-Joseph Jacotot (1770-1840). Het betrof een soort universele onderwijstheorie waarover toen veel gesproken werd.[2] In 1829 publiceerde Van Rijneveld zijn *Opmerkingen betreffende den heer Jacotot, de alles omvattende leerwijze en de militaire normaalschool.* Hierin liet hij zich kritisch over diens methode uit. Op de Leuvense Hogeschool vergaarde hij echter meer kennis. In hetzelfde jaar verwierf hij de doctorstitel in de natuurlijke wijsbegeerte en letteren na de verdediging van het proefschrift *Over eenige bijzonderheden betreffende de werktuiglijke kracht van den stoom*.[3] Kolonel der artillerie F.C. List, de man die hem naar Leu-

* De auteur is de huidige hoofdredacteur van de *Militaire Spectator.*

1 Deze bijdrage is in belangrijke mate gebaseerd op het '*Levensberigt*' dat W.J. Knoop over Van Rijneveld schreef in het Jaarboek van de Maatschappij der Nederlandse Letterkunde, 1852. Daarnaast is gebruik gemaakt van wat er door Koolemans Beijnen over hem is geschreven in het Nieuw Nederlandsch Biografisch Woordenboek (blz. 636-640) en van hetgeen er over de oprichter is verschenen in de *Militaire Spectator*, vooral in de jaargangen 1852, 1882 en 1907.

2 Deze Franse hoogleraar en pedagoog baseerde zijn 'bevrijdende' methode op drie beginselen: elke mens heeft evenveel intelligentie; iedereen heeft van God het vermogen gekregen om zichzelf te ontwikkelen en 'alles is in alles'. http://fr.wikipedia.org/wiki/Joseph_Jacotot.

3 De originele titel luidde: *De singularibus quibusdam proprietatibus quoe vaporibus aquoeis, tanquam viribus nechanicis insunt*. De dissertatie werd in Leuven gepubliceerd.

J.C. van Rijneveld (1799-1852). Litho van Steuerwald, 1847. Opgenomen in P.H.K. van Schendel, 'De Militaire Willemsorde', Edam, 1891
(Bron: Iconografisch Bureau, Den Haag)

ven had gestuurd, koos hem vervolgens als zijn adjudant.

In die hoedanigheid nam Van Rijneveld ten tijde van de Belgische opstand deel aan de bezetting van Brussel onder prins Frederik. Daarbij raakte hij op 24 september 1830 door een kogel licht gewond aan zijn achterhoofd.[4] Hij onderscheidde zich zodanig, dat hem op 16 november van dat jaar het ridderkruis der vierde klasse van de Militaire Willemsorde werd toegekend.[5] In 1831 was hij, tijdens de Tiendaagse Veldtocht, opnieuw adjudant van kolonel List, daarna commandant van de artillerie te velde. Van Rijneveld kreeg toen een eervolle vermelding in een legerorder.

KMA

In 1832 bevond hij zich met de batterij rijdende artillerie No. 13 in Noord-Brabant in kantonnement. Vanwege de toestand in de Zuidelijke Nederlanden waren de Nederlandse troepen in de grensgebieden gelegerd. Steden, waaronder ook Breda, werden ter verdediging voorbereid. Daar, in het gehucht Enschot, gehuisvest bij de landbouwer Piggen, werkte Van Rijneveld niet alleen aan boeken, maar schreef hij ook de teksten voor 'zijn' Militaire Spectator. De werkomstandigheden waren verre van ideaal. Naar verluidt leefde hij in een vochtig vertrek met witte muren en een stenen vloer, slechts met een plankje onder de voeten. Het eerste nummer verscheen op zondag 29 januari 1832. Van Rijneveld was de oprichter, hij was de hoofdredacteur, hij was 'de spectator'.

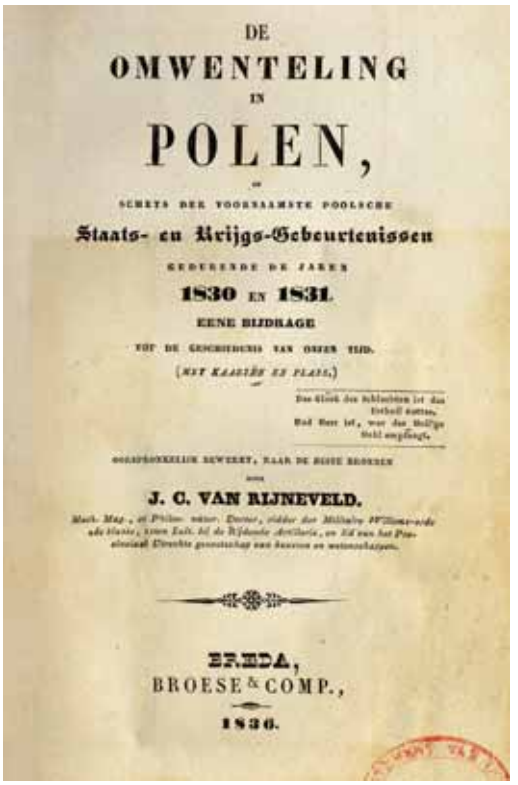
De woelige dagen van 1830 brachten ook op de Koninklijke Militaire Academie (KMA) beroering. Als gevolg van de Belgische opstand werden de lessen aan de academie opgeschort. De KMA werd in 1834 opnieuw opgericht en Van Rijneveld werd daar met ingang van 10 oktober 1836 gedetacheerd. Zes jaar lang was hij hoofd van het onderwijs in de artilleriewetenschappen. Eerst als eerste luitenant, vanaf 16 december 1837 als kapitein. Hij was daarnaast commandant van de 2e Compagnie Cadetten. In 1838 was hij docent strategie voor het vierde studiejaar.[6] Hij maakte meerdere jaren deel uit van de 'Raad van Toezicht' onder voorzitterschap van luitenant-kolonel der Artillerie H.G. Seelig, 'Eerste Kommandant' van de KMA. In april 1842 werd Van Rijneveld, bij keuze, tot majoor bevorderd.

Ligte Veldartillerie

Er wachtte hem een nieuwe opdracht. Er werd in die jaren op de uitgaven van het leger bezuinigd. Vooral de rijdende artillerie, de duurste wapensoort, moest het daarbij ontgelden. Zijn vroegere commandant List was inmiddels directeur-generaal en minister van Oorlog geworden. List was overtuigd van de waarde van de artillerie voor het leger en besloot een proef te doen met het in het leven roepen van een 'Ligte Veldartillerie'.

Daarbij was voorzien dat zes van de bedieningsmanschappen te paard het stuk volgden en de overige twee op de voorwagen meereden. Majoor Van Rijneveld werd met deze proef belast. Hij verliet de KMA en kreeg het bevel over het nieuwe 'Corps der ligte artillerie'. Hoewel het corps geen lang leven beschoren was, werd Van Rijneveld bewonderd om de geoefendheid, de hechtheid en de samenhang die hij wist te bewerkstelligen.

4 De datum komt uit het *Levensberigt*. Het Biografisch Woordenboek vermeldt 23 september.
5 G.C.E. Koeffler, *De Militaire Willemsorde 1815-1940*, Den Haag, 1940.
6 Almanak van de KMA, derde jaar, 1840, blz. 11.


DE
OMWENTELING
IN
POLEN,
SCHETS DER VOORNAAMSTE POOLSCHE
Staats- en Krijgs-Gebeurtenissen
GEDURENDE DE JAREN
1830 EN 1831.
EENE BIJDRAGE
TOT DE GESCHIEDENIS VAN ONZEN TIJD.
(MET KAARTEN EN PLANS.)
J. C. VAN RIJNEVELD.
BREDA,
BROESE & COMP.,
1836.

(Bron: bibliotheek KMA)

Deze ervaringen zullen zeker een rol hebben gespeeld toen Van Rijneveld werd benaderd om bevelhebber der artillerie van het Indische leger te worden, omdat men ook daar met krachtige hand verbeteringen en uitbreidingen wilde uitvoeren.

Hij schijnt lang te hebben geworsteld met dit aanbod. W.J. Knoop, die op verzoek van het bestuur van de Leidse Maatschappij van Nederlandse Letterkunde in 1852 een *Levensberigt* over Van Rijneveld schreef voor het jaarboek van de Maatschappij voor Nederlandse letterkunde, heeft het over:

> *bedenkingen die zich ontwijfelbaar aan van Rijneveld's geest hebben opgedaan, toen hij zoo lang weigerachtig bleef de hem aangeboden betrekking aan te nemen, en hij daartoe alleen werd overgehaald door de alles overwegende bedenking, dat het voor iedere burger, plicht is, de krachten van geest en lichaam aan het heil zijns vaderlands te wijden.*

Indische tijd

Bij Koninklijk Besluit van 30 oktober 1847 werd Van Rijneveld de functie opgedragen in de rang van luitenant-kolonel. In Indië bleken hem teleurstelling en verdriet te wachten.

Van Rijneveld vertrok in april 1848 vanuit Rotterdam, samen met zijn echtgenote en hun nog twee overgebleven oudere zonen; de oudste als officier der cavalerie, de jongste als officier-ingenieur van de Waterstaat. Bij zijn aankomst in Indië werd Van Rijneveld op 31 juli van dat jaar de rang van kolonel toegekend. Zijn verblijf duurde niet lang. Het blijft wat in het ongewisse wat zijn gezondheid ondermijnde. Was het de zware werklast? Was het de slopende invloed van het Indische klimaat? Was het een combinatie van beide?

De commentaren op zijn werk daar zijn niet eensluidend. Het oordeel van een oud-collega, dat is opgenomen in het Nieuw Nederlandsch Biografisch Woordenboek, laat aan duidelijkheid niets te wensen over. De oud-majoor der artillerie van het Oost-Indische leger F.H.W. Kuypers stelt:

> *gematigdheid, doorzicht en menschenkennis scheen Rijneveld aan gene zijde van de Wereldzee gelaten te hebben, daar hij wellicht meende, dat alleen zijn naam voldoende was om het bestaande dadelijk te doen veranderen. Door zijn ondoordachte handelingen, door den invloed en het karakter van eenige jeugdige officieren, die hij als uitvoerders van zijne wil in zijne omgeving had geplaatst, zaaide hij wind en oogstte storm, vervreemdde zich van allen, die hem moesten ondersteunen, zelfs van hen, die hem steeds genegen waren, zelfs van zijn oude beschermer, den legercommandant, hertog van Saxen Weimar; hij stapelde zoodoende hinderpalen op hinderpalen, sloot zich zelf de baan der hervorming af, totdat hij uiteindelijk moe getobd en afgezwoegd, miskend en onbillijk beoordeeld, zooals hij meende, den te zwaren last van de schouders wierp.*

Dit is niet de plaats om na te gaan of dit harde oordeel terecht is. Duidelijk is wel dat dit oordeel met geen woord rept over de drama's waarmee het gezin achtereenvolgens werd geconfronteerd. Nog vóór hun vertrek naar Indië, in 1847, hadden de ouders hun jongste zoon verloren, E.G.A.J. van Rijneveld. Hij overleed na een slopende ziekte van vijf maanden, zestien jaar oud. Mogelijk heeft dit trieste feit een rol bij de eerder genoemde weigerachtigheid gespeeld. De jongste van de twee overgebleven zonen, C.V.E. van Rijneveld, trouwde op 29 mei 1850 in Batavia met Eleonora M. Horst. Op 30 november van datzelfde jaar overleed hij, 26 jaar oud. De oudste zoon, E.T.A.H. van Rijneveld, werd in dat jaar ernstig ziek. Hij overleed, na een smartelijk lijden van veertien maanden, tijdens de terugreis aan boord van het barkschip *Neerlands Koning*, zeilend ter breedte van de Azoren. Hij werd 28 jaar oud.[7]

Kolonel Van Rijneveld werd zelf ook ziek. Het is niet bekend waaraan hij leed. Hij zette met zijn echtgenote in 1851 weer voet op Nederlandse bodem. Van Rijneveld reisde af naar Nijmegen, waar hij overleed. De overlijdensadvertentie was kort en bondig:

> *Heden overleed, na een langdurig lijden, de Hoog-Edel-Gestrenge Heer J.C. van Rijneveld, Ridder der Nederlandse Ordens en van de Roode Adelaar 3de Klasse, Kolonel der Artillerie in Oost-Indië. Nijmegen, den 29sten November 1851.*

7 Centraal Bureau voor Genealogie, Collectie Familieadvertenties tot 1970, Van Rijneveld.

De begrafenis vond, op zijn verzoek, zonder militaire eerbewijzen plaats. Leden van de loge van vrijmetselaars in Nijmegen vergezelden hun erelid naar het graf.

De auteur Van Rijneveld

Een aanvankelijk schitterende loopbaan eindigde op tragische wijze. Maar het was niet zozeer de militaire carrière die maakte dat Van Rijnevelds naam met ere genoemd mocht en mag worden. Hij had zich, opnieuw in de woorden van het biografisch woordenboek,

> *in zijne wetenschappelijke werken een gedenkzuil gesticht, die de eeuwen kan trotseren, en wel voornamelijk door het in het leven roepen van De Militaire Spectator.*

Het had alles te maken met het feit dat Van Rijneveld ook naam maakte als auteur van boeken. Daarnaast publiceerde hij vertalingen.

Naast de al eerder genoemde publicaties uit 1829 gelden als belangrijkste werken van zijn hand: *De omwenteling in Polen, of schets der voornaamste Poolsche Staats- en Krijgsgebeurtenissen gedurende de jaren 1830 en 1831* (Breda, 1836); *Celebes, of de Veldtogt der Nederlanders op het eiland Celebes in de jaren 1824 en 1825* (Breda, 1840); *Proeve eener geschiedkundige en wetenschappelijke beschouwing van den aanval en de verdediging der Fransche vesting Valenciennes in 1793* (Breda, 1844).
Van zijn vertalingen kunnen worden genoemd: *Von Decker's werkdadige strategie* (Breda, 1836) uit het Duits en uit het Frans de *Beknopte beschrijving van den veldtocht op Java in 1811* van B. en J. van Saksen-Weimar-Eisenach (Breda 1835). Maar Van Rijnevelds grootste verdienste ligt toch eerder bij de *Militaire Spectator.*

Doelstelling van de Militaire Spectator

Wat stond Van Rijneveld voor ogen met de *Militaire Spectator*? In zijn 'De spectator aan zijne lezers' gaf hij aan dat er al lange tijd behoefte bestond aan een *militair* dag-, week- of maandblad. Die behoefte werd alleen maar groter omdat, anders dan eerder, er op het moment dat het tijdschrift verscheen een veel groter deel van de Nederlandse bevolking tot de militaire wereld behoorde. Er bestond in Nederland in zijn ogen geen gezin dat niet één of meer van zijn dierbaren in het leger wist. Hij wilde zich niet richten op verheven theorie, maar hij onderkende een behoefte aan zaken van dagelijkse toepassing. Kijkend naar wat er sinds de Belgische opstand in 1830 was gebeurd, kwam hij tot diverse bevindingen:

(Bron: bibliotheek KMA)

CELEBES,

OF

VELDTOGT DER NEDERLANDERS

OP

HET EILAND CELEBES,

IN DE JAREN

1824 EN 1825.

ONDER AANVOERING VAN ZIJNE EXCELLENTIE

DEN HEERE LUITENANT-GENERAAL, (BESTIED GENERAAL-MAJOR)

Baron J. J. van Geen.

Uit Officiële Rapporten.

DOOR

J. C. VAN RIJNEVELD,

(MET EEN KAART EN VIJF PLATEN.)

BREDA,
BROESE & COMP.
1840.

> *Veel van hetgeen hier voorviel, had ginds tot een nuttig onderrigt kunnen strekken; wanneer het dáár slechts bekend geweest ware. Menige, der vermelding overwaardige, bijzonderheid bleef der vergetelheid gewijd, evenals menige, in kantonnement of elders, geuitte juiste aanmerking verloren ging; omdat het aan eenen conducteur ontbrak, die de werking der vonk juist dáár brengen kon, waar zij, om doel te treffen, gevoeld moest worden.*

Tegelijkertijd maakte hij duidelijk dat hij niet op een verkeerde manier verbonden wenste te worden met woorden als 'kritiek, liberaal, oppositie e.d.'. Het begrip 'liberaal' stond in die dagen voor oppositie, tegen de grote macht van de koning. Uiteraard verwachte Van Rijneveld als 'Spectator' soms onderwerpen te ontmoeten die hij niet 'schoon' kon noemen en handelingen die niet het predikaat 'goed' verdienden. In zekere zin mocht wat hij schreef dan ook als kritisch, liberaal of in oppositie genoemd worden; nimmer zouden zijn schrijfsels ontaarden in misbruik van, zoals hij dat noemde, *een onzer voortreffelijkste vrijheden.*

De Spectator geloofde dat het doel beter als volgt kon worden verwoord:

> *Zijne waarnemingen en opmerkingen tot nut van het leger, en daardoor ten dienste des vaderlands te doen strekken.*

Van Rijneveld gaf aan dat hij op voorhand ook niet in bepaalde rubrieken dacht. Wat men wel mocht verwachten was:

> *nu eens een verhaal eener merkwaardige verrigting, of eene schets uit het leven des soldaats; dan weder opmerkingen, teregtwijzingen, beoordelingen – misschien wel eens van boeken; doch deze uiterst zeldzaam; aanmerkingen, waar men die, met grond, vermeent*

PROEVE

GESCHIEDKUNDIGE

WETENSCHAPPELIJKE BESCHOUWING

AANVAL EN DE VERDEDIGING

DER FRANSCHE VESTING

VALENCIENNES,

IN 1793.

Dr. J. C. VAN RIJNEVELD,

(MET EEN PLAN.)

BREDA,
BROESE & COMP.
1844.

(Bron: bibliotheek KMA)

te kunnen maken, des noods bescheidene afkeuring; goedkeuring en toejuiching, waar zaken of personen deze verdienen.

Hij wenste de lezers 'eenheid in verscheidenheid' aan te bieden, 'in alle mogelijke vormen'. Van die vormen sloot hij er één op voorhand uit: verzen. Wat hij wel kon was tekenen. Ten slotte gaf hij aan dat de *Militaire Spectator* zou verschijnen wanneer hij stof had; hij zocht niet naar stof om te kunnen spreken.

Van Rijneveld zou er wel voor zorgen dat in een jaar niet meer dan veertig afleveringen verschenen. Onder de kop stond niet voor niets:

De Militaire Spectator verschijnt op onbepaalde tijden. Men abonneert zich voor 10 nommers, bij alle Postdirecteuren en Boekhandelaren, door het geheele Koninkrijk a f 2,25 franco per post. De Jaargang zal de 40 nommers niet te boven gaan.

In datzelfde eerste nummer gaf hij aan dat hij het als een plicht zag om de militaire kant van de 'Tiendaagsche Veldtocht' te belichten. Hierbij zou *onpartijdigheid geheel en alléén voorzitten.* In dat eerste nummer vinden we verder een bijdrage over promotie, een bijdrage 'Leger-berigten' waarin S. (de Spectator) aangaf met zekere voorzichtigheid te berichten over de ontplooiing van het leger, een overzicht van bevorderingen bij het leger en een rubriek 'Verscheidenheden', waarin aandacht werd besteed aan de bewapening der Franse vestingen en een vonnis van een slapende schildwacht in de zestiende eeuw. Het nummer sloot af met een statistisch overzicht van de staten van het Rijnverbond. Het eerste deel, lopend tot zondag 23 juni 1833, omvat inderdaad veertig nummers en in totaal 322 bladzijden.

Thema's

Wat waren in die eerste jaargang de belangrijkste thema's? Zoals Van Rijneveld aankondigde werd veel aandacht besteed aan de Tiendaagse Veldtocht. Daarnaast ging het over de Nederlandse zee- en landmacht in Oost-Indië, over beloningen voor dapperheid, over de veldtochten van 1792 en 1793, over de tocht van de Fransen naar Algiers, over de kennis van het gebruik der wapens, over vreemde legers, en vele andere onderwerpen.

Van Rijneveld mag dan eerder hebben gesteld weinig in vaste rubrieken te zien, de promoties werden in elk nummer aan de orde gesteld. Daarnaast startte hij een nieuwe rubriek: 'Overzigt van eenige der voornaamste Militaire Tijdschriften'. Van Rijneveld besteedde niet alleen aandacht aan de Franse naamgenoot, *Le Spectateur Militaire,*[8] maar ook aan de Duitse *Allgemeine Militärzeitung*, het *Österreichische Militärische Zeitschrift* en het Engelse *United Service Journal*. Hij had zijn correspondentie zodanig ingericht dat hij buitenlandse tijdschriften vier tot vijf dagen na hun verschijnen in zijn bezit kreeg.[9]

Maar de oprichter van de *Militaire Spectator* wilde niet alleen de bij velen onbekende strijd in Oost-Indië onder de aandacht brengen.
Ook de bredere krijgsgeschiedenis achtte hij relevant. Dit niet in de laatste plaats omdat ook Nederland in zijn ogen recht had trots te zijn op het eigen militair verleden.
Daarom begon Van Rijneveld een nieuwe rubriek: 'Album voor tafereelen uit de krijgsgeschiedenis en uit het krijgsmansleven; levensschetsen en romantische verhalen, den soldatenstand betreffende'.

Medewerkers en auteurs

Van Rijneveld schreef veel bijdragen zelf. Toch volgden al snel niet alleen ingezonden brieven, maar ook bijdragen van anderen. Veelal voorzien van een letter, bijvoorbeeld: 'N', 'X' en 'M', soms van een aanduiding, zoals 'een uwer lezers', 'een artillerie-officier' en 'een infanterist' en soms van initialen, zoals 'C.F.H.', een auteur die later voluit met C.F. Haug zou tekenen.
De hoofdredacteur kreeg vanaf 1832 verder steun van de latere assistent-bibliothecaris van de KMA, E.H. Brouwer (1804-1879). Brouwer was sinds 1830 aan de *Bredasche Courant* verbonden en werkte vanaf 1836 op de KMA. Hij werkte daar tot zijn 72ste. Brouwer klom op tot bibliothecaris en maakte naam met vele vertalingen, onder meer van Von Clausewitz' *Vom Kriege* (1846).[10]

8 Het betreft hier *Le Spectateur Militaire, receuil des sciences, d'art et d'histoire militaires*, opgericht in 1826 en opgeheven in 1890.
9 *Militaire Spectator*, No. 21, 25 oktober 1832, blz. 165, noot.
10 P. Groen en W. Klinkert (red.) *Studeren in Uniform. 175 jaar Koninklijke Militaire Academie, 1828-2003.* Meppel, 2003, blz. 65-66.

In 1882, bij het vijftigjarig bestaan, werd ook Brouwer recht gedaan:

> *en hij was het, die de talrijke overzettingen in onze moedertaal bezorgde door den Militaire Spectator in zijn eersten jaren gepubliceerd. Hij verordende, in overleg met den Hoofdredacteur, de samenstelling van ieder nommer, en droeg zorg zoowel voor de correctie als voor het tijdig verschijnen der afleveringen. De Militaire Spectator heeft niet altijd dagen van voorspoed beleefd; er is vaak grote inspanning noodig geweest om hem staande te houden en aan die inspanning heeft Brouwer met kracht, met oordeel en met kennis van zaken deelgenomen. Lof zij deswegen gebracht aan zijne gedachtenis.*[11]

Hier past ook een opmerking over de rol van Van Rijnevelds vriend F.P. Gisius Nanning (1798-1832). Volgens Koolemans Beijnen was deze vriend mede-redacteur. Van Rijneveld en Gisius Nanning waren goed bevriend en beiden waren aan de KMA verbonden. In 1830 begonnen zij bijdragen voor de *Bredasche Courant* te schrijven. Gisius Nanning werd uiteindelijk kapitein-ingenieur voor hij, op jonge leeftijd, aan een ziekte overleed. Hij had, als verdienstelijk dichter, toen al bredere bekendheid verworven. Gisius Nanning vertaalde verder een Frans leerboek over vestingkunde van Savat in het 'Nederduits' en schreef een oorspronkelijk werk over de *werkdadige* meetkunst.

Van Rijneveld wijdde in de *Militaire Spectator* een 'Necrologie' aan zijn vriend. Hierin werd geen woord gezegd over een eventuele betrokkenheid bij het tijdschrift.[12] Die erkenning gaf hij hem later wel. In 1848, bij zijn vertrek als hoofdredacteur, schreef Van Rijneveld:

> *De taak die ik in Januarij 1832, met mijnen te vroeg ontslapen' en aan zijnen nuttigen werkkring, aan de letteren, aan de wetenschappen en aan de muzen zo ontijdig ontvallen vriend Gisius Nanning gezamenlijk opnam.*[13]

Hij erkende zijn vriend hier dus als mede-oprichter. Gisius Nanning stierf vier maanden nadat het eerste nummer van de *Militaire Spectator* het licht zag.

Eeuwfeest 'Militaire Spectator'

DE MILITAIRE SPECTATOR

Maandblad voor de Weermacht van Nederland en Indië

waarin opgenomen:

het Artilleristisch Tijdschrift
het Cavaleristisch Tijdschrift
en het Militair Technisch Tijdschrift

101ste Jaargang No. 1. Januari 1932

JUBILEUM-NUMMER

bij het Honderdjarig Bestaan

MOORMAN'S PERIODIEKE PERS, DEN HAAG

Kritiek

Aan het einde van de eerste 'Jaargang' waren, zoals toegezegd, veertig nummers verschenen. Van Rijneveld wendde zich in dat nummer opnieuw tot de lezers. Hij lichtte toe dat hij diverse zaken niet kon bespreken omdat de informatie de Belgische tegenstander in de kaart kon spelen. Hij gaf aan wat er aan artikelen voor latere publicatie voorlag en ook hoe lastig het was om 'platen, kaarten en plans' op te nemen bij een oplage van 900 exemplaren, waarbij een 350-tal abonnementen.

Ook als hoofdredacteur kende Van Rijneveld moeilijke momenten. Zeker in zakelijke zin moet hij van tijd tot tijd hoofdbrekens hebben gehad. Ook moest hij zich al in de eerste jaargang verweren tegen verwijten over de inhoud van het blad. Het tijdschrift zou te veel een 'uitvloeisel van het ministerie' zijn. Van Rijneveld zou daarom afzien van het plaatsen van bepaalde bijdragen. Dit verwijt kwam later weer terug omdat hij subsidie had aangevraagd bij het ministerie van Oorlog en die ook had gekregen. Verder zou hij de ontwikkeling van zijn lezers te laag inschatten en zou hij te autoritair zijn.

Van Rijneveld trok zich de kritiek deels aan. Het elementaire, de aandacht voor het handwerk van de militair, bleef meer en meer achterwege in de kolommen. Veel officieren vonden Van Rijneveld te voorzichtig en waren van mening dat hij er voor terugschrok kritische stukken in zijn tijdschrift op te nemen. Een van zijn opvolgers kenschetste dit bij het vijftigjarig bestaan van het tijdschrift als volgt:

> *Er bestond veeleer misverstand tusschen hem en zijn publiek; dit publiek had hem ingehaald en was hem voorbijgestreefd; van Rijneveld was bezadigd, ja omzichtig in den aanvang en hij is dat gebleven tot aan het einde; men dwaalde, toen men hem eenmaal een vurig strijder noemde, en men dwaalde toen men beweerde, dat hij ophield dit te zijn.*

---

11 A.W.P. Weitzel, *Het vijftigjarig bestaan van de Militaire Spectator*, in de *Militaire Spectator*, vierde serie, zevende deel, 1882, blz. 8.

12 *Militaire Spectator*, No. 19, 27 september 1832, blz. 151-152.

13 *Militaire Spectator*, Zestiende deel, 1848, No. 10, blz. 193.

I. D. N. 1. DE 1832

Militaire Spectator.

Zondag, den 29ste Januarij.

DE SPECTATOR AAN ZIJNE LEZERS.

Enige tijd, tussen 1867 en vermoedelijk 1878, was er zelfs een *Nieuwe Militaire Spectator, krijgs- en geschiedkundig tijdschrift voor Nederlandsch Land- en Zeemagt, ook in de Indiën.*

Inbreng en erkenning

Als luitenant, kapitein en majoor verzorgde Van Rijneveld in totaal zestien jaargangen. In die periode vielen hem de nodige onderscheidingen ten deel. Hij raakte ook in het buitenland bekend als auteur en hoofdredacteur. De koning van Pruisen vereerde hem in 1842 met het ridderkruis van de 'Roode Adelaar', derde klasse.[14] De regerend hertog Van Saxen Weimar verleende hem de medaille van verdiensten. Volgens een tijdgenoot zou de keizer aller Russen hem met een souvenir in briljanten, mogelijk in de vorm van een ring, hebben geëerd.[15]

Het Provinciaal Utrechtsch Genootschap van Kunsten en Wetenschappen benoemde hem tot corresponderend lid.

Van Rijneveld werd lid van de Hollandsche Maatschappij van Wetenschappen te Haarlem en, in 1847, van de Maatschappij der Nederlandsche Letterkunde.[16] Verder was hij lid van de Leydsche Maatschappij van Nederlandsche Letterkunde. In de Almanak van de KMA uit 1840 staat hij ten slotte ook genoemd als lid van het Genootschap van Kunsten en Wetenschappen in Noord-Brabant.

Overdracht hoofdredacteurschap

In het begin van 1848 gaf Van Rijneveld de hoofdredactie over aan de tweede luitenant A.W.Ph.Weitzel (1816-1896), bijgestaan door de al genoemde Brouwer. Er zouden nog vele hoofdredacteuren volgen. Sommigen raakten vrij snel in de vergetelheid. Anderen kenden als militair een bijzondere carrière of werden anderszins tot bekende persoonlijkheid. Van Rijnevelds opvolger behoorde tot die tweede categorie. Toen Van Rijneveld nog hoofdredacteur was, schreef Weitzel al bijdragen voor het tijdschrift. Zes jaar was hij de tweede hoofdredacteur, tot hij als adjudant van de luitenant-generaal ridder F.V.A. de Stuers naar Nederlands-Indië vertrok. Hij bleef tijdens zijn verdere militaire loopbaan artikelen schrijven. Weitzel eindigde zijn militaire carrière als luitenant-generaal. Tweemaal werd hij minister van Oorlog.[17]

De verdiensten van Van Rijneveld

Over de verdere geschiedenis van de Militaire Spectator en zijn hoofdredacteuren verschijnt eind dit jaar een publicatie van het Nederlands Instituut voor Militaire Historie. Deze geschiedenis, hoe interessant ook, blijft hier daarom buiten beschouwing. Het fundament voor deze geschiedenis is gelegd door Van Rijneveld.

Hoe kunnen de verdiensten van de eerste hoofdredacteur worden geschetst? Allereerst had hij de moed om voor eigen risico een militair tijdschrift uit te geven. Ja, hij had in 1832 de tijd mee. Er was waardering en belangstelling voor het leger. Dat doet echter niets af aan het feit dat weinigen een dergelijke onderneming zouden wagen. Maar juist omdat hij deze moed wel had kwam er een *Militaire Spectator*. Met dat tijdschrift heeft hij vervolgens een forse impuls gegeven tot het wetenschappelijk benaderen van militaire onderwerpen. Zowel met zijn eigen doorwrochte bijdragen, maar ook met die van talrijke andere auteurs. Hij zette aan tot denken en hij bevorderde kennis rond en discussie over talrijke thema's die raken aan het wezen van de krijgsmacht en aan haar plaats in de maatschappij.

Van Rijneveld heeft vele collega's aangemoedigd zijn voorbeeld te volgen en hij heeft hen een weg geboden om hun gedachten te uiten en hun mening te verbreiden. Zonder Van Rijneveld was er geen *Militaire Spectator* geweest. Zonder hem was de *Militaire Spectator* niet geworden wat het werd: een tijdschrift waarin het krijgswezen in zijn grote omvang altijd met ernst, meestal met talent en op wetenschappelijke wijze behandeld wordt.

14 Van Rijneveld kreeg deze orde op 2 mei 1842. Hij was toen majoor bij het 1. Regiment Artillerie. Met Koninklijk Besluit van 4 december 1843, Nr. 57, werd hem vergunning verleend tot aanneming. A.A. Lutter, *Door Pruisen gedecoreerden in Nederlandsch-Indië*, in *De Indische Navorscher*, jaargang 11 (1998), blz. 79-84.

15 *Militaire Spectator*, 1852, blz. 275.

16 Jaarboek van de Maatschappij van Nederlandse Letterkunde, 1847, blz. 65.

17 *Levensberigt van A.W.Ph. Weitzel* in: Jaarboek Maatschappij der Nederlandse Letterkunde, 1899.

Tussen navelstreng en op kamers gaan

De relatie tussen kerndepartementen en agentschappen

L.D.A.M. Harteveld MPM*

Inleiding

In Nederland praat men al lange tijd over een logge en moeilijk bestuurbare overheid, die te weinig 'waar voor haar geld' zou leveren. Op het niveau van de Nederlandse rijksoverheid introduceerde het eerste kabinet-Lubbers in 1982 de zes 'grote operaties' (decentralisatie, deregulering, privatisering, heroverweging, personeelsvermindering en reorganisatie rijksoverheid).[2]

In 1991 startte de zogenaamde Grote Efficiency-Operatie, waarbij de aandacht uitging naar bezuinigingen op de overheidsuitgaven en tevens naar de structuur en het beheer van de rijksoverheid. In het kader van deze operaties werden op rijksniveau verzelfstandigingen van overheidsorganisaties gestimuleerd.

Centraal in deze gesprekken staat het baten-lastenstelsel dat wordt gebruikt binnen een agentschap. Het gaat hier om één van de verzelfstandigingsvormen binnen de zogeheten interne verzelfstandiging, waarop ik later terugkom. Het baten-lastenstelsel wijkt af van de departementale boekhouding, die is gebaseerd op een kas-verplichtingenstelsel. Bij een agentschap worden bepaalde vrijheden van handelen aan het rijksonderdeel gegeven terwijl de ministeriële verantwoordelijkheid, in tegenstelling tot bij een zelfstandig bestuursorgaan, geheel in tact blijft.

Het model van baten-lastendiensten heeft zich vanaf de eerste ideevorming in 1991 snel ontwikkeld. Dit besturingsmodel bleek voor veel departementen goed toepasbaar, omdat het een transparante en zakelijke relatie tussen beleid en uitvoering tot stand brengt. Daarnaast kunnen consequenties van de uitvoering beter worden meegenomen in de beleidsvoorbereidende fase.

De plaats in de organisatie is als volgt. Conform het besturingsmodel van het ministerie van Defensie zijn alle ondersteunende diensten ondergebracht bij de Defensie Materieel Organisatie (DMO) en het Commando DienstenCentra (CDC). Binnen het ministerie van Defensie zijn momenteel drie agentschappen, allen gepositioneerd bij de CDC. Dit zijn de Dienst Vastgoed Defensie, de Defensie Telematica Organisatie (DTO) en Paresto. Zij zijn binnen het ministerie verantwoordelijk voor respectievelijk het vastgoed, de ICT en de catering. Daarnaast leveren zij ook, in beperkte mate, vergelijkbare diensten aan andere (rijks)overheidsorganisaties.

Door het relatief op afstand plaatsen van de agentschappen ten opzichte van het kerndepartement lijkt het gevoel bij het kerndepartement te ontstaan dat men de greep op de zaak verliest. Men was gewend om in meer of mindere mate directief te sturen, zowel op input, op proces als op outputfactoren.

Bij de instelling van een agentschap dient het departement zich echter enkel te concentreren op de output. Dit vergt een zakelijke houding, vertrouwen en de kunst van het loslaten. Bewaking van de afgesproken output geschiedt bijvoorbeeld door het afsluiten van contracten. In ieder geval vraagt een agentschap om een besturingsmodel.

---

* De auteur was directiesecretaris DGW&T (nu Dienst Vastgoed Defensie geheten) en projectsecretaris PPS Kromhout Kazerne en is thans werkzaam bij Verkeer en Waterstaat. In het kader van zijn post-academische studie Public Management aan de universiteit Twente heeft hij onderzoek gedaan naar de aansturing van agentschappen door departementen. Dit artikel is een bewerking van het onderzoek dat hij heeft uitgevoerd in het kader van zijn opleiding Master of Public Management.[1]

1 Harteveld MPM, L.D.A.M., *Tussen navelstreng en op kamers gaan*, afstudeerscriptie Master of Public Management, Universiteit Twente, 19 februari 2006.

2 Bogt, H.J. ter, *Neo-institutionele economie, management control en verzelfstandiging van overheidsorganisaties. Overwegingen voor verzelfstandiging en effecten op efficiëntie en financieel-economische sturing*, Capelle aan den IJssel, 1997.

Bedrijfsrestaurant Paresto, onderdeel van het Commando DienstenCentra (Collectie NIMH)

De centrale vraagstelling van dit artikel luidt als volgt: 'welk besturingsmodel is het meest geschikt om een optimale relatie tussen en agentschap en het moederdepartement tot stand te brengen'.

Het artikel is als volgt opgebouwd. Eerst komt de positie van een agentschap binnen de rijksoverheid in het algemeen en binnen Defensie in het bijzonder aan de orde. Zo komen achtereenvolgens aan de orde: externe versus interne verzelfstandiging, de rollen van agentschappen, het besturingsmodel – verdeeld naar vijf gezichtspunten –, enkele sturingsrelaties, een vergelijking van verschillende agentschappen, en ten slotte de conclusies en aanbevelingen.

Externe versus interne verzelfstandiging

Het onderscheid tussen 'externe verzelfstandiging' en 'interne verzelfstandiging' werd voor het eerst gemaakt in de notitie Verzelfstandiging en privatisering (Kamerstukken II, 1989-1990, 21 632, nr 1).[3] Het kabinet heeft aangegeven dat in 2007 circa 80 - 85 procent van het personeel van de Rijksoverheid werkzaam zal zijn in een agentschap, als externe of interne verzelfstandigde organisatie.[4] Inmiddels is het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit het eerste ministerie dat al haar uitvoerende diensten als agentschap heeft ingericht.

Het begrip 'externe verzelfstandiging' betekent dat een bepaalde taak wordt overgedragen aan een juridisch verzelfstandigde eenheid buiten de oorspronkelijke moederorganisatie. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van de taak komt te liggen bij de leiding van de verzelfstandigde eenheid.[5] De verantwoordelijkheid van de politieke bestuurder wordt beperkt tot de uitoefening van de bevoegdheid om de organisatie bepaalde aanwijzingen of richtlijnen te geven en het houden van toezicht op de uitvoering ervan.[6] Binnen Defensie komt de externe verzelfstandiging niet voor en zal daarom niet verder worden besproken.

Het begrip 'interne verzelfstandiging' houdt in dat de verzelfstandiging plaatsvindt binnen de desbetreffende overheidsorganisatie. De verzelfstandigde eenheid krijgt een grotere vrijheid van beheer, maar blijft nadrukkelijk deel uitmaken en onder verantwoordelijkheid vallen van de moederorganisatie. Bij interne verzelfstandiging treedt juridisch gezien geen verandering op in de verantwoordelijkheden van de politieke bestuurder, noch in civielrechtelijke, noch in staatsrechtelijke zin (dat wil zeggen ten opzichte van parlement). Interne verzelfstandiging brengt toekenning van bevoegdheden, zelfbeheer, contractmanagement of convenanten met zich mee.[7] Het agentschapsmodel is dus een vorm van bedrijfsvoering waarbij de ministeriële verantwoordelijkheid volledig in tact blijft.

De redenen voor het instellen van een agentschap zijn als volgt: 'onafhankelijke' uitvoering van wettelijke taken, doelmatige realisatie van producten binnen de ministeriële verantwoordelijkheid en een eerste stap naar privatisering. Opvallend is dat het ministerie van Defensie als enige departement het idee nastreeft dat agentschappen enkel moeten worden opgericht indien deze maximaal drie jaar na instelling op de markt geplaatst worden.[8] Voor de eigenaar van de agentschappen binnen het departement, Commandant Commando DienstenCentra, is dit een reden om binnen het Commando DienstenCentra niet meer dan de huidige drie agentschappen te vormen. Tijdens een vraaggesprek gaf deze Commandant mij aan dat hij

3 Tweede Kamer (1991), *Functionele decentralisatie*, vergaderjaar 1990-1991, 21 042, nr. 4.
4 Tweede Kamer (2003a), *Nota over de toestand van 's rijks financiën* en *Evaluatie van het baten-lastenmodel*, vergaderjaar 2003-2004, 29 200 edn 28 737, nr. 46.
5 Ministerie van Financiën (1991), *Verder bouwen aan beheer*, rapport van de Heroverwegingsgroep Beheersregels, 1991.
6 Tweede Kamer (1991), *Functionele decentralisatie*, vergaderjaar 1990-1991, 21 042, nr. 4.
7 Buurma, H. en C.W.J.M. Jacobs, *Integraal management in overheid en publieke sector*; 2e druk, Utrecht, 1999.
8 Kerkhoff, Patriek en Marjanne van der Meulen, *Ontwikkelingen binnen Defensie* in: Agentschappen: actualiteiten. Voortgaande professionalisering van de uitvoering van het Rijk, R. van Oosteroom en J. Slootmaker (red), Den Haag, 2004.

voorstander is van het vormen van nieuwe agentschappen binnen het ministerie van Defensie, wanneer er sprake is van kostenbewust handelen en klantgericht acteren.

De keuze om agentschappen op te richten als voorbode van privatisering vind ik niet de juiste. Een agentschap dient te worden opgericht om ruimte te geven binnen het eigen departement aan een bedrijfsmatigere werkwijze, met als doel een grotere doelmatigheid. Dit alles binnen de blijvende ministeriële verantwoordelijkheid. De gedachte is dat het maken van duidelijke afspraken vooraf over de hoeveelheid, de kwaliteit en de prijs van de te leveren producten én de afrekening achteraf op daadwerkelijke resultaten de doelmatigheid en doeltreffendheid bevordert van de baten-lastendienst. Dit blijkt uit reeds uitgevoerde analyses ook zo te zijn. Als gevolg van het inrichten van een agentschap worden alle bij de output horende kosten voor de klant inzichtelijk. Dat een product via een agentschap duurder lijkt te zijn komt door de transparantie en het naar voren komen van de vele verborgen kosten, niet omdat een agentschap de dienstverlening verzorgt.

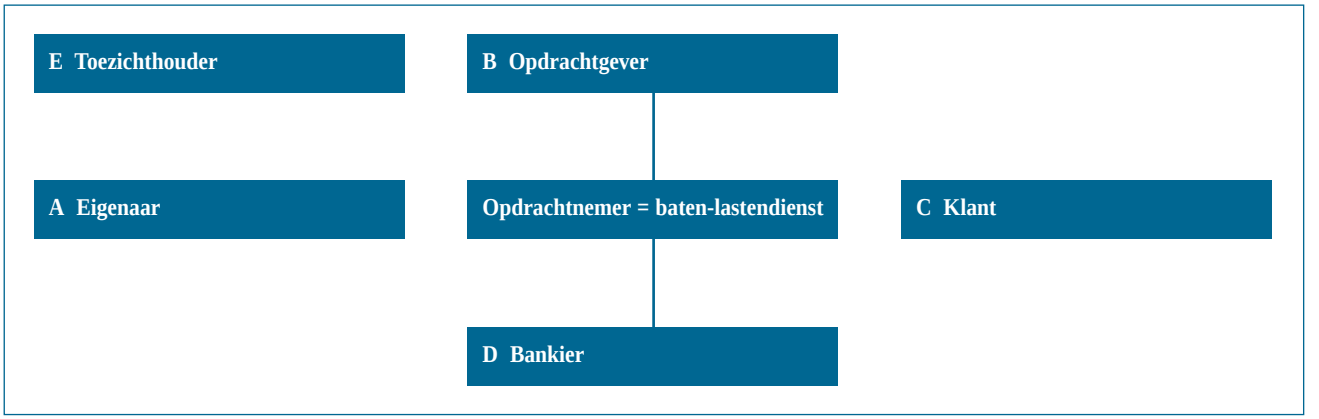
De rollen van agentschappen

Er zijn binnen het agentschapsmodel door het ministerie van Financiën een zestal rollen gedefinieerd: eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer, afnemer/klant, financier, bankier en toezichthouder. Door deze rollen bij verschillende partijen te beleggen wordt een zuivere relatie gewaarborgd. Elk van deze rollen heeft een eigen verantwoordelijkheid in het bedrijfsgerichte besturingsmodel voor de besturing van een agentschap.
Voorkomen moet worden dat er op sommige terreinen sprake is van gedeelde verantwoordelijkheid of van het ontbreken van verantwoordelijkheid. Verschillende rollen laten invullen door dezelfde partij zou immers kunnen leiden tot belangenverstrengeling. Door duidelijk de actoren te benoemen met daaraan gekoppeld hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden, wordt dit in één oogopslag zichtbaar.

Het is noodzakelijk om de rollen per taak van het agentschap te benoemen, omdat de rolverdeling per taak kan verschillen.[9, 10] Uit de literatuur blijkt dat het met name van belang is dat de rollen ‘eigenaar’ en ‘opdrachtgever’ gescheiden zijn belegd. In figuur 1 is de baten-lastendienst als middelpunt van zijn omgeving te zien.

Om een bedrijfsmatige bedrijfsvoering te bewerkstelligen wordt gebruik gemaakt van een boekhoudkundig systeem waarbij het mogelijk is om kostprijzen van de te leveren producten inzichtelijk te maken en investeringsuitgaven toe te rekenen naar de jaren waarin zij tot hun nut komen. Een andere voorwaarde is dat moet worden gestuurd op outputfactoren in plaats van op input en proces. Bij het sturen op output hoort het maken van managementafspraken tussen de eigenaar en het agentschap. Een gevolg van deze wijze van bedrijfsvoering is dat er dan ook verantwoordelijkheden en bevoegdheden dienen te worden overgedragen.

De praktische toepassing van verschillende elementen van besturing is afhankelijk van het soort relatie die de verschillende rollen hebben met het agentschap. Indien men een beleidsmatig model voorstaat zal de relatie gelijkwaardig zijn. Men werkt samen aan de totstandkoming van (beter) beleid en heeft daarvoor elkaars expertise nodig.
Bij het contractmatige model zal de relatie zakelijk zijn en spreekt men elkaar aan op het nakomen van de afgesproken kwaliteit tegen de overeengekomen prijs. Hier kunnen gemakkelijk conflicten ontstaan doordat men snel belandt in een ‘wij tegen zij’



Figuur 1: Rollen van een agentschap

9 Ministerie van Financiën (2002b), *Wegwijzer baten-lastendiensten Handreikingen Instellingsprocedure 1e deel*, juli 2002.

10 Diverse agentschappen hebben meerdere taken. Zo heeft het KNMI naast het verschaffen van informatie over het weer ook een onderzoekstaak op het gebied van klimaatveranderingen op de langere termijn. De RGD heeft naast een huisvestingstaak ook een beleidsvoorbereidende en -evaluerende taak.

discussie. Indien het model zich beperkt tot bewaking en facilitering van de continuïteit zal deze een afstandelijk karakter in zich hebben. Men gaat uit van 'geen bericht is goed bericht'. Een minder afstandelijke vorm is het coachend model, waarbij in gezamenlijkheid wordt gezocht naar verbetering. Voor de toezichtrelatie is echter sprake van een hiërarchisch model, de toezichthouder fungeert als een politieagent. Het is goed of fout.

Het besturingsmodel

Op het gebied van de bevoegdheden binnen het besturingsmodel geldt het volgende. Als overheidsorganisaties kiezen voor verzelfstandiging vermindert de zeggenschap van het (politieke) bestuur over een bepaalde taak of activiteit. Een grotere zelfstandigheid betekent dat de (leiding van de) verzelfstandigde organisatie zelf in grotere mate mag bepalen hoe bepaalde – door de politieke leiding gewenste – producten en diensten tot stand komen. De autonomie ten aanzien van het beheer van het eigen organisatieonderdeel neemt dan toe.

De wens om een meer doelmatig beheer te voeren ligt aan de basis van het verkrijgen van de agentschapstatus. Daaraan ligt de overtuiging ten grondslag dat meer doelmatig beheer zal leiden tot een hogere 'value for money'.[11] Men zal aantoonbaar een kwalitatief beter resultaat moeten kunnen realiseren (beter presteren met een gelijkblijvend budget) of de werkzaamheden doelmatiger kunnen uitvoeren (met minder middelen dezelfde prestaties realiseren).

Om de afgesproken output te realiseren heeft men ruimere bevoegdheden bij de inzet van het apparaatsbudget in het kader van zelfbeheer, de zogeheten PIOFAH-functies.[12] Daar staat een grotere verantwoordelijkheid tegenover.

Een besturingsmodel is afhankelijk van de kernwaarden van het ministerie en de besturingsfilosofie die het ministerie aanhangt. Uit de literatuur is geen eenduidig besturingsmodel te herleiden. Besturingsmodellen zijn opgebouwd uit verschillende elementen die samen de sterkte van het model bepalen. Deze elementen moeten een samenhangend geheel zijn: als er verandering optreedt in een van de elementen heeft dit gevolgen voor de overige. Binnen mijn onderzoek heb ik een vijftal elementen uit de literatuur gedestilleerd. Dit betreffen de keuze tussen eenzijdige of wederzijdse sturing, de wijze van invulling van sturing op afstand, de sturingsinstrumenten, de informatiebehoeftes en de controlemechanismen. Alle elementen komen hierna aan de orde.

Eenzijdige of wederzijdse sturing?

Een (intern) verzelfstandigde organisatie kan worden gezien als een relatief gesloten systeem, als een 'black box'. Sturing in directe zin binnen de organisatie door een externe actor is dan problematisch, zo niet onwenselijk.[13] De systeemtheoretische definitie van sturing is 'elke vorm van gerichte beïnvloeding'.[14] Beïnvloeding is per definitie een relatie en veronderstelt dus de aanwezigheid van tenminste twee actoren. De term 'gerichte beïnvloeding' houdt verband met een brede interpretatie van het handelen als 'doelgericht gedrag'.
Het nadeel van deze term is dat de indruk wordt gewekt dat een besturend orgaan eenzijdig een bestuurd systeem stuurt. In dit geval dient dan ook tenminste het bijvoeglijk naamwoord 'wederzijds' te worden toegevoegd.[15]

Agentschappen geven aan dat zij de expertise bezitten om te adviseren bij het maken of evalueren van beleid. Zij wensen, meer dan nu het geval is, betrokken te worden bij beleidsadvisering.
De eigenaren van de agentschappen onderkennen geen noodzaak om de agentschappen meer bij beleidsvorming of -evaluatie te betrekken. De wijze waarop deze expertise momenteel wordt ingezet door het departement verschilt.

Sturing op afstand

Indien onderdelen van het departement en/of de uitvoering van taken op afstand gezet worden, vervalt niet de noodzaak om een enige mate van invloed te houden op agentschappen. Om de (beperkte) ministeriële verantwoordelijkheid waar te maken is sturing nodig. Van Thiel geeft aan dat dit ook geldt voor het zo goed mogelijk uit (laten) voeren van bestaand beleid en het ontwerpen van deugdelijk nieuw beleid.[16] Dit verklaart de behoefte van kerndepartementen om greep te blijven houden op verzelfstandigde organisaties.

Problematisch is evenwel dat de traditionele, hiërarchische instrumenten nog maar beperkt of zelfs helemaal niet meer toepasbaar zijn.[17] Welke operationele invulling ook wordt gevonden voor het begrip 'sturen op af-

11 Ministerie van Financiën (1992), *Nota agentschappen, uitwerking van de aanbevelingen ten aanzien van agentschappen op basis van het rapport 'verder bouwen aan beheer'*, maart 1992.
12 Door de Commissie-Verbaan als geheugensteun bij zelfbeheer geïntroduceerd. PIOFAH staat voor Personeel, Informatievoorziening, Organisatie (structuur, cultuur, procedures), Financiën, Aanschaffingen (andere productiemiddelen) en Huisvesting.
13 Frissen, P.H.A. e.a., *Verzelfstandiging in het openbaar bestuur. Een bestuurskundige verkenning van verzelfstandiging, vebindingen en informatisering*, Den Haag, 1992.
14 Leeuw, A.C.J. de, *Systeemleer en organisatiekunde*, Leiden, 1974.
15 Kickert, W.J.M. (1998), *Aansturing van verzelfstandigde overheidsdiensten: over publiek management van hybride organisaties*, Alphen aan den Rijn, 1998.
16 Thiel, S. van (2003), *Sturen op afstand: over de aansturing van verzelfstandigde organisaties door kerndepartementen*, in Management in Overheidsorganisaties, nr. 39 (mei 2003), A5215 pp. 1-25.
17 Thiel, S. van (2003), *Sturen op afstand: over de aansturing van verzelfstandigde organisaties door kerndepartementen*, in Management in Overheidsorganisaties, nr. 39 (mei 2003), A5215 pp. 1-25.

Instrumentenpaneel van een F-16 gevechtsvliegtuig
(Collectie NIMH)

stand', het betekent wel dat het ministerie terughoudend zal moeten zijn bij bemoeienis met operationele details. Evenzo zal de minister af moeten zien van bemoeienis met de dagelijkse operationele gang van zaken van de verzelfstandigde dienst.

Alleen het ministerie van Defensie kent een functionele indeling. Binnen het ministerie van Defensie zijn de agentschappen ondergebracht als uitvoerende diensten bij het Commando DienstenCentra samen met de overige uitvoerende diensten van het departement. Hierdoor bestaat het risico dat men de verschillende uitvoerende diensten qua aansturing over één kam scheert. Bij andere departementen zijn de agentschappen ondergebracht bij het desbetreffende beleidsveld.

De instrumenten

Het omvormen tot een baten-lastendienst heeft niet alleen een weerslag op de dienst zelf maar ook op zijn omgeving. De opkomst van het werken met contracten en de verbreding van toezicht zijn al voorbeelden van een verandering in de traditionele vormen van sturing door departementen.
Het is belangrijk dat niet wordt teruggevallen op de traditionele sturingsinstrumenten, maar in plaats daarvan op zogenaamde 'tweede generatie-instrumenten'. Hierbij wordt uitgegaan van vrijwilligheid tussen beide actoren.

Waardering voor *bottom-up* initiatieven en het rekening houden met de complexiteit van beleidsproblemen en -oplossingen is hier een deel van.[18] De erkenning dat organisaties zoals kerndepartementen en verzelfstandigde organisaties elkaar nodig hebben om beleid te maken en uit te voeren, is één van de centrale uitgangspunten van de theorie over beleidsnetwerken. In dit model neemt de overheid niet langer de centrale hiërarchisch bovengeschikte positie in, maar onderhandelt ze met allerlei andere actoren, zoals andere overheden en uitvoeringsorganisaties, om bepaalde beleidsproblemen op te lossen.[19]

De wijze waarop de concernstaf functioneert is in hoge mate bepalend voor de effectiviteit van de gehele organisatie. Dat geldt niet alleen voor de relaties tussen de concernstaf en de decentrale eenheden, maar ook voor de concernstafonderdelen. Bij een verkokerde centrale organisatie bestaat het gevaar dat de centrale organen alleen nog een rituele dans organiseren en niet toekomen aan de bedoelde sturing en beheersing op hoofdlijnen.
Dit vormt een argument om bij verzelfstandiging te beginnen met de top van de organisatie (en haar staf) en daarbij voorop te stellen dat de organisatie extern gericht dient te zijn en niet intern. Met name de hoogste ambtelijke leiding heeft hierin een sturende functie.[20]

De agentschappen bij het ministerie van Defensie hebben managementafspraken met hun eigenaar, de Commandant Commando DienstenCentra. Ook bij andere departementen heeft men managementafspraken, al schort het hier en daar wel aan de actualiteit ervan.

Informatiebehoefte

Bij het omschakelen naar een vorm van verzelfstandiging bestaan er diverse angsten. Aan de kant van de politiek bestaan er twee voornaamste angsten: verlies aan invloed en verlies aan flexibiliteit. De laatste is misschien nog wel belangrijker dan de eerste. Het gaat dan om het beeld dat bij politici heel sterk leeft, namelijk dat wanneer er een contract is afgesloten en een verbintenis is aangegaan met de verzelfstandigde organisatie, dat het dan niet goed mogelijk meer is om de kerntaak van de politiek te vervullen; te weten: snel inspelen op veranderende wensen vanuit de samenleving en het honoreren van maatschappelijke dynamiek.

Verzelfstandiging heeft haar prijs. Ook dit is weer te ondervangen in afspraken, maar het gaat hier over angsten en die zijn niet altijd rationeel. Aan de kant van het management van de verzelfstandigde organisaties bestaan er ook angsten. De meeste overheidsmanagers zijn opgegroeid met een monopoliepositie. Echte concur-

18 Thiel, S. van (2003), *Sturen op afstand: over de aansturing van verzelfstandigde organisaties door kerndepartementen*, in Management in Overheidsorganisaties, nr. 39 (mei 2003), A5215 pp. 1-25.
19 Kickert, W.J.M., E.H. Klijn en J.F.M. Koppenjan (1997). *Managing complex networks*. SAGE.
20 Hooijdonk, R.L.P.J. en W.J.M. Kickert, *Verzelfstandiging van overheidsdiensten en Human Resource Management* in: Overheidsmanagement en de menselijke factor, Geschriften van de Vereniging voor Bestuurskunde, Congrespublicatie 1991.

rentie is een onbekend en voor velen schrikwekkend fenomeen. Ook de eigen arbeidsrechtelijke positie, indien men over zou gaan tot aan prestatie gekoppelde contracten, is niet zeker meer.[21]

Enige afstand tot de politiek kan geen kwaad. Formele motieven om een agentschap in te stellen zijn dat men op financieel en personeelsgebied meer armslag wil hebben, terwijl de ministeriële verantwoordelijkheid over de taak in stand blijft. Een informeel motief is dat topambtenaren door vergaande verzelfstandiging vrezen dat zij macht en invloed kwijt raken en met halsstarrige verzelfstandigde diensten geconfronteerd worden.[22] Dit is één van de veel voorkomende redenen waarom general managers 'de buik vol hebben' van de moedermaatschappij en liever zelfstandig worden.

Centraal binnen het bepalen van de informatiebehoefte staat de verzelfstandigingsparadox. Door de transparantie (onder meer door de hantering van kengetallen en prestatieafspraken) nemen de controlemogelijkheden bij verzelfstandiging toe. Dat sommige agentschappen meer tegenwicht bieden aan de toegenomen controle vanuit het moederdepartement gebeurt dankzij hun omvang of specifieke kennis. Dit leidt tot de zogeheten verzelfstandigingsparadox: enerzijds krijgt de organisatie meer zelfstandigheid, maar anderzijds wordt er meer controle mogelijk.[23] Het is duidelijk dat na verzelfstandiging zowel de verzelfstandigde organisatie als het moederdepartement aan hun nieuwe positie en rol moet wennen. Dit raakt aan de kern van de verzelfstandigingsparadox.[24]

De centrale sturing zou zich moeten beperken tot hoofdlijnen.[25] Sturen op hoofdlijnen is een managementconcept waarin de sturingsrelatie met andere verzelfstandigde delen van de overheid zich zou moeten beperken tot uitsluitend die zaken die werkelijk van belang zijn en verder zoveel mogelijk ruimte zou moeten laten voor eigen verantwoordelijkheid. De veronderstelling die (impliciet) aan het idee van besturen op hoofdlijnen ten grondslag ligt, is dat een onderscheid tussen hoofdlijnen en details op zichzelf niet problematisch is; dit zijn details, dat de hoofdlijnen. In de politiek-bestuurlijke praktijk ligt dat echter niet zo eenvoudig. Daar kunnen zaken die altijd als details zijn afgedaan plotseling de hoofdzaken worden en moet telkens opnieuw worden bepaald waar de scheidslijn tussen beide ligt.[26] Elke lezer kan hierbij vanuit eigen ervaring waarschijnlijk wel een aantal voorbeelden bedenken.

Controlemechanismen

Naast een goede regeling van de relatie met het departement om de ministeriële verantwoordelijkheid inhoud te geven, is openheid van de organisatie een belangrijke voorwaarde. De externe oriëntatie van verantwoording veronderstelt dat de omgeving zicht heeft op datgene wat zich binnen de organisatie afspeelt.[27] In de dagelijkse praktijk zal men moeten vertrouwen dat de normen daadwerkelijk fungeren als afrekencriteria en als intern socialisatiekader. Anders is een resultaatgerichte werkwijze niet mogelijk.

Om uiteindelijk noch de ruimte voor een gezonde bedrijfsvoering noch de mogelijkheden voor politiek toezicht nodeloos te verkleinen, is voor de bewaking van proces en resultaat een cumulatieve benadering denkbaar. Uitgangspunt vormen interne controlemechanismen als managementtoezicht en professionele controle binnen verzelfstandigde bedrijven. Zolang daaruit geen systematische schendingen van economische of democratische beginselen blijkt, is politiek vertrouwen in de verzelfstandigde organisatie gerechtvaardigd.

Huijsing e.a. stellen dat zeker als een inspectiedienst geacht wordt een bijdrage te leveren aan het lerend vermogen van beleidsmakers en dus ook het falen van (de uitvoering van) het beleid moet kunnen beschouwen, enige ruimte en onafhankelijkheid in het sturingsmodel noodzakelijk is.[28, 29] Bij verzelfstandiging dient dus sprake

21 Twist, M.J.W. van en R.J. in 't Veld, *Over kerndepartementen. Een vergelijkend onderzoek naar departementale veranderingsprocessen in Groot-Brittannië, Zweden, Noorwegen en Denemarken*, 's-Gravenhage, 1993.

22 Vries, J. de en M. van Dam, *Een blik achter de gouden muur. Politiek-bestuurlijk management*, Alphen aan den Rijn, 1998.

23 Smullen, A., S. van Thiel en C. Pollitt. *Agentschappen en de verzelfstandigingsparadox*, in: Beleid & Maatschappij, 28, (2001). pp.190-201.

24 Thiel, S. van (2003), *Sturen op afstand: over de aansturing van verzelfstandigde organisaties door kerndepartementen*, in Management in Overheidsorganisaties, nr. 39 (mei 2003), A5215 pp. 1-25.

25 Ministerie van Financiën (2000), Directie Begrotingszaken, *Eindrapportage. Kernmodel Financiële Informatievoorziening Baten/Lasten*, 30 maart 2000.

26 Twist, M.J.W. van en R.J. in 't Veld, *Over kerndepartementen. Een vergelijkend onderzoek naar departementale veranderingsprocessen in Groot-Brittannië, Zweden, Noorwegen en Denemarken*, 's-Gravenhage, 1993.

27 Als tegenhanger van het begrip 'verticaal toezicht' wordt soms de term 'horizontale verantwoording' gebruikt. Dit houdt in dat een organisatie niet alleen verantwoording aflegt in de verticale lijn, maar ook in de horizontale lijn, dat wil zeggen aan diverse belanghebbenden. Het gaat hierbij vaak om activiteiten op het gebied van informatievoorziening en overleg, variërend van het periodiek publiceren van prestaties tot en met het instellen van klantenpanels. Andere Overheid (ministerie van Binnenlandse Zaken), *Beter bestuurlijk toezicht. Deel 1: Eindrapport van de projectgroep 'Integratie en vereenvoudiging toezicht op (publieke) uitvoering'*, Den Haag, 15 december 2004.

28 Huijsing, Eelco, Johan de Kruijf, Ton Schleedoorn en Ramses Snijders, *Prestatiesturing bij inspectiediensten* in: Agentschappen: actualiteiten. Voortgaande professionalisering van de uitvoering van het Rijk, R. van Oosteroom en J. Slootmaker (red), Den Haag, 2004.

29 Ook in het rapport 'Kaderstellende visie op toezicht' van de Algemene Rekenkamer (2005) is aangegeven dat selectief (door wie wordt welke informatie gevraagd en tegen welke kosten?) gehandeld moet worden met informatievragen. Als eenmaal informatie gevraagd wordt (als coach) en hiermee later wordt afgerekend (als politieagent) dan schaadt dit het vertrouwen. Zeer belangrijk dat men transparant is met doel van informatievragen.

te zijn van meervoudige en gekoppelde controlevormen. Het gaat hierbij om drie facetten: zowel een interne als externe oriëntatie; aandacht voor economische en democratische beginselen; en niet alleen ex post maar ook ex ante verantwoordingsmechanismen.[30] Dus rekening houden met verschillende behoeftes van binnen en buiten de organisatie en tevens anticiperend controleren. In de dagelijkse praktijk moeten mechanismen worden ontwikkeld waarin deze facetten zijn geïntegreerd en geïnstitutionaliseerd.

Over de politieke controle kan het volgende worden gezegd. Bij zelfbeheer is sprake van decentralisatie van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. In de praktijk gaat deze vergrote verantwoordelijkheid bij de zelfbeheerde dienst niet gepaard met afnemende centrale verantwoordelijkheden. In het algemeen is sprake van een verschuiving op centraal niveau van 'sturen en delegeren' naar 'mandateren en controleren'.[31]

Doordat het controlevraagstuk meestal bedrijfseconomisch is georiënteerd zonder expliciet en geïntegreerd aandacht te schenken aan politieke controle, blijven politici in de meeste gevallen vasthouden aan de zwaarste vorm van politieke controle.[32] Hierdoor vraagt men meer dan strikt noodzakelijk is. De opvatting bestaat dat de sturende organisatie altijd op tijd moet inzien wanneer iets fout dreigt te gaan met een agentschap. Het is een fictie dat het voortdurend opvragen van informatie automatisch zal leiden tot inzicht in spaaklopende processen. Deze strategie blijkt in de praktijk niet te werken: zaken die fout lopen worden altijd te laat ontdekt, en het vroegtijdig opvragen van gegevens verandert hier weinig aan.[33]

Enkele sturingrelaties

Scheiden van de rollen

Een eerste vorm van sturingsrelatie bestaat uit het scheiden van de rollen. Gebleken is dat dit een cruciaal onderdeel is van de kwaliteit van de relatie. Per rol heeft men nu eenmaal andere taken en verwachtingen. Vermenging van rollen levert zowel bij de vragende als bij de leverende partij verwarring of frustratie op. Zo kan een agentschap niet effectief functioneren als dezelfde organisatorische entiteit (weliswaar vaak ingevuld door verschillende functionarissen) aan de ene kant als toezichthouder directief alle detailinformatie wenst te ontvangen, aan de andere kant als opdrachtgever snel geleverd wil hebben voor een lage prijs en daarnaast nog als eigenaar de belangen van datzelfde agentschap moet beschermen in het kader van de continuïteit.

Binnen Defensie ligt de rol van klant en eigenaar, en vaak ook die van opdrachtgever, bij dezelfde organisatorische eenheid. Dit sluit niet aan bij de richtlijnen van het ministerie van Financiën en de algemene filosofie over agentschappen. Met de invoering van het nieuwe besturingsmodel is een stap in de goede richting gedaan; voor investeringen is de eigenaar van het agentschap niet meer de opdrachtgever.

Wantrouwen

De tweede sturingsrelatie heeft te maken met het stellen van vertrouwen. Wantrouwen is menselijk en niets menselijks is een departement vreemd. Indien een agentschap wordt opgericht wordt de verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering op afstand geplaatst. Niet langer wordt door anderen bepaald hoeveel middelen er benodigd zijn en wat hiermee gedaan moet worden. Men maakt afspraken over de uitkomst. Hoe men deze uitkomst realiseert is in eerste instantie een verantwoordelijkheid van het agentschap zelf. Tijdens controle achteraf, bijvoorbeeld door de accountantsdienst als onafhankelijke toezichthouder, kan verantwoording worden afgelegd over recht- en doelmatigheid.

Tussentijds dient men te vertrouwen op de interne beheersing, die mede binnen het agentschap door interne controles wordt bewaakt. Had men als departement voorheen de bedrijfsvoering tot in detail in de smiezen, na oprichting van een agentschap moet deze controledrift losgelaten te worden. Dit is moeilijk en leidt met regelmaat tot overvraging van het agentschap. In de literatuur is dit aangeduid als de 'verzelfstandigingsparadox'. In de praktijk zit het probleem meestal niet in de onmogelijkheid informatie te leveren, maar in de hoeveelheid en het detailniveau van de gevraagde informatie.

Ook bij Defensie heerst soms de 'waan van de dag' en kunnen onverwachte vragen om informatie binnenkomen. Zolang het vragen betreft over de output hoeft dit geen bezwaar op te leveren en hoort het erbij. Het gevaar is echter aanwezig dat men meer vragen gaat stellen over de bedrijfsvoering en hier gedurende het jaar invloed op uit wil oefenen. Dit staat haaks op de afgesloten managementcontracten en het benodigde vertrouwen.

Erkenning

De derde sturingsrelatie is gelegen in het verkrijgen van erkenning. Nog steeds is een agentschap binnen een departement een vreemde eend in de bijt. Dit is niet erg, maar het is zaak dat alle betrokken partijen, elk vanuit hun eigen rol, dit beseffen en erkennen. Door dit uitgangspunt aan te nemen is men zich er bewust van dat het agentschap op een andere wijze aandacht verdient dan een ministerieel onderdeel dat gestuurd wordt op

30 Vries, J. de en M. van Dam, *Een blik achter de gouden muur. Politiek-bestuurlijk management*, Alphen aan den Rijn, 1998.

31 Luchters, J.H.M. en P.J. Welling, *Managementvelden in beweging: een overzicht* in Overheidsmanagement en de menselijke factor, Geschriften van de Vereniging voor Bestuurskunde, Congrespublicatie 1991.

32 Vries, J. de en M. van Dam, *Een blik achter de gouden muur. Politiek-bestuurlijk management*, Alphen aan den Rijn, 1998.

33 Ministerie van Binnenlandse Zaken (1998), Directie Interbestuurlijke Betrekkingen en Informatievoorziening, *Expert-meeting 'Evaluatie Agentschappen'*. Reeks expertmeetings: 'De transparante overheid', mei 1998.

Werkruimte van een DTO-locatie (Collectie NIMH)

input en *throughput*. De bedrijfsvoering van het agentschap is niet enkel op het 'nu' gericht, maar ook op de lange termijn. Dit brengt bijvoorbeeld een geheel eigen planning & controlcyclus met zich mee, die afwijkt van de binnen departementen algemeen gebruikte kas-verplichtingenstelsel.

Hiernaast dient het departement zich ook te realiseren dat een agentschap bijzondere aandacht heeft van het ministerie van Financiën. Dus naast de eigenaar dient daarom ook de toezichthouder zich te realiseren dat hij niet de enige is die informatie wil ontvangen of controleren.

Binnen de Bestuursstaf van Defensie is wel een kenniscentrum Marktwerking opgericht, maar dat lijkt onderbezet te zijn en heeft meer aandachtsgebieden dan alleen agentschappen. Zo heeft het ook privatisering, publiek-publieke samenwerking en Competitieve Dienstverlening in zijn portefeuille. Dit geeft naar mijn idee de drie agentschappen binnen Defensie niet de aandacht die zij verdienden.

Een vergelijking van agentschappen

Met name de belegging van de rol van 'eigenaar' is van belang vanwege de invloed die deze heeft op de positionering en het voortbestaan van het agentschap. Deze rol dient gescheiden te worden ingevuld van de overige rollen. Idealiter wordt de rol van de eigenaar door de secretarisgeneraal ingevuld.[34] Van belang zijn verder de rollen van toezichthouder[35], opdrachtgever, en klant.

Om de sturingsrelatie in te vullen worden de rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer als communicerende vaten beschouwd.[36]

34 Olde Bijvank, S., *Typologie van agentschappen* in: 'Agentschappen: actualiteiten. Voortgaande professionalisering van de uitvoering van het Rijk', R. van Oosteroom en J. Slootmaker (red), Den Haag, 2004.

35 Hoewel sturing en toezicht in het kader van 'good governance' niet los van elkaar gezien kunnen worden (Andere Overheid, ministerie van Binnenlandse Zaken), *Beter bestuurlijk toezicht. Deel 1: Eindrapport van de projectgroep 'Integratie en vereenvoudiging toezicht op (publieke) uitvoering'*, Den Haag, 15 december 2004) is in het onderzoek niet dieper op de rol 'toezichthouder' ingegaan. Deze rol wordt per agentschap door meerdere partijen ingevuld hetgeen deze materie zo gecompliceerd maakt dat er een zelfstandig onderzoek naar verricht kan worden. Zo is er een toezichthouder namens de eigenaar, meestal de departementale accountantsdienst, namens de opdrachtgever(s), namens de financier en zo verder.

36 Olde Bijvank, S., *Typologie van agentschappen* in: 'Agentschappen: actualiteiten. Voortgaande professionalisering van de uitvoering van het Rijk', R. van Oosteroom en J. Slootmaker (red), Den Haag, 2004.

Op grond van het feit dat opdrachtgever (en de eigenaar) wil weten wat de relatie is tussen output en de betaalde gelden, is tevens de wijze van financiering, bijvoorbeeld door middel van lumpsum of per product achteraf, van invloed op de sturingswijze.

Uit mijn onderzoek blijkt dat de wijze van financiering binnen agentschappen verschilt per product. Zo wordt algemene beleidsondersteuning vaak lumpsum gefinancierd terwijl concreet benoemde producten per product gefactureerd worden. Ook blijkt uit het onderzoek dat de voornaamste opdrachtgever van de agentschappen de Rijksoverheid zélf is, al dan niet het moederdepartement. Enkel bij de agentschappen Inspectie Werk en Inkomen (IWI) en Agentschap College Beoordeling Geneesmiddelen (CBG) heeft het moederdepartement geen opdrachtgevende rol. Deze wordt vervuld door respectievelijk de wetgever en het zelfstandig bestuursorgaan CBG. Het merendeel van de agentschappen betrekt meer dan de helft van hun baten van het moederdepartement.

Tevens blijkt dat er bij het merendeel van de agentschappen sprake is van gedwongen winkelnering door de opdrachtgever. Dit kan wel per product per agentschap verschillen. Binnen het ministerie van Defensie geldt een gedwongen winkelnering. Om te zorgen dat men wel marktconform blijft werken wordt om de zoveel jaar een vergelijking uitgevoerd met de markt, de competitieve dienstverleningstoets. Door enkele andere agentschappen is er in dit kader niet expliciet een opgave gedaan of zijn er gegevens over gevonden. Op basis van de overige gegevens kan er hier echter wel iets over gezegd worden. Voor het agentschap Centrum tot Bevordering van Import uit Ontwikkelingslanden (CBI) kan bijvoorbeeld gesteld worden, gezien het takenpakket van dit agentschap, bevorderen van import en informatieverstrekking, dat de geleverde producten ook door anderen geleverd kunnen worden. Voor de agentschappen Basisadministratie Persoonsgegevens en Reisdocumenten (BPR) en Centrale Archief Selectiedienst (CAS) bestaat de grondslag uit de uitvoering van wettelijke taken, respectievelijk ten aanzien van GBA en reisdocumenten en met betrekking tot Rijksarchiefdiensten. Vanuit deze grondslag kan gezegd worden dat hier wel sprake is van gedwongen winkelnering. Zo geldt dit, bijvoorbeeld in het geval van toezicht op de hoofdverkeerswegen en de aanschaf van uniformen voor de politie, ook voor het Korps Landelijke Politie Diensten (KLPD).

Ook is bij een aantal agentschappen niet zo zeer sprake van gedwongen winkelnering, maar heeft men wel afspraken gemaakt met de opdrachtgevers en/of klanten. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de agentschappen Directie Publiek en Communicatie (DPC) en Dienst Informatievoorziening Overheidspersoneel (IVOP).

De belegging van de eigenaarsrol kan decentraal en centraal zijn. De decentrale belegging van de eigenaarsrol komt voornamelijk voor bij de ministeries van Justitie en Defensie. Bij het ministerie van Defensie is deze rol belegd bij de Commandant Commando DienstenCentra, een verzameling van uiteenlopende bedrijfsgroepen met ondersteunende diensten. Indien bij de overige ministeries een decentrale rol is belegd, is dat bij een directeur-generaal.[37]

Alleen bij het ministerie van Defensie vervult de eigenaar ook (mede) de rollen van opdrachtgever en klant. Bij het agentschap Directie Publiek en Communicatie (DPC) is er echter wel een gedeeltelijke rol weggelegd voor een centrale eigenaar. In overleg met de secretaris-generaal worden de tarieven vastgesteld.
Indien er sprake is van een decentraal eigenaarschap komt dit met name voor bij agentschappen met beheersmatige taken. In het algemeen blijken binnen de Rijksoverheid de onderscheidende elementen voor het centrale of decentrale eigenaarschap niet te zitten in zaken als gedwongen winkelnering, het soort klanten of de opbrengsten die verdiend worden binnen het moederdepartement. Voor deze criteria kan geconcludeerd worden dat hierbij de keus voor de positionering van het eigenaarschap er los van staat. Een verbindende factor tussen de agentschappen is wel de mogelijkheid producten te definiëren. Centrale belegging van de eigenaarsrol bij de (P-)SG wil echter niet zeggen dat deze ook altijd eigenhandig de sturing op zich neemt. In sommige gevallen is gekozen voor de interface-variant waarbij een speciaal voor agentschappen ingerichte directie deze dagelijkse taak waarneemt.

De sturing bij Defensie

Voor wat betreft Defensie ben ik van mening dat het ministerie zichzelf in een lastig parket manoeuvreert. De genoemde vermenging van rollen kan belangenverstrengeling veroorzaken. Zo kan bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid van de eigenaar voor het continuïteitsvraagstuk conflicteren met de klantwens om snel en goedkoop geleverd te krijgen. Dit speelt vooral bij de jaarlijkse tariefstelling.

Een duidelijke scheiding van rollen is naar mijn mening noodzakelijk. Hiervoor vind ik ondersteuning in de bestaande literatuur en de richtlijnen van het ministerie van Financiën. Bij de overige ministeries zijn de rollen van opdrachtgever en klant belegd bij de directies die onder het directoraat-generaal vallen.

37 Onder de secretaris-generaal werken diverse directeuren-generaal. Deze zijn, als hoofd van een directoraat-generaal, verantwoordelijk voor een gedeelte van het beleid. Bij de ministeries zijn meerdere directeuren-generaal, bij het ministerie van Defensie is er slechts één: de directeur-generaal Finance & Control. Onder een directoraat-generaal functioneren diverse directies. Een Directeur-Generaal is een topambtenaar die wordt voorgedragen door de Ministerraad en beloond wordt conform schaal 19 van het BBRA. Samen met de secretarissen-generaal en de inspecteurs-generaal vormen de directeuren-generaal binnen de Algemene Bestuursdienst een afzonderlijke topmanagementgroep.

Conclusies

De waarde van de status van agentschap lijkt niet voor iedereen gelijk. De agentschapsstatus is met name belangrijk voor de leiding en staf van het agentschap zelf en de leiding en staf van het moederdepartement. Dit zijn de groepen wiens taken en functie voor een deel bepaald worden door de agentschapsstatus. De agentschapsstatus is vrijwel betekenisloos voor de gemiddelde medewerker van het agentschap, de beleidseenheden op het moederdepartement en de instellingen in het veld. Uit het onderzoek komt zijdelings naar voren dat discussies rondom de positie van een agentschap binnen een departement onnodige onrust opleveren, zowel bij het agentschap als bij de omgeving (opdrachtgevers en klanten).

Over de positie van een agentschap dient een principe-keuze gemaakt te worden, niet alleen door de ambtelijk betrokkenen van de beleidsafdelingen maar vooral door de top van het ministerie. Na het maken van deze keuze moet de discussie niet steeds opnieuw worden gestart. In het overleg op 15 september 2005 tussen de DG Rijksbegroting, ministerie van Financiën en de directeuren van de agentschappen is aangegeven dat er binnen de directies FEZ, maar ook bij andere dienstonderdelen te weinig kennis is ten aanzien van het baten-lastenstelsel. De minister van Financiën heeft hierover zelfs een opmerking gemaakt in de Ministerraad. Ook tijdens mijn onderzoek is deze wens tot kennisvergroting in de top van het departement verschillende malen geuit.

De attitude van het aansturend orgaan is van belang. Een agentschap moet anders behandeld worden dan een gewone departementale dienst. De uitdaging is het agentschap de vrijheid te geven waar het op moet kunnen rekenen, en niet alles te willen controleren. Er moet sprake zijn van sturing op afstand, in de geest van het agentschapsmodel. Vaak wordt verwacht dat bestuursdepartementen beschikken over gedetailleerde informatie over het agentschap, hetgeen niet altijd in overeenstemming lijkt te zijn met de gedachte van sturen op afstand (verzelfstandigingsparadox). In de relatie eigenaar - agentschap is de eigenaar verantwoordelijk voor de continuïteit van het agentschap. De eigenaar is hierbij voorwaardenscheppend. Dit vergt een afstandelijke maar zeker geen ongeïnteresseerde houding van de eigenaar.

Zowel bij de instelling van Dienst Gebouwen Werken en Terreinen (DGW&T) als die van Defensie Telematica Organisatie (DTO) is door de staatssecretaris van Defensie aangegeven dat het binnen het ministerie houden van de producten en diensten van cruciaal strategisch belang was.

Inmiddels wordt door het ministerie van Defensie meer en meer gekeken hoe en wanneer de beide agentschappen op de markt geplaatst kunnen worden. Het ministerie is van mening dat indien dit niet mogelijk is, de agentschapsstatus dient te worden ingetrokken. Deze gedachte staat haaks op de uitgangspunten van het ministerie van Financiën en komt ook niet voor bij andere departementen.

Aanbevelingen

Een besturingsrelatie tussen een agentschap en het moederdepartement kan worden geoptimaliseerd met de volgende aanbevelingen.
Deze aanbevelingen gelden overigens niet alleen voor het ministerie van Defensie.

- Op het hoogste niveau van het departement erkent men dat een agentschap een andere benadering nodig heeft dan een traditioneel departementaal onderdeel.

- Er wordt een duidelijke scheiding aangebracht in de onderbrengingen van de rollen. Met name moet een gezamenlijke onderbrenging van de rol van opdrachtgever en eigenaar voorkomen worden. Bij meerdere agentschappen binnen hetzelfde departement kan men overwegen om binnen het departement een aparte stafdirectie op te richten die zich namens de secretaris-generaal richt op de taken van de eigenaarsrol. Hiermee wordt de benodigde expertise gebundeld en kan tevens een regierol vervuld worden bij de overweging van nieuwe agentschappen.

- Er bestaat vertrouwen in de bedrijfsvoeringskwaliteiten binnen het agentschap en de controles worden overgelaten aan de onafhankelijke rol van toezichthouder.

- De verzelfstandigingsparadox zal geen rol mogen spelen en geen verleiding mogen zijn. Met agentschappen maakt men (contractuele) afspraken op de output. De eigenaar spreekt af wat de geleverde producten zijn en men dient vervolgens te sturen op hoofdlijnen. De opdrachtgever spreekt af, binnen een door de eigenaar gegeven kader, wat in specifieke situaties van toepassing is.

Hoe het agentschap dit tot stand brengt is binnen het agentschapsmodel niet van belang. Het toetsmoment is het resultaat.

De effectiviteit van ‘command teams’

Ontwikkeling van een instrument

prof. dr. A.L.W. Vogelaar*
dr. P.J.M.D. Essens

Inleiding

Een commandant wordt voor zijn besluitvorming en bevelvoering steeds meer afhankelijk van allerlei mensen om hem heen. Er zijn immers steeds meer aspecten waarmee een commandant rekening moet houden en die tevens op elkaar inwerken. In huidige missies heeft een commandant naast traditionele aspecten als tactiek, personeel, informatie en logistiek al snel te maken met bevolkingsgroepen waarmee op een juiste manier contacten moeten worden gelegd en onderhouden, met tal van organisaties (andere krijgsmachten, politie, niet-gouvernementele organisaties, et cetera) waarmee de missie moet worden gepland, met media en met psychologische operaties.

Voor elk van deze aspecten zijn vaak specialisten in de staf aanwezig. Ook zijn de gebieden waarin wordt opgetreden relatief groot zodat het voor een commandant moeilijk is om alle operaties tot in detail te kunnen overzien en over alles beslissingen te nemen. Door deze ontwikkelingen wordt een commandant voor zijn werk steeds meer afhankelijk van stafleden en anderen die over de noodzakelijke expertise beschikken.

Wapeninzameling in Bugojno, Bosnië-Herzegovina, 2002
(Foto MND SW HQ Media Production Team, G. Rivalin; collectie NIMH)

Onderbelicht thema

Ook moet de commandant er steeds beter op kunnen vertrouwen dat zijn ondercommandanten in het hun toegewezen verantwoordelijkheidsgebied in zijn lijn blijven handelen (zie bijvoorbeeld Vogelaar, Olsthoorn & Kramer, 2005). Natuurlijk is de commandant uiteindelijk steeds verantwoordelijk voor wat er gebeurt, maar hij zal voor het bereiken van de doelen steeds meer moeten kunnen bouwen op zijn ondercommandanten, op zijn staffunctionarissen en op anderen die aan zijn staf zijn toegevoegd.

Het werken als team is daarom erg belangrijk. Het is dan ook zinvol om de vraag te stellen wat ‘command

* Vogelaar is verbonden aan de Nederlandse Defensie Academie. Hij is voorzitter van de sectie Militaire Gedragswetenschappen en Filosofie. Hij doceert leidinggeven en ethiek, en verricht onderzoek op het raakvlak van leiderschap en commandovoering. Essens is werkzaam bij TNO, onderdeel Defensie en Veiligheid, te Soesterberg. Hij is *chief scientist Human in Command* en is betrokken bij tal van onderzoeken op het gebied van commandovoering.

teams' effectief maakt. In de literatuur is dat een onderbelicht gebied. Er is wel veel geschreven over teams, maar weinig over 'command teams'.

Met dit uitgangspunt in het achterhoofd is in NAVO-verband een taakgroep[1] opgericht die bestudeert wat effectief teamwerk op het niveau van commandanten inhoudt, welke factoren op die effectiviteit van invloed zijn en hoe dit effectieve teamwerk verbeterd kan worden.
Inmiddels heeft de taakgroep een rapport opgeleverd waarin een uitgebreid literatuuroverzicht is te vinden van factoren die teameffectiviteit bepalen en waarin deze bevindingen 'vertaald' zijn naar een model dat toegespitst is op 'command teams'.
Verder is beschreven hoe dit model is omgezet in een instrument waarmee 'command teams' hun effectiviteit kunnen bepalen en verbeteren.[2]

Opzet artikel

In dit artikel rapporteren wij over dit project en bespreken wij achtereenvolgens de volgende onderwerpen. Allereerst staan wij stil bij het aspect teamwerk als onderdeel van commandovoering. Daarna behandelen wij in grote lijnen wat in de literatuur verstaan wordt onder de effectiviteit van teams en welke factoren daarop van invloed zijn.
Vervolgens wordt besproken welke implicaties dat alles heeft voor het door ons uitgewerkte model van de effectiviteit van 'command teams'. Daarna beschrijven wij hoe de variabelen uit het model worden geoperationaliseerd in een instrument waarmee de effectiviteit van 'command teams' in kaart kan worden gebracht. Ten slotte gaan wij in op het gebruik van het instrument.

Team-aspecten

Een team is meer dan een groep mensen die op toevallige wijze bij elkaar zijn gebracht. Een team vereist dat de mensen die dat team vormen hun krachten bundelen. Onder een team verstaan wij een groep mensen die aan de volgende kenmerken voldoet (vergelijk De Moor, 1995).

Ten eerste werken de teamleden aan een gezamenlijke missie. Een team ontleent zijn bestaansrecht aan de verwezenlijking van een gemeenschappelijk doel. Ten tweede is er bij een team sprake van functionele interdependentie. Dat wil zeggen dat de verschillende rollen van de teamleden in elkaar grijpen. Dat betekent dat het werk van het ene teamlid het werk of de producten van het andere teamlid beïnvloedt.

Deze wederzijdse afhankelijkheid is het sterkst wanneer het team een complexe en dynamische taak heeft waarover voortdurend beslissingen moeten worden genomen, waarbij verschillende expertises nodig zijn en waarbij voortdurend acties moeten worden gepland die weer consequenties hebben voor het werk van de teamleden.
Ook wordt de onderlinge afhankelijkheid versterkt wanneer de besluitvorming en de daaruit voortvloeiende acties moeten worden gebaseerd op informatie die door meerdere teamleden wordt geleverd.

Wanneer beide genoemde kenmerken van toepassing zijn, wordt over een team gesproken. Bij een goed functionerend team zijn de teamleden doordrongen van het gemeenschappelijke doel en zijn de onderlinge activiteiten goed op elkaar afgestemd en de teamleden op elkaar ingespeeld. Er is dan sprake van synergie.

Bij een slecht functionerend team kunnen de teamleden ieder afzonderlijk dezelfde taken verrichten als in een goed functionerend team, maar is er geen aandacht voor de onderlinge afstemming van die taken.

Commandovoering

In onze optiek zijn bij moderne commandovoering de genoemde kenmerken van teams bij uitstek van toepassing. Commandovoering houdt in dat er besluiten worden genomen over de uitvoering van de missie, dat de uit de besluiten voortkomende opdrachten vervolgens worden geïmplementeerd en dat aan beide processen leiding wordt gegeven. Kortom: commandovoering is een samenspel van besluitvorming, bevelvoering en leidinggeven (vergelijk de Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, 2000).

Bij moderne commandovoering in politiek gevoelige situaties, andere culturen en menging van strijders en bevolking ontstaan complexe en mogelijk snel veranderende situaties en is de commandant voor het succes van de missie sterk afhankelijk van de inzichten en bijdragen van stafofficieren, van ondercommandanten en van andere functionarissen.

Bij de analyse van de situatie, de inschatting van de factoren van invloed en de ontwikkeling van mogelijke handelwijzen (opties) moeten de stafofficieren en andere betrokkenen hun bijdragen goed op het gezamenlijke doel afstemmen en zijn ze daarbij van elkaar afhankelijk.

Hetzelfde geldt voor de implementatie van de genomen besluiten. De acties moeten worden uitgevoerd, gemonitord, geëvalueerd, bijgestuurd en ondersteund in lijn met de gemaakte afspraken. Het succes van de missie hangt daarom sterk af van de mate waarin de leden van het team daadwerkelijk doordrongen zijn van hetzelfde doel en dat gezamenlijk nastreven, en van de mate waarin zij elkaar en de commandant daarbij ondersteunen en zich niet alleen richten op hun eigen taak.

---

1 Naast de auteurs van dit artikel bestond de NAVO-taakgroep *Command Team Effectiveness* uit vijf andere leden: de VS (S.M. Halpin, ARI, Fort Leavenworth; C. Paris, NAVAIR, Orlando), GB (C. Blendell, Qinetiq, Sevenoaks), Canada (J.V. Baranski, DRDC-Toronto) en België (J.J.C. Mylle, KMS, Brussel).

2 Het rapport is te vinden als: NATO/RTO/Technical Report AC/323(HFM-087)TP/59, april 2005. Het rapport is tevens als boekje verschenen: P.J.M.D. Essens, A.L.W. Vogelaar, J.J.C. Mylle, C. Blendell, C. Paris, S.M. Halpin & J.V. Baranski – *Military Command Team Effectiveness: Model and instrument for assessment and improvement*. TNO, Soesterberg, 2005. Het boekje is via de auteurs van dit artikel verkrijgbaar.

Twee soorten teams

De commandant geeft in zijn rol leiding aan twee soorten teams (zie ook: Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, 2000, p. 59). Ten eerste kunnen *horizontale* teams worden onderscheiden. Dit zijn commandantstafteams. Deze teams kunnen bijvoorbeeld bestaan uit de commandant, zijn plaatsvervanger, de chefstaf, de stafofficieren en eventuele andere functionarissen zoals liaisons van andere organisaties of ten behoeve van de operatie toegevoegde specialisten.

We gebruiken de term 'horizontaal' omdat de stafleden hiërarchisch op het niveau van de commandant zijn ingedeeld en worden geacht de commandant op tal van terreinen te adviseren en met hem mee te denken. Het is belangrijk dat de leden van de staf nauw samenwerken aan het bereiken van de gemeenschappelijke doelen, dat de te ontwikkelen opties vanuit verschillende perspectieven worden belicht en uitgewerkt, en dat de verschillende leden zich realiseren wat hun bijdragen voor implicaties hebben voor de anderen in het team en voor de uitvoering van de opdracht als geheel.
Een dergelijke samenwerking vereist dat de doelen goed zijn doorgesproken en volledig worden begrepen en geaccepteerd door de leden van de staf.

Als tweede worden *verticale* teams onderscheiden. Verticale teams bestaan uit twee hiërarchische lagen in de organisatie. Deze teams bestaan uit de commandant, zijn plaatsvervanger en zijn directe ondercommandanten. Het is belangrijk dat de commandant als leidinggevende zijn ondercommandanten betrekt bij de uitwerking van de implementatie van besluiten, zodat de 'command intent' optimaal gegarandeerd blijft, waardoor ondercommandanten in lijn met de opdracht kunnen blijven handelen als de commandant niet bereikbaar is.

De hiervoor geschetste scheiding tussen beide teams wijst op een volgorde tussen besluitvorming en bevelvoering. Om de planning te versnellen, wordt tegenwoordig gesproken over parallelle planning. Hieronder wordt verstaan dat wanneer het horizontale team bezig is om gegenereerde opties op hun merites te bespreken, het verticale team bijvoorbeeld alvast nadenkt over de implementatie van de meest voor de hand liggende optie.
Een dergelijk proces van parallelle planning suggereert een nog grotere afhankelijkheid van en betrokkenheid bij elkaar.

Leidinggeven

Het vorenstaande maakt duidelijk dat zowel besluitvorming als bevelvoering in belangrijke mate teamaspecten bevatten. Dit betekent dat het leidinggeven erop gericht moet zijn om effectief teamwerk te bevorderen in zowel het horizontale als het verticale team. In het onderstaande werken we verder uit wat teameffectiviteit is en wat die teameffectiviteit bevordert.

De nieuwe bataljonscommandant SFIR 4, overste Matthijssen, en de oud-bataljonscommandant SFIR 3, overste Van Harskamp, op bezoek bij het Iraakse provinciebestuur (As Samawah, 2004) (Foto AVDD, R. Mol; collectie NIMH)

Wat is teameffectiviteit?

Kortweg zou gesteld kunnen worden dat een team effectief is als het zijn doelen behaalt. Uiteindelijk is dat tenslotte waar het om gaat. Dit is in veel situaties echter een te simpele redenering. Ten eerste is het de vraag of de officieel gestelde doelen de enige zijn die daadwerkelijk moeten worden nagestreefd of dat er ook andere doelen of condities moeten worden gerealiseerd om als effectief gezien te worden (vergelijk Villeneuve, Dobreva-Martinova, Little & Izzo, 2001). Als een team bijvoorbeeld op korte termijn doelen behaalt, maar daarna is opgebrand, is het de vraag of het team effectief is.

Eenzelfde vraag kan worden gesteld als een team zijn doelen behaalt, maar daarbij de belangen van derde partijen schaadt, waardoor de steun van deze derde partijen verloren gaat. Ten tweede is altijd de vraag gerechtvaardigd hoe het doel is bereikt. Heeft het team dat te danken aan de eigen kwaliteiten of aan andere factoren?
Evenzogoed kan deze vraag gesteld worden als een team de gestelde doelen niet bereikt. Is dat te wijten aan de slechte kwaliteiten van het team of juist aan andere factoren? Een matig functionerend team kan zijn doelen immers behalen omdat de doelen bijvoorbeeld laag gesteld zijn of doordat het team door toevallige omstandigheden geholpen werd. De vraag is of we in dat geval het team effectief zullen noemen.

Een goed functionerend team daarentegen kan zijn doelen niet behalen omdat de doelen eigenlijk onbereikbaar zijn of omdat het bij het realiseren van de doelen door onverwachte omstandigheden gehinderd werd.
Om deze redenen wordt er bij effectiviteit van teams vaak onderscheid gemaakt in de mate waarin teams de werkprocessen goed verrichten ('performance') en in de mate waarin doelen en mijlpalen uiteindelijk worden gehaald ('effectiveness') (zie bijvoorbeeld Henderson & Walkinshaw, 2002).

Kandahar, september 2005. Special Forces begeleiden de verkiezingen in Afghanistan
(Foto Mindef, DV, H. Keeris; collectie NIMH)

Naarmate het team de werkprocessen beter verricht zullen de uiteindelijke doelen gemakkelijker en beter bereikt worden, maar zeker is dit niet. Verder zullen niet alleen betere werkprocessen leiden tot het gemakkelijker bereiken van de doelen, ook de samenstelling van het team zal daarop van invloed zijn.

Er zijn vele factoren beschreven die teameffectiviteit bepalen. Tevens zijn theoretische modellen geformuleerd die beschrijven uit welke factoren teameffectiviteit bestaat en hoe de onderlinge samenhang tussen de beschreven factoren is. Deze modellen zijn vaak generiek en voor tal van teams toepasbaar. Daarmee zijn ze echter ook heel algemeen. Veel van deze teammodellen zijn op productie en uitvoering gericht.

Voor een evenwichtige keuze van een model dat op 'command teams' is toegesneden zijn twee zaken in ogenschouw genomen: ten eerste functioneren 'command teams' in bijzondere omstandigheden en ten tweede bestaat het takenpakket voornamelijk uit besluitvorming en bevelvoering.

Om het uiteindelijke model voor effectiviteit van 'command teams' te formuleren heeft een uitgebreide bestudering van de literatuur plaatsgevonden (zie Essens et al., 2005). Op basis van die literatuurstudie zijn verschillende relevante aspecten naar voren gekomen die in het uiteindelijke model zijn verwerkt.

- In veel teameffectiviteitsmodellen wordt een onderscheid gemaakt tussen input-, proces- en outputfactoren (zie bijvoorbeeld Driskell, Salas & Hogan, 1987). Daarbij wordt verondersteld dat de inputfactoren invloed hebben op de processen die plaatsvinden om de taak te volbrengen, en dat die processen op hun beurt invloed hebben op de output. Dus naarmate een team bijvoorbeeld is samengesteld uit mensen met betere competenties (inputfactoren), zal over het algemeen ook effectiever aan de taak worden gewerkt (procesfactoren) en zal daardoor het gestelde doel gemakkelijker of eerder worden bereikt (outputfactoren).

- In teameffectiviteitmodellen worden veel inputfactoren onderscheiden die het verschil kunnen maken tussen goede en slechte teams. Vaak worden de individuele kwaliteiten van de teamleden en de teamleider in het model betrokken. Daarnaast speelt de teamopbouw een rol, zoals groepsgrootte en rolverdeling, vervolgens de taak en ten slotte de ruimere organisatie waarbinnen het team functioneert (zie bijvoorbeeld Tannenbaum, Beard & Salas, 1992). In recentere modellen wordt daaraan nog toegevoegd: de omgeving waarbinnen het team functioneert (vgl. Rasker et al., 2001).

- In veel vroegere modellen werden nauwelijks procesvariabelen (dus hoe er daadwerkelijk wordt gewerkt) betrokken en werd het proces daarmee als een 'black box' beschouwd (vgl. Driskell et al., 1987). Men bestudeerde bijvoorbeeld dat beter samengestelde teams hun doelen beter bereikten, zonder dat men bestudeerde hoe dat precies gebeurde. De procesfactoren werden pas in latere modellen uitgewerkt.
  In het omvangrijke project 'Tactical Decision Making Under Stress', met als resultaat onder andere het boek van Cannon-Bowers en Salas (1998) is veel aandacht geschonken aan teamprocessen. Bij de procesvariabelen wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen teamwerk en taakwerk. Taakwerk heeft te maken met die processen waarbij het team en de individuen binnen het team bezig zijn met het omzetten van input in output. Elk teamlid heeft daarbij zijn eigen verantwoordelijkheid.
  De output wordt daarnaast bepaald door het teamwerk, dat wil zeggen hoe goed de teamleden hun activiteiten coördineren en elkaar steunen, en daarnaast hoe er wordt leidinggegeven.

- Net als bij de procesfactoren wordt ook bij de outputfactoren vaak een onderscheid gemaakt tussen taak en team. Taakuitkomsten hebben te maken met (tussenliggende) doelen die zijn gehaald en prestaties die zijn geleverd. Teamuitkomsten hebben te maken met de levensvatbaarheid van een team (vgl. Sund-

I. D. N°. 1. DE 1832.

Militaire Spectator.

Zondag, den 29sten Januarij.

De *Militaire Spectator* verschijnt op onbepaalde tijden. Men abonneert zich voor 10 nommers, bij alle Postdirecteuren en Boekhandelaren, door het geheele Koningrijk à *f* 2,25, franco per post. De Jaargang zal de 40 nommers niet te boven gaan. Alle inzendingen geschieden, franco, aan de Uitgevers BROESE & COMP. te *Breda*, met het opschrift: *Voor den Militairen Spectator.*

DE SPECTATOR AAN ZIJNE LEZERS.

De *Spectator* acht zich, bij zijne verschijning, verpligt, eenige woorden aan hen te rigten, die genegen schijnen met hem kennis te maken. Behalve dat de welvoegelijkheid zulks eischt, is het tevens noodzakelijk. Noodzakelijk, tot het doen kennen van den *Spectator*, zoo als hij, gedurende den tijd van zijn aanwezen, onveranderlijk hoopt te verschijnen; en tot het wegnemen van alle verkeerde denkbeelden, welke anders misschien te zijnen aanzien gevormd zouden kunnen worden.

Reeds voor lang is de behoefte aan een *militair* dag- week- of maandblad gevoeld. Vandaar welligt ook de ruime belangstelling in een, voor meer dan een jaar, ontworpen tijdschrift (*), aan hetwelk echter geen gevolg gegeven schijnt te worden. En, indien die behoefte reeds voor 18 maanden gevoeld werd, hoeveel te meer moet zulks dan nu plaats hebben: daar een veel aanzienlijker gedeelte onzer bevolking dan destijds tot de militaire wereld behoort; en er geen gezin in Holland bestaat, hetwelk niet één of meerdere van deszelfs dierbaarste betrekkingen onder het leger van den Staat tellen mag.

Het is er echter verre af, dat de *Spectator* de taak der nog ongeborene PALLAS zoude willen opvatten. Behalve dat hem daartoe de krachten ontbreken, gelooft hij, dat er tegenwoordig, bij het leger, meer behoefte is aan zaken van dadelijke toepassing, dan aan de ernstige taal van JUPYNS deftige dochter.

Deze uitspraak grondt zich op eene oplettende beschouwing van hetgeen de laatste vijftien maanden, zoowel aan onze grenzen, als op vijandelijken grond, opgeleverd hebben. Veel van hetgeen *hier* voorviel, had *ginds* tot een nuttig onderrigt kunnen strekken; wanneer het dáár slechts bekend geweest ware. Menige, der vermelding overwaardige, bijzonderheid bleef der vergetelheid gewijd, even als menige, in het kantonnement of elders, geuitte juiste aanmerking verloren ging; omdat het aan eenen *conductor* ontbrak, die de werking der vonk juist dáár brengen kon, waar zij, om doel te treffen, gevoeld moest worden.

Wanneer de *Spectator* zich niet geheel vergist in de tegenwoordige rigting der denkbeelden, dan hebben zijne lezers hier de woorden: *kritiek*, *liberaal*, *oppositie* e. d. g. voor den geest. Deze dwaling moet dadelijk worden weggenomen; immers, indien men aan die woorden de noodlottige beteekenis hecht, welke zij in deze tijden van algemeene beroeringen, niet ten onregte, verkregen hebben. Het kan niet missen of hij, die met oplettendheid beschouwt — en dit moet men van eenen *Spectator* onderstellen — ontmoet soms voorwerpen, welke hij niet *schoon*; handelingen, welke hij niet *goed* kan noemen. In zoo verre mogen dan enkele der volgende vertoogen, of beschouwingen kritisch, liberaal of in oppositie genoemd worden; nimmer zullen zij ontaarden in het misbruik van eene onzer voortreffelijkste vrijheden. Bevordering van dat belang, waarvoor allen, die in Nederland wapens voeren kunnen, zich ten strijd vereenigd hebben, is het doel van den *Spectator*; en dat wordt door geene gispingen, waarin de *geest der liefde* ontbreekt, bereikt.

De *Spectator* gelooft dat doel meer bepaald in deze woorden uit te drukken: *Zijne waarnemingen en opmerkingen tot nut van het leger, en daardoor ten dienste des vaderlands te doen strekken.* Hem, wien ook dit te onbepaald is, verwijst hij naar den inhoud zijner vertoogen zelven: slechts weinige nommers zullen reeds genoegzaam zijn, om den aard en de strekking des *Spectators* geheel te doen kennen.

Buiten de betrekkingen van de dienst, is de krijgsman een vriend van het ongedwongene. De *Spectator* beperkt dan ook zijne beschouwingen niet binnen vooraf bepaalde rubrieken. Wat hem, bij zijne waarnemingen, belangrijk voorkomt, zal het onderwerp zijner schriftelijke beschouwingen zijn. Men verwachte dus van hem, nu eens het verhaal eener merkwaardige verrigting, of eene schets uit het leven des soldaats; dan weder opmerkingen, wen-

(*) PALLAS, *Tijdschrift voor Krijgswetenschappen en Letterkunde.*

ken, teregtwijzingen, beoordeelingen — misschien wel eens van boeken; doch deze uiterst zeldzaam; aanmerkingen, waar men die, met grond, vermeent te kunnen maken, des noods bescheidene afkeuring; goedkeuring en toejuiching, waar zaken of personen deze verdienen. Eenheid in verscheidenheid wenscht de *Spectator* zijnen lezeren duurzaam aan te bieden, in alle hem mogelijke vormen. Van die vormen sluit hij echter één, vooraf, reeds uit, namelijk: verzen; omdat.... hij erkent zulks gereedelijk, hij-zelf ze niet vervaardigen kan; en hij niet genoeg op de goede gezindheid dier bevoorregte wezens, welke men *Dichters* noemt, durft rekenen, om, in afwachting van ruime toezendingen, zijnen lezers vooraf dichtstukken te beloven. Veel zullen zij daarbij niet verliezen; immers indien het grootste gedeelte van hetgeen de drukpers hier te lande in rijm oplevert, tot maatstaf mag worden aangenomen.

Moge den *Spectator* het talent van *verzenmaken* ontbreken, in het *teekenen met de pen* heeft hij zich, daarentegen, eenigzins geoefend. Nu en dan wenscht hij, tot afwisseling zijner vertoogen, daarvan eene kleine proeve mede te deelen. Het *Portret* is zijn geliefkoosd *genre;* en het ontbreekt in den beweegkring des *Spectators* (al komt hij soms ook niet veel verder dan zijn kantonnement) niet aan koppen, die waard zijn: algemeen bekend en — gewaardeerd te worden. Sommige betweters -- dit is reeds *a priori* te zeggen -- zullen die *portretten* misschien *silhouetten* noemen. De *Spectator* zal met hen over de beteekenis van een woord niet twisten.

Bij het denken over den geschikten tijd voor het achtervolgens verschijnen zijner vertoogen, schetsen, portretten enz., kwamen den *Spectator* vele zwarigheden voor. Hij moest: of een vast tijdverloop tusschen elk nommer bepalen, of *onbepaalde* tijdvakken kiezen. Beide wijzen hadden derzelver bijzondere nadeelen. De *Spectator* zoude nog tot geene keuze gekomen zijn, indien het toeval hem niet (na den tiendaagschen veldtogt met verlof in Amsterdam zijnde) bij eenen zijner bloedverwanten, Redacteur van de ..... gebragt had. Men duide de verzwijging van den titel des maandwerks ten goede; dat deze tot de zaak zelve niets doet. Het was op een' der vier laatste dagen der maand; en er moest nog anderhalf vel druks geleverd worden, om aan het ter pers zijnde nommer de vereischte *dikte* te geven. *Spectator* zag den pijnlijken toestand des nagelverslindenden mans; maar hij zag ook, wat er al in tijdschriften wordt opgenomen, om, op den *zooveelsten* der maand, een nommer de wereld te kunnen inzenden. Dit besliste ook over de wijze van verschijning des *Spectators*. Hij zal derhalve spreken, wanneer hij stof heeft; en niet naar stof zoeken, *om* te spreken. Ten einde echter in dezen niet geheel zonder regelmaat te werk te gaan, en de nadeelen eener onbepaalde verschijning te vermijden, geeft de *Spectator* hier vooraf de verzekering, dat het getal nommers, tot het vormen van eenen volledigen jaargang, in den loop van twaalf maanden af te leveren, dat van *veertig* niet zal te boven gaan; terwijl hij overigens, wat het meer administratieve gedeelte zijner onderneming betreft, naar het reeds vroeger verzonden *prospectus* verwijst.

Met dit weinige, zoo men vertrouwt, voor het beoogde doel, genoeg, zij den lezer heil gewenscht! Mogt de *Spectator* weldra, in eenen heilaanbrengenden Vrede, het roemvol einde van den eervolsten strijd uit de geheele nieuwere geschiedenis aankondigen, hoezeer zoude dan het doel bereikt zijn, waarvoor ook hij zich gewapend op de grenzen bevindt! Hoe zoude hij dan, bij het aanbreken van een minder belangrijk tijdvak, in de schoonste herinneringen ruime stof vinden, tot het verder waardiglijk aanvullen van zijnen Spectatorialen arbeid!

Kantonnement te ****, den 25 Januarij 1832.

DE TIENDAAGSCHE VELDTOGT UIT EEN KRIJGSKUNDIG OOGPUNT BESCHOUWD.

INLEIDING.

Nauwelijks had ons leger, na eenen korten, doch roemvollen veldtogt, die, om deszelfs tijd van duur, den naam van *tiendaagsche veldtogt* verkregen had, de grenzen van Oud-Nederland weder bereikt, of een welverdiende lof werd door al de tolken der openbare meening, den terugkeerenden overwinnaren toegezwaaid. Wij zeggen: wel verdiend; omdat een *gedeelte* van het doel, waarom de veldtogt geopend werd, bereikt was. Alle onze nieuwsbladen beijverden zich, in den beginne, de voordeelen op te sommen, welke men, door de opoffering van weinig bloeds, verkregen had. Allen waren onuitputtelijk in het aan den dag leggen hunner dankerkentenis jegens den Vorst, die de heldenteelt van Oud-Nederland der overwinning te gemoet had gevoerd; voor de blijken van onverschrokkenheid en moed, door het vroeger zoo vernederde Hollandsche leger, getoond. Het *Einde goed, alles goed*, gold ook hier; en in de eerste, toe te juichene, geestdrift, werden de Belgen, in massa genomen, niet verschoond. *Dapperheid* aan onzen, stond geheel en al in tegenoverstelling van *lafheid* aan hunnen kant. In *abstracto* waren deze redeneringen juist -- de oorzaken van het eene, zoowel als van het andere, verloor men echter uit het oog. De nieuws-trompet en de staatkundige beoordeeling speelden hierbij de hoofdrol, terwijl gestreelde eigenliefde zich mede in het spel mengde; doch de oorzaken, wij herhalen het, bleven genoegzaam geheel vergeten.

Uit een staatkundig oogpunt bezien, is dit onderwerp

bijna volledig afgehandeld -- van den militairen kant moest het nog beschouwd worden; doch hiertoe ontbrak het, tot nu toe, aan tolken: ten minsten bij ons. Gedeeltelijk is deze gaping door de verschijning van den *Militairen Spectator* aangevuld. Deze zal het zich dan ook tot eenen eersten pligt maken, voor zoo veel het in zijnen werkkring ligt, den *tiendaagschen veldtogt*, uit een geheel militair oogpunt te beschouwen, en hierbij zal onpartijdigheid geheel en alléén voorzitten.

Om dit onderwerp, zoo volledig mogelijk te behandelen; vooral met het doel, om leerrijk tevens te zijn, zal de *Spectator* vooraf eenen vlugtigen terugblik moeten werpen op het Nederlandsche leger, en alles wat daarmede in betrekking stond; daar dit ons nader zal brengen tot de morele overtuiging, of liever tot het nuttige van ons betoog: dat het niet de aantallen, of de talrijkheid van de legers zijn, die de overwinning aan hunne vaandels doen hechten; maar dat het *beleid* van den Veldheer, de *onderwerping* aan Zijnen wil, en de *strengste krijgstucht* de middelen zijn, die de zegepalm naar dien kant doen neigen.

Uit dat oogpunt beschouwd, levert genoemde veldtogt genoegzame stof tot ruime bespiegelingen, en eene menigte van krijgskundige lessen op, die, roept de Koning zijne krijgsbenden nogmaals het VOORWAARTS toe, de heilrijkste vruchten kunnen voortbrengen. Voorzeker; want het zijn niet zoo zeer de morele, materiele en staatkundige voordeelen, welke de krijgsman, na eene overwinning, opsomt, -- daar hij eigenlijk niets dan het werktuig tot het verkrijgen van dat alles is -- als wel de gedane ontdekkingen in het gebied der ondervinding, die hij met opmerkzaamheid gadeslaat; ten minsten moet gadeslaan: om die, in het vervolg, ten nutte van Koning en Vaderland, en ten beste van zich zelven aan te wenden.

In een volgend nommer zullen wij, met het kenbaar maken onzer denkbeelden daaromtrent een aanvang maken.

PROMOTIE.

L'avancement militaire se lie incontestablement à la prospérité et à la gloire de l'état..... Il n'y a point de bonne armée, si son existence n'est pas fondée sur des règles et des droits imprescriptibles et qui assurent à tous les militaires le prix utile et honorable de leurs services.
Le Lieutenant-Général DE PRÉVAL.

Er zijn weinig woorden, die meer in militaire gesprekken voorkomen dan het woord *promotie*. Veeltijds verwekt het blijdschap; meermalen echter ontevredenheid. Deze laatste is -- zoo als trouwens met schier alle ontevredenheden, om het even waardoor ook veroorzaakt, plaats heeft -- nu eens billijk, dan weder zeer onregtmatig; en zelden wordt, bij de uitspraak: of zij tot de eerste of de tweede *categorie* behoort, het juiste standpunt ter beoordeeling aangenomen.

Veel is er getwist over de beste wijze ter bevordering bij een leger aan te nemen. Nu eens heeft men daartoe, uitsluitend, het regt van ouderdom van dienst, of *ancienneteit*; dan weder alléén *verdiensten* op den voorgrond willen stellen. Terwijl de eene ontwerper de bevordering alléén aan de willekeur van den Vorst of eenige Legerhoofden wilde overlaten; beweerde weder een ander, dat niets den goeden uitslag beter waarborgde dan de keus door de ondergeschikten gedaan, of eene bevordering bij stemming. Anderen, eindelijk, wilden, als vrienden van den gulden middenweg, in hun stelsel van *promotiën*, van alle de overigen iets overnemen: vermeenende op die wijze, de nadeelen te ontwijken, welke zij in de andere ontwerpen, afzonderlijk beschouwd, hadden waargenomen.

Wij zullen de ter dezer zake bestaande geschillen niet vermeerderen; zelfs niet het *voor* en *tegen* der genoemde stelsels ontwikkelen. Dit zoude ons tot grootere uitvoerigheid dan het bestek dezes blads toelaat, voeren; en, ten slotte, nog weinig stelligs opleveren. Een paar woorden over dit onderwerp zij hier genoeg.

Het mag niet onopgemerkt blijven, dat men ook in dit geschilpunt veel, door schoonklinkende *theoriën* is weggesleept geworden; en dikwijls, in zijne beoordeeling, meer geleid werd door het *egoismus*, dan door het wèl begrepen belang van allen, en van dat van den geheelen Staat. — Aan deze drijfveren zijn vooral de hevige aanvallen toe te schrijven, welke meermalen tegen de bevorderingswijze volgens *ancienneteit* gevoerd zijn, en waarbij veelal de wezenlijke voordeelen, ja zelfs het regtmatige derzelve, geheel over het hoofd gezien werden. Wij ontkennen niet, dat deze wijze van bevorderen ook hare nadeelen heeft; doch zeker geene grootere, of meerdere dan elke andere wijze, welke men daarvoor in de plaats zoude willen stellen. Ook is zij reeds in het wezen der militaire *hiérarchie* gegrond; daar, volgens deze, bij afwezendheid van eenen officier, deszelfs plaatsvervanger, in denzelfden of onmiddellijk opvolgenden rang, door de *ancienneteit* bepaald wordt. Dit beginsel wordt, zelfs in de moeijelijkste omstandigheden, b. v. te midden van een gevecht, in eene belegerde vesting, o. d. g. door alle graden heen, toegepast; terwijl het zeker is, dat de afwijking van dezen regel altijd de handeling stremmen, en niet dan allernadeeligste uitkomsten opleveren zou. Een enkel, hoogst zeldzaam voorbeeld van het tegendeel, misschien ergens voorgevallen, zal wel niemand als een bewijs tegen onze stelling aanvoeren.

Wij vinden hetgeen de Luitenant-Generaal DE PRÉVAL te dezen aanzien, in zijne *Mémoire sur l'avancement militaire* (*),

(*) *Journal des Sciences Militaires. Décembre* 1830.

zegt zoo juist, dat wij niet kunnen nalaten daarvan het volgende gedeelte over te nemen:

» *L'ancienneté fut toujours et est encore le mode d'avan-* » *cement le plus en usage dans toutes les armées de l'Eu-* » *rope, parce que, selon l'exacte expression de M.le comte* » *de la Tour-du-Pin*, c'est le premier des titres, celui » qui concilie le mieux l'intérêt public et l'intérêt par- » ticulier (*). *Si Montécuculli et tant d'autres militaires* » *éclairés ont préféré l'ordre du tableau au choix; si les* » *officiers distingués qui composaient le comité de la guerre* » *en* 1789 *ont voulu lui assurer la totalité des grades in-* » *férieurs et la moitié des grades d'officiers supérieurs et* » *de généraux, ce n'est pas que tous ne convinssent que le* » *mérite ne dût être préféré à l'ancienneté, mais c'est qu'ils* » *reconnaissaient qu'il faudrait, comme l'écrivait M. le Ma-* » *réchal de Broglie*, qu'un ange présidât au choix pour que » le mérite pût résister à l'intrigue et à la faveur, *fleaux* » *qui assiégent et trop souvent subjuguent les meilleurs prin-* » *ces* . . . . . *on ne* » *peut guère arriver à l'ancienneté sans être un homme* » *estimable; et à peu d'exceptions près, le plus ancien est* » *toujours le plus expérimenté.*"

Ofschoon tegen dit laatste gedeelte wel eenige bedenkingen te maken zijn, is het echter, onder zekere bepaling, waarheid. De man van ancienneteit, op wien de laatste woorden des Franschen Generaals niet toepasselijk zijn, is reeds in den rang dien hij bekleedt te veel. De hoofdnadeelen der bevorderingen volgens ouderdom van dienst, komen voornamelijk daaruit voort, dat men van deze waarheid, of niet genoeg doordrongen is; of ze, uit eene te ver gedrevene goedheid, of andere beweegredenen, niet als zoodanig erkennen wil.

Welk beginsel van bevordering men intusschen aangenomen hebbe, men moet het, in de toepassing getrouw blijven. De krijgsman bezit daarin den voornamen waarborg zijner toekomst; den eenigen grond tot verwezenlijking der uitzigten, welke hem, bij zijne in diensttreding, worden aangeboden. Er bestaat tusschen hem en de Regering een soort van contract, hetwelk beide partijen verpligtingen oplegt. Het is waar: slechts eene der partijen verbindt zich door eenen eed; maar zoude daarom de andere minder gehouden zijn ter getrouwe naarkoming der bepaalde voorwaarden? Onder die voorwaarden nu bekleedt de aanvulling van bestaande vacaturen, door hen, die daartoe geregtigd zijn, eene voorname plaats. Wij zeggen geregtigd; omdat eene bevordering, die alléén aan *ancienneteit* en bekwaamheid te danken is, algemeen meer als een *regt* dan als eene *gunst* beschouwd wordt. Het is waar, hiermede zijn de gevoelens van eenige weinigen niet geheel eenstemmend; doch wij zullen hier, om meer dan eene reden, geene beslissing wagen. Zoo echter, van de eene zijde beschouwd, bevordering zeer zelden een blijk van ongunst is (*) en dus, volgens de spreuk van sommigen: *wat niet zwart is, is wit*, eene *gunst* genoemd moet worden; zoo kan men, van eene andere zijde, het *regt* ook niet geheel wegredeneren, zonder den stand des militairs te vernederen.

De meer of min getrouwe naleving der gemelde voorwaarde is van grooter belang dan men zich oppervlakkig voorstelt. Er zijn er, die beweren, dat eene teweeggebragte ontevredenheid, wegens langdurige teleurstellingen, bij gegronde hoop op bevordering, door eene *promotie*, hoe laat zij dan ook ook kome, altijd weder wordt weggenomen. Dit is eene grove dwaling. Zij teekent, niet alleen gemis aan bekendheid met den geest der militaire maatschappij; maar ook gebrek aan menschenkennis in het algemeen. Het valt ligt de *illusiën* des jongelings of de hoop des mans te verwoesten; allermoeijelijkst ze, eenmaal vernietigd, weder te herstellen. Die *illusiën*, die hoop, in derzelver oorspronkelijke zuiverheid weder te geven: daartoe is geene magt in staat. Dit is in elke betrekking des levens waarheid; het is zulks vooral bij den militair, in de zijne. Er is een oud spreekwoord: *geen goed soldaat, die niet denkt eens Generaal te worden;* en gewis, dit is een waar woord! Ontneem den krijgsman dat uitzigt; maak hem het beklimmen der lagere sporten van den rangladder zóó moeijelijk, dat hij het bereiken der hoogere onder de onmogelijkheden begint te rangschikken; en wat zal het gevolg zijn? Wij zullen hier het antwoord niet geven: niemand, wiens oordeel zuiver en van nevenoogmerken vrij is, zal hier in zijne uitspraak kunnen weifelen.

Neen, in de getrouwe naleving van meergemelde voorwaarde is niet alléén het regtmatig uitzigt des krijgsmans gewaarborgd; het belang van de dienst vordert het niet minder dringend dan dat der individu's. Het eerste belang zal des te beter behartigd worden, naar mate het laatste door den Staat zelven beter verzekerd is. Niets verheft meer den dienstijver, of verligt meer de vaak moeijelijke pligten des militairs, dan bevordering, wanneer

(*) Memoires de ce ministre, lu à l'assemblée nationale, le 14 Décembre 1789, dans lequel il proposait l'avancement à l'ancienneté jusqu'au grade de capitaine, à l'ancienneté et au choix alternativement jusqu'au grade de maréchal-de-camp.

(*) Hoe vreemd deze uitdrukking schijne, gelooven wij haar echter juist te zijn. Meermalen is eene bevordering in rang de gezellin eener *disgratie* geweest. In ondergeschikte rangen behoeft men daarvoor echter geene vrees te hebben.

hij daarop aanspraak heeft; niets ontmoedigt meer; niets heeft nadeeliger invloed op zijn geheel militair aanwezen dan een langdurig verschuiven van de verwezenlijking zijner regtmatige verwachting. Wij herhalen het: men wane niet later te kunnen herstellen wat vroeger verdorven werd. Nimmer heeft dit op eene geheel voldoende wijze plaats. Eenmaal, door teleurstellingen, de kracht van traagheid (*force d'inertie*) het onafscheidelijk gevolg van dergelijke maatregelen, ingevoerd en aangekweekt hebbende, wordt deze verderfelijke stemming door geene gewone middelen weder verdreven; terwijl ook hier de gewijde spreuk: *wat gij doet, doet het haastelijk*, geheel als regel mag worden aangenomen.

De *Spectator* heeft in de mededeeling van zijne bovenstaande algemeene denkbeelden over promotiën, te minder geaarzeld; daar de gedurige benoemingen en bevorderingen bij al de korpsen van het leger genoegzaam bewijzen, dat onze Regering hetzelfde gevoelen schijnt toegedaan, en geene opene plaatsen, ten koste der belanghebbenden, onaangevuld wil laten. Eere zij daarvoor aan Hen toegebragt, die, op deze wijze, de belangen van den Staat met die van deszelfs dienaars gelijkelijk behartigende, blijken geven het vertrouwen te verdienen, waarmede 's Lands Regering hun vereert!

LEGER-BERIGTEN.

Bij de omstandigheden, waarin het vaderland zich tegenover een, ons vijandelijk, naburig land bevindt; bij de onzekerheid van het beginnen der vijandelijkheden, of het in *statu quo* blijven der krijgvoerende legers, zal de *Spectator* zich niet dan met behoedzaamheid uitlaten, over den stand van ons leger en al wat tot dien stand betrekking heeft. S. is van de onvoorzigtigheid, waarmede sommige onzer nieuwsbladen berigten daaromtrent mededeelen, te veel overtuigd, dan dat hij, in de gegevene omstandigheden, uit een te ver gedreven ijver om sommige zijner lezeren welgevallig te zijn, de grenzen der krijgskundige voorzigtigheid zoude overschrijden. Alhoewel in de nabijheid der bronnen geplaatst zijnde, waaruit hij daaromtrent echte berigten zoude kunnen putten, zoo zullen de lezers van den S. het hem voorzeker vergeven, dat hij bovenbedoelde voorbeelden van onvoorzigtigheid niet volgt.

Om, evenwel, in dezen niet geheel en al het stilzwijgen te bewaren, zoo zal S. van tijd tot tijd, ten minste voor zoo lang er geen wapenstilstand gesloten is, waardoor het naar willekeur handelen der beide oorlogvoerende partijen gebonden zoude zijn, den stand des legers, in het ruwe op de kaart afschetsen.

Binnen de grenslijn blijvende, welke S. zich-zelven heeft voorgeschreven, kan hij zijnen lezeren, buiten het leger, berigten, dat de verordende beweging van het leger, op den 11den, 12den en 13den jl. heeft plaats gehad. Dezelve heeft eigenlijk bestaan in eene *flank-beweging* naar de regterhand, welke voornamelijk door het centrum (de 2de divisie) en door den regter vleugel (de 1ste divisie) is ten uitvoer gebragt.

Vóór dat deze beweging plaats had, steunde de regtervleugel van het leger te velde van Tilburg op Breda; terwijl dezelve tegenwoordig tot Wouw, tegen Bergen-op Zoom leunt. Het centrum is daardoor tot Tilburg, als middenpunt verlegd, en heeft de linker-vleugel zich ook regts kunnen uitbreiden.

Wanneer men, in eenen zoodanigen stand van zaken, eene lijn van bataille aanneemt, dan loopt dezelve van Wouw, over Rozendaal, Breda, Tilburg, Oirschot, Eindhoven en Helmond; terwijl zij aldaar eenen inspringenden hoek vormt, over St. Oedenrode, Veghel, Uden en Zeeland, tot kort nabij Grave, welke laatste kromming door de Divisie reserve Infanterie bezet wordt.

Voor en achter deze lijn zijn de meeste steden, dorpen en gehuchten in derzelver nabijheid bezet, die, tot bijzondere voorhoeden en veldposten, alsook tot uiteenlegging der troepen dienen.

Bij het innemen van deze stelling, heeft Z. K. H. de Prins Veldmaarschalk, met vaderlijke belangstelling, voor het lot van de bewoners dezer streken gezorgd, om hen den last van inkwartiering zoo dragelijk mogelijk te maken; doch ook gelijktijdig zullen den opmerkzamen krijgsman, de hierbij aan den dag gelegde krijgskundige talenten van den Veldheer niet ontgaan zijn. De lijn van bataille is voorzeker zeer uitgebreid; doch ook daardoor het terrein om operatiën te beginnen, zeer ruim voor een leger, dat, door de gegevene omstandigheden, meer in aanvallende dan in verdedigende houding staat; en levert deze stelling onderscheidene strategische voordeelen op, welke te meer in het oog zullen vallen, wanneer men op de kaart nagaat, welke bewegingen de vijand, door deze stelling, genoodzaakt is, te maken, wil hij zijne grenzen slechts bewaken.

PLAATS GEHAD HEBBENDE PROMOTIEN, BIJ HET LEGER.

VOLGENS ZIJNER MAJESTEITS BESLUIT VAN DEN 2den JANUARIJ 1832. (*)

TOT 1STE LUITENANTS:

Regement huzaren no. 6.

De 2de luit. W. K. J. van Dedem, van het regement, en

(*) Ten einde de bevorderingen bij het leger voor het geheel jaar *voltallig* in deze verzameling te bevatten, hebben wij de bovenstaande benoemingen van den 2den dezer hier boven geplaatst; en zullen, even zoo, die van den 8sten, in het volgend nommer, opnemen. In het vervolg zal echter de *dadelijke* mededeeling der promotiën eene der hoofdverrigtingen van den *Spectator* uitmaken.

Regiment lanciers,

De 2de luit. E. L. van Voorst tot Voorst, van het regement met bepaling voor beide officieren, dat deze benoeming gerekend zal worden geschied te zijn op den 5den October des verleden jaars.

TOT 1STEN LUITENANT-KWARTIERMEESTER:

Afdeeling kurassiers no. 3,

De 2de luit.-kwartierm. D. C. Otken, van de afdeeling.

TOT 2DE LUITENANTS EFFECTIEF:

Afdeeling kurassiers no. 3.

De 2de luit. à la suite G. B. Steenstra, van de afd. kurassiers no. 1.

Regement ligte dragonders no. 4,

De 2de luits. à la suite H. J. J. van Cattenburch, L. F. X. Fundter, beide van het regement. en F. J. van de Wakker, van het regement ligte dragonders no. 5.

Regement ligte dragonders no. 5,

De 2de luit. à la suite A. H. Stratenus, van het regement.

Regement huzaren no. 6,

De 2de luits. à la suite H. Sodenkamp en J. W. Vertholen, beide van het regement.

Regement lanciers,

De 2de luitenant à la suite W. A. Royen, van het regement.

TOT 2DEN LUITENANTS A LA SUITE:

Afdeeling kurassiers no. 3,

De kadet-wachtm. H. H. Castendijk, van de militaire akademie; en tijdelijk dienende bij het regement huzaren no. 6,

Regement ligte dragonders no, 4,

De kadet A. P. H. Boellaard van Herwijnen, van de militaire akademie, de kadet-wachtm. A. Yssel de Schepper, insgelijks van de militaire akademie, en tijdelijk dienende bij het regement ligte dragonders no. 5; en de adj.-onderofficier J. H. Tiemans, van het regement huzaren no. 6.

Regement ligte dragonders no. 5,

De kadet-wachtm. P. H. Queysen, van de militaire akademie en tijdelijk dienende bij het regement ligte dragonders no. 5, en de kadet-wacht. H. Quarles van Ufford, van hetzelfde reg.

Regement huzaren no. 6.

De kadet-wachtm. F. G. Staatskin van Brakell, van het regement; de kadets-wachtms. J. P. Meeussen en J. P. van der Willige van Schmidt auf Altenstadt, beiden van de militaire akademie, en tijdelijk dienende bij het regement huzaren no. 6; alsmede de kadet J. J. B. Coenen van 's Gravensloot, insgelijks van de militaire akademie.

Afdeeling kurassiers no. 9.

De kadets-wachtm. W. L. B. van Panhuys, van de militaire akademie, en tijdelijk dienende bij het regement ligte dragonders no. 5, en de wachtm. G. A. Hamming, van de afdeeling.

Regement lanciers,

De kadets-korps. G. K. C. Wildeman en W. A. H. Gelderman, beiden van de militaire akademie, en tijdelijk dienende, de eerstegenoemde bij het regement lanciers, en de laatstgemelde bij het regement ligte dragonders no. 5.

TOT 2DEN LUITENANT HONORAIR:

Afdeeling kurassiers no. 3

De wachtm. C. H. Röell, van de afdeeling, om voorloop'g, zonder genot van traktement, à la suite te dienen.

Verscheidenheden.

IETS OVER DE BEWAPENING DER FRANSCHE VESTINGEN.

De onderscheidene tijdingen, door de Fransche dagbladen sedert eenigen tijd gegeven, omtrent de *bewapening* en *ontwapening* der noordwaarts gelegen Fransche grensvestingen, hebben aanleiding gegeven tot verkeerde opvattingen. Vele waren en zijn nog in het denkbeeld, dat de bedoelde vestingen even zoo gewapend en voorzien waren geworden, als de onze in de provincie Noord-Braband; en hebben daaruit verkeerdelijk afgeleid, dat men in Frankrijk, in den tijd van eenige weinige dagen, den arbeid konde verrigten, waarover men hier reeds meer dan een jaar gewerkt heeft.

Een zeker officieel Fransch berigt hield in: » *La citadelle et les autres fortifications de Lille ont été armées en trois jours de temps. L'artillerie de la garde nationale de Lille a concouru avec la troupe de ligne d'une manière tout à fait louable.* Bij eene oppervlakkige beschouwing, in vergelijking van den besteeden arbeid aan onze vestingen, zoude men geneigd worden, de Fransche Ingenieurs ware heksemeesters te gelooven. Te dikwerf hebben wij echter kunnen leeren, om tusschen Fransche woorden en Fransche handelingen een groot onderscheid te maken, dan dat ons deze berigten konden misleiden. De volgende *definitie*, van hetgeen zij onder de bewapening hunner vestingen verstaan, zal dit onderscheid, ook in dit geval, duidelijk maken.

De tekst der order tot de wapening der noordwaarts gelegen Fransche vestingen, luidde aldus: » *Les fortresses des frontières du nord de la France, devront être armées, dans le plus court delai; provisoirement, contre un coup de main.*" Deze order is opgevolgd geworden, door het insnijden van eenige schietgaten in de flanken; het leggen van eenige noodbeddingen; het plaatsen van eenig geschut in de flanken, en in de uitspringende hoeken van elk bastion; een 18 of 24 ponder, benevens eenige *mortiers royales*, op de courtines. Voor het overige heeft men zich vergenoegd de *avancés* met eenig veldgeschut te bewapenen; de binnenglooijingen te verhoogen; en de, in de magazijnen opgelegde barrikades te bevestigen. Eene werkzaamheid, welke men, voorwaar, met behulp van een paar duizend handen, overal in drie dagen tijds, zou kunnen bewerkstelligen.

Later heeft men, langzamerhand, de begonnen wapening voltooid; doch zonder pallissaden te plaatsen, noch gebouwen te blinderen. Te *Maubeuge*, *Valenciennes* en te *Rijssel*, heeft de Artillerie vele voorbereidende werkzaamheden, tot eene volkomener bewapening, bewerkstelligd; doch alleen met de middelen, die in de magazijnen voor handen waren: groote onkosten zijn er dus niet gemaakt. Deze maatregelen, waarover men niet geschreven heeft; en wel, omdat dezelve minder in het oog loopende waren en minder levendigheid veroorzaakten, zijn echter van dien aard, dat men nu, met meer gemak, en beter doeltreffende, eene bewapening dier vestingen zoude kunnen bewerkstelligen. De zoo veel geruchtmakende tijdingen over de ontwapening der bedoelde vestingen, vloeijen alleen daaruit voort, dat men het ge-

schut van de wallen heeft weggenomen, doch de schietgaten behoorlijk onderhoudt, en de gelegde beddingen bestaan laat, ja zelfs verbetert.

De laatste zestien maanden waren rijk in daden, op welke onze natie zich, met regt, verheffen kan. Sommige derzelven werden met den welverdienden lof vermeld, of uitstekend beloond; andere, daarentegen, bleven weinig of niet bekend. Onder deze laatste is ons de volgende daad der vermelding en vereering overwaardig voorgekomen. Wij ontleenen dat verhaal uit eene allergeloofwaardigste bron; en het is ons behoefte, tot de verdere bekendwording van dat voorbeeld eener uitmuntende pligtsvervulling, zoo veel in ons vermogen is, mede te werken.

Een Hollandsche schildwacht, van de bezetting van het *Kasteel van Antwerpen*, was op de limiet tusschen het onze en 's vijands grondgebied geplaatst. Slechts een ijzeren hek scheidde hem van drie Belgen af, die met eenige daarliggende kanonkogels speelden. Een dezer kogels rolt, onder het hek door, tot op het terrein van de Hollandsche schildwacht, die dan ook niet in gebreke blijft een der Belgen, die zich reeds gereed maakte tot het weghalen des kogels, door eene forsche bedreiging, terug te drijven. Na een kort beraad met zijne kameraden, keert de Belg echter weder, om andermaal het terughalen van den kogel te beproeven. De Hollandsche schildwacht herhaalt zijne vroegere bedreiging, en -- deze zonder vrucht zijnde -- legt hij op den kogelhaler aan. Op denzelfden oogenblik ziet hij de andere Belgen hunne geweren wederkeerig op hem rigten, terwijl zij hem toeroepen: » Indien gij vuurt leggen wij u neder." De aanblik van dit dreigend gevaar wederhoudt echter den braven soldaat niet in de getrouwe vervulling van zijnen pligt. Zijn schot valt; doch mist den Belg, voor wien het bestemd was. De indruk zijner vastberadenheid was echter zoo sterk dat de Belgen, in plaats van aan hunne bedreiging gevolg te geven, ten spoedigste het hazenpad kozen; en reeds uit het gezigt van onze schildwacht verdwenen waren, eer deze den tijd had gehad, zijn geweer andermaal te laden.

Wij zullen en kunnen niet onderzoeken wat oorzaak van het onverklaarbaar en laf gedrag der Belgen geweest is; doch wat daarvan ook zij, het vermindert in niets de eervolle daad van onzen strijdgenoot. Wij deelen deze bijzonderheid ook daarom mede, om, ware het mogelijk, tot het bekend worden van den naam des braven krijgsmans, de gelegenheid te begunstigen. Wij noodigen daartoe, vooral de Bevelvoerders en Officieren op het beroemde Kasteel uit, als het beste in staat, om in dezen aan eenen wensch te beantwoorden, die zeker niet alléén door *ons* gevormd wordt. Het zoude te bejammeren zijn, dat zulk een naam niet in de geschiedenis van het tegenwoordige tijdvak bewaard bleef.

Men weet, dat de eerstbepaalde tijd, binnen welken de ratificatiën van de bekende artikelen en traktaten, door de Mogendheden zoude plaats hebben, op den 15den Januarij l.l. bepaald was. De Belgische troepen, de bezetting van *Antwerpen* uitmakende, riepen, gedurende eenige dagen vóór dat tijdperk, den onzen van het *Kasteel* telkens toe: dat zij, den 15den, den Ollanders op het chateau eens een bezoek zouden geven. De 15de Januarij verscheen; doch, zoo als te voorzien was, de Belgen bleven binnen hunne limieten. Tegen den avond meldt zich echter een deserteur bij onzen voorpost aan; de schildwacht, van zijne bedoeling onderrigt, antwoordt hem koeltjes: » Gij zijt dan de eenige die woord houdt," en neemt hem verder in zijne bescherming.

VONNIS VAN EEN SLAPENDE SCHILDWACHT, IN DE ZESTIENDE EEUW.

Alsoo de tegenwoordighe *Jan Dircxz*, Droochscherer en Burger te Steenwyck, onder den hove van Vrieslant gevangen, vermidts hy in der nacht te Steenwyck, voor eenen anderen wakende, op der schildwacht bevonden is slapende, contrarie der Ordonnantie, ende Artyckelbrieff by die van Steenwyck bezworen, daerom by luyt derselver Ordonnantie, aan lyff ende leven gestraft te worden verdient heeft; niet te min 't voorsc. Hoff, meer geneyght tot gratie dan tot strengheyt, in den naeme ende van wegen Z. R. K. Maj. Conink van Germanien, van Spaenjen, Aertshertoge van Oistenryck, Hertoge van Bourgonjen, van Brabant, Grave van Hollant, Zeelant, ende Heere van Vrieslant; — Condempneert denselven *Jan Dircxz*, dat hy voirtaen noyt weder voor yemant anders en sal mogen waken, dan voor hem selven, en voortz, dat hem die Scerprichter een lit van den cleynen vingher van syn lincker hant sal afhouwen.

Actum, Leeuwarden den 23 Novembris A°. MDXXVI. By my, G. S. STADTHOLDER, T. V. BURMANIA, ALPHEN EN CAMERHOUWER.

STATISTIEK.

De Statistiek, een voornaam gedeelte der werkzaamheden bij de groote militaire verkenningen uitmakende, zoo zal de *Spectator* zich bevlijtigen, van tijd tot tijd zijne lezeren hieromtrent iets mede te deelen.

Een algemeen overzigt der Staten van het Rijnverbond, derzelver bevolking, inkomsten en grootte, vertrouwde de *Spectator* niet onverschillig te zijn, en van belang in de tegenwoordige tijden. Hij laat, om die reden, aan ommezijde eene statistieke tafel, dat onderwerp betreffende, volgen, waarvan de gegevens uit de beste bronnen geput zijn.

STATISTIEKE TAFEL *van het Rijnverbond, aanduidende de oppervlakten, in vierkante geographische mijlen, van de Staten, die hetzelve te zamenstellen, derzelver bevolking, inkomen en de contingenten, die dezelve leveren moeten.*

ARMEE-KORPSEN VAN HET CONTINGENT.	STATEN EN HOOFDSTEDEN.	BEVOLKING DER HOOFDSTEDEN.	OPPERVLAKTE IN VIERKANTE MIJLEN.	BEVOLKING.	CONTINGENT VAN HET DUITSCH VERBOND.	INKOMSTEN, *in Francs.*	SCHULDEN, *in Francs.*
1, 2, 3	Oostenrijk. (Weenen.)	238,177	12,056,00	28,209,704	94,822	162,000,000	onbekend.
4, 5, 6	Pruissen. (Berlijn.)	178,861	5,133,77	10,224,350	79,234	65,000,000	idem.
7	Beijeren. (Munchen.)	65,800	1,427,00	3,525,413	35,600	20,000,000	100,000,000
8	Wurtenberg. (Stuttgart.)	23,694	366,50	1,395,462	13,955	16,000,000	30,000,000
	Bade. (Carlsruhe.)	13,727	272,59	1,003,630	10,000	5,500,000	22,000,000
	Groothertogdom Hessen. (Darmstadt.)	11,320	204,59	619,499	6,195	3,500,000	onbekend.
	Hohenzollern - Hechingen. (Hechingen.)	2,600	5,12	14,820	145	80,000	idem.
	Hesse-Homburg. (Homburg.)	2,700	7,84	19,870	200	180,000	idem.
	Lichtenstein. (Vaduz.)	1,800	2,45	5,546	55	19,600	idem.
	Hohenzollernn Sigmaringen. (Sigmarin.)	3,000	18,25	55,560	356	300,000	idem.
	Frankfort. (Frankfort.)	40,485	4,87	47,850	479	800,000	1,517,000
9	Koningrijk Saksen. (Dresden.)	55,713	352,22	1,192,646	12,000	13,500,000	44,000,000
	Sakse-Gotha. (Gotha.)	12,400	54,22	185,682	1,857	1,500,000	onbekend.
	Sakse-Coburg. (Coburg.)	7,746	26,39	80,012	800	425,000	1,103,152
	Sakse-Meinigingen. (Meinigingen.)	4,120	20,29	54,400	544	350,000	onbekend.
	Sakse - Hedburghausen. (Hedburghausen.)	2,503	11,08	29,706	297	200,000	4,183,000
	Prinsdom Reus, *oudste tak.* (Greitz.)	6,195	6,84	22,255	223	130,000	onbekend.
	Prinsdom Reus, *jongste tak.* (Schleiz.)	»	20,60	52,205	522	420,000	idem.
	Keur-Hesse. (Kassel.)	18,500	201,58	538,072	5,679	4,000,000	2,200,000
	Luxemburg. (Luxemburg.)	»	»	»	2,556	»	»
	Nassau. (Wiesbaden.)	5,300	104,62	302,769	3,028	1,557,000	6,000,000
	Sakse-Weimar. (Weimar.)	9,000	67,32	201,000	2,010	1,500,000	onbekend.
	Anhalt-Dessau. (Dessau.)	9,220	17,00	52,947	529	510,000	idem.
	Anhalt-Bernburg. (Bernburg.)	4,844	16,00	37,046	370	450,000	idem.
	Anhalt-Cothen. (Cothen.)	5,074	15,00	32,454	325	230,000	idem.
	Schwazburg-Sonderhausen. (Sonders.)	3,922	16,50	45,127	451	275,000	idem.
	Schwazburg-Rudolstad. (Rudolstad.)	4,500	20,40	53,957	539	220,000	idem.
10	Hanover. (Hanover.)	17,572	701,29	1,305,351	13,054	9,450,000	20,000,000
	Brunswijk. (Brunswijk.)	29,954	71,74	209,527	2,096	1,800,000	6,564,000
	Waldeck. (Arolsen.)	1,048	21,68	51,877	519	400,000	onbekend.
	Schaumburg Lippe. (Buckeburg.)	2,060	10,10	23,111	240	215,000	idem.
	Lippe Detmold. (Detmold.)	2,369	20,50	69,062	691	466,000	idem.
	Holstein.	»	»	»	3,600	»	»
	Mecklenburg-Schwerin. (Schwerin.)	8,505	219,59	358,378	3,580	1,800,000	9,000,000
	Meclenburg-Strelitz. (Strelitz.)	4,408	35,95	71,769	718	450,000	onbekend.
	Holstein-Oldenburg. (Oldenburg.)	5,222	123,06	217,769	2,178	1,200,000	idem.
	Stad Lubeck. (Lubeck.)	25,526	5,45	40,650	407	400,000	idem.
	Stad Bremen. (Bremen.)	37,725	2,58	48,452	485	400,000	idem.
	Stad Hamburg. (Hamburg.)	106,000	6,08	123,643	1,298	1,200,000	idem.
				TOTAAL.	301,657		

BERIGT VAN DE UITGEVERS.

In sommige omstandigheden, b. v. die, welker belangrijkheid eene dadelijke mededeeling vereischt, zal het kunnen gebeuren, dat van den *Spectator* slechts een half nommer verschijnt. In die gevallen zal echter de andere helft onmiddellijk volgen; en, zoo als van zelve spreekt, deze beide slechts voor één nommer in het abonnement aangerekend worden.

Te BREDA, bij BROESE & COMP., Boekdrukkers en Boekverkoopers.

strom, DeMeuse & Futrell, 1990). Die levensvatbaarheid wordt bepaald door onder meer de mate van cohesie en de mate van onderling vertrouwen die in de loop der tijd in het team zijn ontstaan. In feite komt deze opvatting erop neer dat een team niet alleen effectief is als het zijn officieel gestelde doelen haalt, maar als het ook een coherent team is geworden.

- In sommige modellen wordt een feedback-mechanisme voorgesteld (zie bijvoorbeeld Tannenbaum e.a., 1992). Dat feedback-mechanisme houdt in dat (tussentijdse) uitkomsten van het teamproces gevolgen hebben voor de inputfactoren of de procesfactoren. Een dergelijke uitwerking impliceert dat het team het eigen gedrag en de prestaties in de gaten houdt en verbetert, als dat nodig is, en desnoods de inputfactoren aanpakt. Dit is een belangrijke conceptuele aanvulling op het teamfunctioneren.

De hiervoor beschreven elementen zijn verwerkt in het model dat door de projectgroep is uitgewerkt.

Het CTEF-model

De teameffectiviteitmodellen beschrijven voor een deel datgene waarnaar wij op zoek waren om het werk van 'command teams' in kaart te brengen, maar voor een deel ook niet. Om die reden hebben wij een eigen model ontwikkeld, waarbij gebruik is gemaakt van diverse theoretische modellen, van onze eigen kennis van de militaire organisatie en van gesprekken met militaire commandanten.

Op deze manier is het model geformuleerd dat in figuur 1 is geschetst. Het model wordt het 'Command Team Effectiviteitmodel' (CTEF-model) genoemd. In het onderstaande lichten we het model toe.

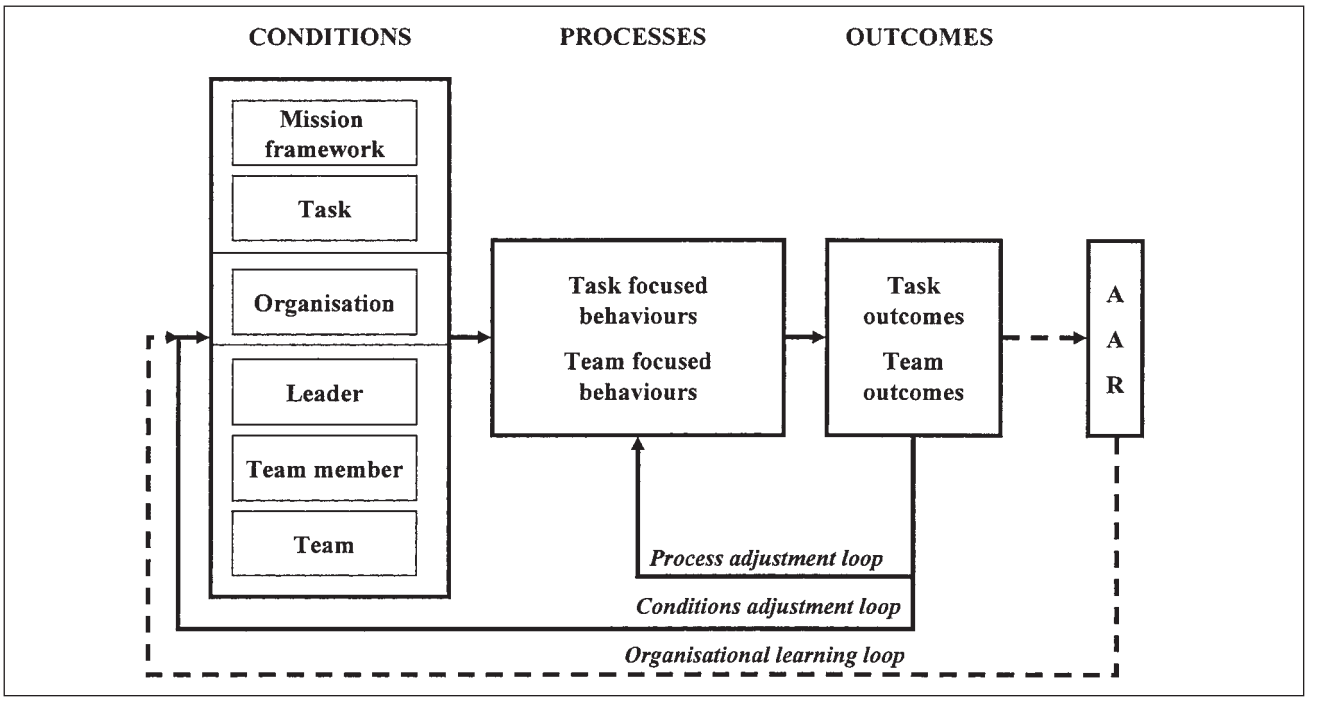
In het model zijn die variabelen opgenomen die:
- zoveel mogelijk toegespitst zijn op 'command teams';
- een bewezen samenhang hebben met teameffectiviteit;
- een minimale overlap met elkaar vertonen zodat het model zo compact mogelijk is;
- geoperationaliseerd kunnen worden en, dientengevolge, gemeten (zie voor een nadere onderbouwing van de variabelen Essens e.a., 2005).

Het model bestaat uit vier bouwstenen: condities, processen, uitkomsten en feedback. Per bouwsteen zijn de factoren in het model benoemd. Voor ieder van die factoren zijn weer aspecten onderscheiden die het model verfijnen. De vier bouwstenen met de daarbij behorende factoren en daarbinnen weer de aspecten worden hierna uitgewerkt.

Het model heeft als uitgangspunt om de belangrijkste aspecten van teameffectiviteit van militaire 'command teams' af te dekken.

Condities

Onder dit kopje worden enerzijds de omstandigheden en anderzijds de capaciteiten van het team beschreven. Wij hebben gekozen voor de term 'condities' in plaats van input om uit te drukken dat de factoren niet alleen de beginsituatie beschrijven maar ook tijdens de missie hun invloed blijven uitoefenen. Daarnaast kunnen de con-



Figuur 1: Het CTEF-model

dities tijdens de missie ook veranderen, hetzij door invloeden van buiten, hetzij door invloeden van binnen het team.

De omstandigheden van het team bestaan uit dat wat van het team gevraagd wordt (te weten 'mission framework' en 'task') en de ondersteuning door de ruimere organisatie waarbinnen het team functioneert. De capaciteiten van het team worden gevormd door de competenties van teamleider, teamleden en het team als geheel. Het is belangrijk dat de capaciteiten van het team zijn afgestemd op wat van het team wordt gevraagd.

'Mission framework'
Het 'mission framework' omvat die aspecten die samen een globale beschrijving van de operationele omgeving geven. Het zal duidelijk zijn dat een missie die gekenmerkt wordt door onduidelijke mandaten, door ontoereikende *Rules of Engagement* en middelen en door partijen die zich niets van bestanden aantrekken het voor een 'command team' veel moeilijker maken om zijn doelen te bereiken (vgl. Blom, 2002) dan een missie in een stabiele situatie, waarin de partijen zich conformeren aan gemaakte afspraken.

Er zijn veel mogelijke uitwerkingen, maar uiteindelijk bleken de volgende aspecten de 'mission framework' het best te duiden: situationele onzekerheid, stress-potentieel, beperkingen, en belangen.

Onzekerheid is een factor die veel missies kenmerkt en heeft een directe invloed op besluitvorming en planning. Stress-potentieel is inherent aan het militaire beroep, waarin onder zware omstandigheden opgetreden moet kunnen worden en het is daarmee een aspect dat het functioneren beïnvloedt.
Ook zijn er vaak vele beperkingen die aan het optreden van militairen worden gesteld en deze kunnen daarop een belangrijke impact hebben. Ten slotte zijn er vaak vele spelers waarmee moet worden rekening gehouden, zoals de belangen van de lokale bevolking, de eigen manschappen, de coalitiepartners, de politiek, de media, et cetera.

Voordat het gebouw waar de stamhoofden samenkomen kan worden betreden, moeten eerst de schoenen worden uitgetrokken
(Foto AVDD, R. Mol; collectie NIMH)

'Task'
De 'task' heeft te maken met het werk zelf. De voor het team uit te voeren taak kan meer of minder complex zijn, kan een hogere of minder hoge fysieke en mentale werklast met zich meebrengen, kan meer of minder duidelijk zijn en kan meer of minder stabiel zijn.
Complexiteit, werklast, taakonduidelijk en taakonstabiliteit vormen daarmee de aspecten die onder deze factor worden onderscheiden.

Sommige missies scoren hoog op deze taakaspecten doordat militairen voortdurend zwaar belast worden, terwijl andere missies gekenmerkt worden door grote rust (vgl. Op den Buijs, 2004). Deze latere missies stellen andere eisen aan 'command teams' dan de eerdere missies.

Alle aspecten die onder 'task' of 'mission framework' zijn genoemd, kunnen een missie meer of minder complex en doorzichtig maken. Wanneer de complexiteit groot en de doorzichtigheid gering is worden over het algemeen hoge eisen gesteld aan de steun vanuit de organisatie, aan de capaciteiten van het team en aan de teamprocessen.

Organisatie
Met de organisatie wordt gedoeld op het ruimere kader waarbinnen het team opereert. Het is hierbij belangrijk te beoordelen in hoeverre de organisatie het teamfunctioneren ondersteunt dan wel hindert. Een eerste aspect dat wordt onderscheiden is de overeenstemming tussen de missie waar het team mee bezig is en de ruimere doelen van de organisatie. Als het team een missie uitvoert die niet goed past in de filosofie of de dagelijkse praktijk van de organisatie zal er meer overleg nodig zijn om de teamleden op één lijn te krijgen.

Een tweede aspect is de helderheid van de commandostructuur. Als niet duidelijk is hoe de lijnen lopen kan eerder gebrek aan overeenstemming ontstaan. Het derde, daarmee samenhangende, aspect is de autonomie van het team binnen bestaande kaders. Dit kan belangrijke effecten hebben voor de 'mindset' en voor de handelingssnelheid van het team.
Het vierde aspect dat van invloed is op de effectiviteit is de mate van steun

SFIR 5. Briefing op Camp Smitty (As Samawah, 2004)
(Foto AVDD, G. van Es; collectie NIMH)

in de vorm van middelen, maar ook de erkenning die het team van de organisatie krijgt.

Leider
Een belangrijke plaats in het model is ingeruimd voor de 'leider' van het team. In hoeverre beschikt de leider over voldoende technische, tactische, interpersoonlijke en cognitieve vaardigheden om de taak te volbrengen? Daarnaast is kennis van voor de missie relevante terreinen van belang, zoals de taak die moet worden vervuld, het team en de teamleden, en kennis van de organisatie.
Ten slotte is de mate van overeenstemming tussen de doelen van de leider en die van de organisatie van belang.

Teamleden
Ook de medewerkers van het team worden als factor onderscheiden. Voor hen zijn dezelfde aspecten van belang als voor de leider: vaardigheden, kennis en overeenstemming van persoonlijke doelen met die van de organisatie.

De laatste factor die onder het kopje voorwaarden wordt onderscheiden, is het team als geheel. Aspecten die het teamfunctioneren kunnen beïnvloeden en daarom in het model worden onderscheiden zijn de samenstelling van het team, de grootte, de 'architectuur' (rolverdeling, fysieke scheiding), de 'volwassenheid' van het team en de overeenstemming tussen teamdoelen en organisatiedoelen.

Processen

De kern van het model bestaat uit de processen die in het team plaatsvinden. Door deze op een goede manier vorm te geven, kunnen de doelen beter worden behaald. Als de condities ongunstig zijn zullen de processen dat moeten compenseren en extra inspanning vereisen. Wanneer de missie bijvoorbeeld onduidelijk is worden hoge eisen gesteld aan de teamprocessen om een gemeenschappelijk beeld te formuleren op basis waarvan het team gericht gaat handelen.
Als er meerdere belangen binnen het team zijn, moeten teamleider en teamleden zich inspannen om daarvoor oplossingen te vinden. Als een teamlid te weinig kwaliteiten heeft, zullen anderen hem op moeten vangen.

Er wordt in het model een onderscheid gemaakt tussen 'task-focused behaviours' en 'team-focused behaviours'. De taakgeoriënteerde gedragingen hebben betrekking op het primaire proces, te weten de uitvoering van de taken die het team moet vervullen. De teamgeoriënteerde gedragingen zijn daaraan ondersteunend en laten het team beter als team functioneren.

Taakgericht gedrag
Bij de 'task-focused behaviours' zijn zes aspecten onderscheiden. Ten eerste is het belangrijk dat het team ten behoeve van zijn taak informatie verzamelt, verwerkt en uitwisselt (informatiemanagement). Ten tweede moet het team op basis van alle informatie een beeld van de situatie verkrijgen in het licht van de te behalen doelstellingen ('assessing the situation'). Ten derde vindt er besluitvorming plaats. Ten vierde maakt het team een planning op basis van genomen besluiten. Ten vijfde worden gemaakte plannen verder uitgewerkt en opgesplitst in subtaken die vervolgens worden toegewezen aan subeenheden. De door deze subeenheden uit te voeren taken moeten vervolgens geleid en gecontroleerd worden ('directing and controlling'). Ten zesde zal een team zijn taken vaak moeten afstemmen met andere teams ('liaison'). Een command team vervult zijn taken in het algemeen beter naarmate deze processen beter zijn vormgegeven.

Teamgericht gedrag
Ook bij de 'team-focused behaviours' wordt een onderscheid gemaakt in zes aspecten. Ten eerste moet een visie gecreëerd en onderhouden worden zodat ieder lid van het team doordrongen is van de hogere doelen die worden nagestreefd. Dit schept richting en motivatie, wat zeker van belang is in onduidelijke omstandigheden. Ten tweede zorgt 'common intent' daarbij voor een gemeenschappelijk beeld van de situatie en welke bijdrage van ieder wordt verwacht in het licht van de gestelde doelen.

Een derde aspect dat het team ondersteunt in zijn functioneren is de meer informele onderlinge communicatie en feedback. Van teamleden wordt verwacht dat zij niet alleen zakelijk

communiceren maar het ook prettig vinden om met elkaar om te gaan, zodat er een zekere openheid naar elkaar is. Een vierde aspect is het motiveren van teamleden om optimaal te presteren, ook onder moeilijke omstandigheden.

Een vijfde aspect is het flexibel aanpassen van het gedrag van individuen en team als geheel zodat beter kan worden ingespeeld op hetgeen de situatie vereist. Ten slotte zijn diverse gedragingen die geschaard kunnen worden onder het label 'teamonderhoud' belangrijk. Het gaat daarbij om het omgaan met conflicten, het reguleren van emoties en het verschaffen van sociale steun.

Uitkomsten

In navolging van de processen wordt ook hier een onderscheid gemaakt in taakgerichte factoren en teamgerichte factoren.

De taakgerichte uitkomsten verschaffen indicaties van wat het team werkelijk bereikt. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in einddoelen en tussentijdse doelen. Het formuleren en evalueren van tussentijdse doelen is belangrijk om het teamfunctioneren te kunnen bijsturen. De uitkomsten kunnen verder worden beoordeeld vanuit het perspectief van verschillende 'stakeholders' die soms strijdige verwachtingen kunnen hebben over de doelen van het team.

Het is belangrijk om de verschillende belanghebbenden met wie rekening moet worden gehouden goed te identificeren en te weten wat zij precies verwachten. Hierbij kan men denken aan de opdrachtgever, aan coalitiepartners en andere organisaties waarmee wordt samengewerkt, aan gastlanden van waaruit opgetreden wordt, aan het thuisfront van de eigen troepen, et cetera.
Als de verwachtingen strijdig zijn, worden er hoge eisen gesteld aan de vaardigheden om ze te kunnen verenigen danwel daartussen te kunnen laveren. Ten slotte zal bij de evaluatie van het team nagegaan worden in hoeverre het zich gehouden heeft aan de gestelde beperkingen en randvoorwaarden.

De uitkomsten van het team verwijzen naar de mate waarin het team zich als team heeft ontwikkeld als gevolg van de teamprocessen. Vaak zijn deze uitkomsten niet waar 'stakeholders' expliciet om vragen, maar is het een belangrijke voorwaarde voor het functioneren van het team, zeker als het gedurende langere tijd met elkaar zal functioneren.
In het model hebben wij de volgende aspecten onderscheiden: wederzijds vertrouwen, moreel, cohesie, vertrouwen dat het team succes zal hebben, gedeelde visie en wederzijds respect. Samen zijn deze uitkomsten belangrijk voor de levensvatbaarheid van een team op langere termijn.

Feedback

Het model kent drie 'feedbackloops'. Deze loops zijn belangrijk om aan te geven dat een team van zijn functioneren kan en zou moeten leren.

De 'process adjustment loop' laat zien dat een team de tussentijdse uitkomsten beoordeelt, vergelijkt met de verwachte tussentijdse uitkomsten en als gevolg daarvan zijn processen bijstelt voor het geval dat zich problemen voordoen. Zo kan een team dat ziet dat de situatie in het missiegebied verslechtert of dat eerdere acties niet het gewenste resultaat hadden, beslissingen nemen om het handelen aan te passen. Ook kan een team dat ziet dat er voortdurend conflicten zijn tussen teamleden waardoor het wederzijds vertrouwen gering is ertoe besluiten om een aantal zaken grondig door te spreken en te trachten meer op één lijn te komen.

De 'conditions adjustment loop' suggereert dat het team op basis van zijn inschattingen over de effectiviteit van het team in het behalen van de gestelde doelen probeert om hetzij de taak of de ruimere organisatie te beïnvloeden. Daardoor worden doelen eventueel bijgesteld of komen er betere middelen, hetzij om de eigen capaciteiten te bevorderen door de samenstelling of rolverdeling binnen het team aan te passen. Dit is een meer structurele aanpassing dan bij de 'process adjustment loop'.

In het kader van terrorismebestrijding speelden landmacht, luchtmacht en marine een scenario na waarbij een gegijzelde werd bevrijd
(Foto Mindef, DV, H. Keeris; collectie NIMH)

De ‘organisational learning loop’, in de vorm van een *After Action Review* (AAR) impliceert dat er op basis van een gestructureerde teamdiscussie na afloop van een oefening of een missie lessen worden getrokken om fouten te corrigeren en goede zaken te bestendigen.
Een AAR-sessie is een gestructureerde teamdiscussie die ervoor bedoeld is om meningen van de teamleden over de kwaliteit van het taakgerichte en teamgerichte functioneren gedurende de oefening of de operatie te inventariseren (Mills & Henderson, 2003).
Genoemde auteurs komen op basis van onderzoek echter tot de conclusie dat veel AAR’s te veel gericht zijn op militaire en technische aspecten van het functioneren en veel minder op teamaspecten.

Het CTEF-instrument

De aspecten uit het model zijn omgezet in een instrument dat kan worden gebruikt om de effectiviteit van een ‘command team’ vast te stellen en te verbeteren. Het instrument is een vragenlijst waarin gevraagd wordt om een inschatting te geven (1) hoe het er voor wat betreft de te beoordelen aspecten bij een specifieke missie voor staat en (2) hoe die aspecten de effectiviteit van het team bij desbetreffende missie beïnvloeden.

Van degene die de vragenlijst invult wordt bijvoorbeeld gevraagd wat hij vindt van de mate van informatie-uitwisseling in het team. Dat kan aangegeven worden op een schaal die loopt van ‘very low’ tot ‘very high’.

Vervolgens beoordeelt hij in hoeverre deze mate van informatie-uitwisseling van invloed is op de effectiviteit van het team. Dit beoordeelt hij op een schaal die loopt van ‘very negative’ tot ‘very positive’. Dus als er sprake is van een slechte informatie-uitwisseling kan het zo zijn dat betrokkene van oordeel is dat dat zeer negatieve consequenties heeft voor de effectiviteit van het team, maar het kan ook zo zijn dat het volgens hem geen directe implicaties heeft voor de effectiviteit en daarom geen correctie vereist. In figuur 2 ziet u enkele vragen uit de vragenlijst.

Gebruik van de vragenlijst

De vragenlijst kan worden gebruikt bij zowel oefeningen als uitzendingen. Het instrument leent zich ervoor om te gebruiken voor, tijdens en na de oefening of uitzending. Ook kan het gebruikt worden in het kader van teambuilding.

De vragenlijst kan door verschillende mensen worden ingevuld: door de commandant en de teamleden zelf. De commandant en de teamleden vullen alle items individueel in. Vervolgens wordt een overzicht gemaakt van de verdeling van de scores van alle items. Deze scores vormen vervolgens de basis voor een gestructureerde discussie over het teamfunctione-

TASK-FOCUSED BEHAVIOURS

Task-related processes include both productive and corrective behaviours: ***managing information, assessing the situation, making decisions, planning, directing & controlling, monitoring progress,*** **and** ***liaising with other command teams.***

	assessment of current status in team						impact on team effectiveness				
ITEM	NA	Very low	Low	Moderate	High	Very high	Very negative	Negative	None	Positive	Very positive
Managing information (e.g., obtaining, processing and exchanging information)		1	2	3	4	5	-2	-1	0	+1	+2
Assessing the situation (e.g. perceiving, recognising, anticipating events)		1	2	3	4	5	-2	-1	0	+1	+2
Making decisions (e.g., defining the problem space, managing time available to make decisions, evaluating options and results)		1	2	3	4	5	-2	-1	0	+1	+2
Planning Formulating actions necessary to achieve a goal (e.g., anticipating future tasks and events, scheduling actions, specifying resources needed, and defining strategies)		1	2	3	4	5	-2	-1	0	+1	+2

Figuur 2: Deel van het CTEF-instrument

ren. Daarbij kan een agenda gemaakt worden met de prioriteiten voor die discussie. Het is daarbij onze suggestie om eerst die items te bespreken die volgens de teamleden de grootste negatieve impact op de teameffectiviteit hebben.

In termen van het hiervoor gegeven voorbeeld gaat het er derhalve niet zozeer om of de informatie-uitwisseling binnen het team slecht is, maar is het veel belangrijker of dit volgens de teamleden een (zeer) negatieve invloed heeft op de effectiviteit van het team. Als dat zo is heeft dit onderwerp voorrang om te bespreken en aan te pakken.

Het team moet er in die discussie achter komen waarom dat aspect een negatieve impact heeft en wat eraan gedaan zou kunnen worden. Als het instrument regelmatig wordt toegepast, kan het team bijhouden in hoeverre verbetering plaatsvindt. Gebruik door het team zelf heeft als voordeel dat het inzicht in alle aspecten en de betrokkenheid bij eventuele te verbeteren aspecten groot is en er geen bemoeienis van buitenaf hoeft te zijn.

De vragenlijst kan ook worden ingevuld door observatoren die het team aan de hand van observaties en gerichte gesprekken met commandant en teamleden beoordelen. Vervolgens kan dit als input dienen voor het proces ter verbetering van het team.

Het gebruik van observatoren heeft als voorwaarde dat zij goed toegang moeten hebben tot alle teamleden en tot die gelegenheden waar de teaminteractie plaatsvindt.

Bruikbaarheid

Het instrument is vooral toegespitst op tactische en operationele niveaus, waarbij militaire operaties daadwerkelijk gepland en uitgevoerd worden. Het gaat om die niveaus waarbij meerdere partijen betrokken zijn en waarbij het belangrijk is om op één lijn te komen en als team samen te werken.

Het model lijkt minder geschikt voor de politiek-strategische niveaus waar conflicterende belangen en standpunten de boventoon kunnen voeren en er minder nadruk ligt op het opereren als team. Ook is het model niet echt bedoeld voor technische niveaus waar de nadruk ligt op het uitvoeren van taken conform voorgeschreven procedures en er weinig ruimte is voor het nemen van besluiten in teamverband.

Tot slot

Het model is tot stand gekomen op basis van een zeer uitgebreid literatuuronderzoek en gesprekken met commandanten (zie Essens et al., 2005). De praktijk moet vervolgens leren hoe het instrument zich bewijst, in hoeverre commandanten en 'command teams' ermee kunnen werken, of zij aspecten of vragen toegevoegd zouden willen zien of juist achterwege gelaten, of er verschillen zijn tussen verschillende landen in het gebruik ervan, in hoeverre het bij verschillende teams op verschillend niveau is te gebruiken, et cetera.

Recentelijk is de vragenlijst bij een militaire oefening (*Joint Caribbean Lion*) drie keer afgenomen (bij het begin, halverwege en aan het eind van de oefening). Die afname heeft voor de oefening gediend als feedback en voor ons heeft het een aantal waardevolle lessen opgeleverd waarmee de vragenlijst wordt bijgesteld.

De ultieme test is in hoeverre het gebruik van dit instrument een team zodanig alert maakt op aspecten die het teamfunctioneren beïnvloeden dat het teamfunctioneren erdoor verbetert. Deze vragen vormen momenteel onderwerp van studie in NAVO-verband.

Literatuur

Blom, J.C.H., Srebrenica. Een 'veilig' gebied. *Militaire Spectator* (jrg. 171((2002) (6) blz. 301-342.

Buijs, T.P. op den, *Werkbelasting, Gezondheid en Welzijn. Een onderzoek naar het functioneren van Nederlandse militairen tijdens uitzendingen met een laag geweldsniveau*. Breda: Koninklijke Militaire Academie, 2004.

Cannon-Bowers, J.A., & Salas, E., *Making decisions under stress: Implications for individual and team training*. American Psychological Association, Washington, DC, 1998.

Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht – *Leidraad Commandovoering I*, Koninklijke Landmacht, Den Haag, 2000.

Driskell, J.E., Salas, E., & Hogan, R., *A taxonomy for composing effective naval teams*. Naval Training Systems Center, Human Factors Division, Orlando, FL, 1987.

Essens, P.J.M.D., Vogelaar, A.L.W., Mylle, J.J.C., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S.M., & Baranski, J.V., *Military Command Team Effectiveness: Model and instrument for assessment and improvement*. TNO, Soesterberg, 2005.

Henderson, S.M., & Walkinshaw, O., *Command team assessment: Principles, guidance and observations*. Qinetiq, Halstead, UK, 2002.

Mills, M.C., & Henderson, S.M., *Team self-review: A guide for conducting 'team self-review' with operating theatre teams*. Qinetiq, Halstead,UK, 2003.

Moor, W. de, *Teamwerk en participatief management*. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, 1995.

Rasker, P., Vliet, T. van, Broek, H. van den, & Essens, P., *Team effectiveness factors: A literature review*. TNO, Soesterberg, 2001.

Sundstrom, E., DeMeuse, K.P., & Futrell, D., 'Work teams: Applications and effectiveness'. *American Psychologist, 45* (1990) 120-133.

Tannenbaum, S.I., Beard, R.L., & Salas, E., 'Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments.' In K. Kelley (ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology*. Elsevier Science, New York, 1992.

Villeneuve, M., Dobreva-Martinova, T., Little, G., & Izzo, R., 'Military unit effectiveness and readiness: A theoretical framework'. In P. Essens, A. Vogelaar, E. Tanercan & D. Winslow (eds.), *The human in command: peace support operations*. Mets & Schilt, Amsterdam, 2001.

Vogelaar, A.L.W., Olsthoorn, P.H.J., en Kramer, F.J., Decentraal leiderschap bij vredesmissies. *Militaire Spectator* (jrg. 174) (2005) (2) blz. 78-89.

Reservisten in de Koude Oorlog

Taken, knelpunten en waardering

prof. dr. J. Hoffenaar*

Inleiding

In de loop van dit jaar neemt de Nederlandse krijgsmacht afscheid van haar 'oude' reservisten. Dat zijn de Nederlandse mannen die nog op grond van de Dienstplichtwet en de Wet voor het Reservepersoneel der Krijgsmacht kunnen worden opgeroepen voor het verrichten van militaire taken, alsmede de mannen en vrouwen die na afloop van hun BBT-contract (beroeps bepaalde tijd) nog als reservist beschikbaar zijn.

De krijgsmacht kent dan nog uitsluitend een kleine groep reservisten militaire taken (die voor het overgrote deel bestaat uit de leden van het Korps Nationale Reserve) en een selecte groep reservisten specifieke deskundigheid, in totaal ongeveer 5.600 reservisten.

Nadat al in 1996 de opkomstplicht voor dienstplichtigen was opgeschort, komt er met de huidige maatregelen, zo zou men kunnen stellen, nu ook in personele zin definitief een einde aan de Koude Oorlog. Reden genoeg om stil te staan bij de rol en de betekenis van de reservisten gedurende deze Koude Oorlog. Daarbij ligt de focus op de Koninklijke Landmacht. Dit krijgsmachtdeel was namelijk geheel afhankelijk van haar reservisten. Zonder hen ging het eenvoudig niet.

Een reservistenleger

Al sinds de tijd van Napoleon hoorde het erbij dat je als jongeman voor je nummer moest opkomen en dat je na je parate diensttijd nog vele jaren mobilisabel bleef. Alleen door reservisten op te roepen konden grote massalegers op de been worden gebracht. Tijdens de Koude Oorlog was dat niet anders. De Koninklijke Landmacht (KL) was bovenal een reservistenleger. Maar liefst bijna driekwart van haar militairen was reservist! Zij dienden grotendeels in eigen land, in de Nationale Sector, maar ook in de voorste linies, in Duitsland, bij het legerkorps.

Het was begrijpelijk dat de Nederlandse regering na de Tweede Wereldoorlog opnieuw koos voor het model van het kader-militieleger. Dit was de enige manier om snel veel troepen naar het opstandige Nederlands-Indië te sturen. Daar hadden nationalisten onder leiding van Soekarno twee dagen na de Japanse capitulatie de onafhankelijkheid uitgeroepen en de Nederlandse regering was vastbesloten haar gezag in deze verre kolonie te herstellen.

Maar ook zonder deze dekolonisatieoorlog zouden er opnieuw dienstplichtigen zijn opgeroepen, die na hun eerste oefening mobilisabel zouden worden. Alle plannen die tijdens de oorlog in Londen en vlak na de oorlog in Den Haag waren gemaakt, gingen daarvan uit. Nederland moest een omvangrijke krijgsmacht op de been kunnen brengen, anders zou het geen geloofwaardige partner in een bondgenootschappelijke verdediging kunnen zijn. Dat was de les die uit het verloop van de wereldoorlog was geleerd.

Het alternatief, een grote beroepskrijgsmacht, was geen optie. Er zouden nooit voldoende vrijwilligers voorhanden zijn en de voordelen van het kader-militieleger waren evident.

Een krijgsmacht met parate dienstplichtigen en mobilisabele reservisten creëerde haast als vanzelf de gewenste nauwe band met de samenleving om haar heen. Bovendien was zo'n krijgsmacht veel goedkoper en dat was belangrijk voor een overheid wier taken en kosten na de Tweede Wereldoorlog explosief toenamen.

---

* De auteur is hoofd van de afdeling Wetenschappelijk Onderzoek van het Nederlands Instituut voor Militaire Historie en tevens bijzonder hoogleraar Militaire Geschiedenis aan de Universiteit Utrecht. Samen met dr. M.A.G. de Jong schreef hij het boek *Op herhaling. De Koninklijke Landmacht en haar reservisten, 1945-2006* (Amsterdam, 2006). Dit artikel is op deze publicatie gebaseerd.

Reservisten van 3 Divisie vullen hun matrassen met stro tijdens mobilisatie-opkomstoefening 'Drietand', 1953
(Foto collectie NIMH)

Knelpunten

Hoe begrijpelijk ook, de keuze voor een landmacht die zo zwaar leunde op haar mobilisabele component, bracht de nodige problemen met zich mee. Vanaf het begin kampte de landmacht binnen de NAVO met een geloofwaardigheidsprobleem. In de toonaangevende Angelsaksische landen fungeerden reservisten daadwerkelijk als troepen die achter de hand werden gehouden en niet onmiddellijk aan het front werden ingezet.
De militaire functionarissen uit deze landen waren er moeilijk van te overtuigen dat het tot in de puntjes geregelde Nederlandse mobilisatiesysteem zou werken. Voor hen telden alleen parate eenheden. Dat gaf zeker in de opbouwperiode in de eerste helft van de jaren vijftig problemen, omdat mobilisabele eenheden niet in aanmerking kwamen voor Amerikaanse wapenleveranties. Zo stonden de mobilisabele troepen van begin af aan op het tweede plan.

Toen de bondgenootschappelijke verdedigingslinie eind jaren vijftig, begin jaren zestig voorwaarts schoof – van de Rijn-IJssellinie tot de grens tussen de Bondsrepubliek Duitsland en de toenmalige Duitse Democratische Republiek – kwamen vooral de mobilisabele eenheden van het legerkorps, en daarmee het gehele legerkorps, in een steeds lastiger positie te verkeren. De NAVO ging uit van zeer korte waarschuwingstijden. Het Warschaupact werd in staat geacht na weinig voorbereidingen in de aanval te gaan. Het was dan maar de vraag of de Nederlandse mobilisatie niet zeer ernstig zou worden verstoord en of de mobilisabele troepen hun posities in het legerkorpsvak wel tijdig zouden bereiken.

Men moet bedenken dat zelfs de twee parate divisies van het legerkorps (1 Divisie '7 december' en 4 Divisie) niet geheel paraat waren en dat de rest (5 Divisie en de omvangrijke legerkorpstroepen, alsmede de losse infanteriebrigade) vrijwel geheel mobilisabel was. Daarbij kwam dat de meeste reservisten niet onmiddellijk inzetbaar waren, omdat hun geoefendheid, vooral in grotere verbanden, dikwijls te wensen overliet. Bovendien moesten zij het tot eind jaren zeventig, begin jaren tachtig doen met uit de parate eenheden 'doorgeschoven' verouderd materieel.

Het is dan ook niet verwonderlijk dat de bondgenoten de Nederlandse defensieopbouw kritisch volgden. Maar voor de goede orde en het juiste perspectief: de Nederlandse militaire bijdrage aan de geallieerde defensie was zeker niet de enige met kwetsbare plekken.

Inspanningen ter verbetering

Nogmaals, de opbouw van een kadermilitiekrijgsmacht met een grote mobilisabele component was een bewuste politieke keuze, die in de loop der jaren in het parlement met regelmaat werd herbevestigd. De nadelen wogen nimmer zwaar genoeg om drastische wijzigingen door te voeren. Politici en met name de landmachtleiding waren zich zeer bewust van de gebreken. Zij deden er binnen hun mogelijkheden alles aan om die op te heffen.

Reservisten van 5 Divisie, op weg naar een herhalingsoefening te Rucphen, 1955
(Foto collectie NIMH)

Het belangrijkst waren de herhalingsoefeningen, waarin de individuele vaardigheden van de reservisten werden bijgespijkerd en ze hun taken in grotere verbanden beoefenden. Of de reservisten vaak genoeg op herhaling gingen, was, eufemistisch uitgedrukt, een voortdurend punt van discussie. Voor oefeningen op bataljons- of hoger niveau week de KL uit naar grote oefenterreinen in de Bondsrepubliek. Ook hiervoor riep zij reservisten op.

Slimme wijzigingen in de organisatie droegen eveneens bij aan een verbeterde inzetbaarheid van reservisten. De belangrijkste was de invoering van het onderdeelsaanvullingssysteem, het ONDAS, in de eerste helft van de jaren zestig. Compagnieën en eenheden van vergelijkbare grootte werden sindsdien gevuld met dienstplichtigen van één lichtingsploeg. Dezen bleven gedurende hun gehele eerste oefening in dezelfde samenstelling bij elkaar. Vervolgens stroomden zij ook als eenheid rechtstreeks in bij de grotere mobilisabele verbanden.
Zodoende kreeg het legerkorps de beschikking over beter geoefende en hechtere eenheden.

Er gebeurde nog veel meer. Zo werden de alarmeringsprocedures voortdurend gecheckt, beoefend en zo nodig gewijzigd als de veranderde omstandigheden daarom vroegen. Tevens maakte de KL goede afspraken met overheidsinstanties en de Nederlandse Spoorwegen, alsook met civiele bedrijven over het vorderen van materieel. Daarnaast schafte zij beter transportmaterieel aan, zoals *flatcars* voor het vervoer van tanks en ander groot materieel per spoor richting het legerkorpsvak. Al dit soort maatregelen droegen bij aan verkortingen van de reactietijd.

Opkomst van reservisten tijdens oefening 'Drietand', 1953
(Foto collectie NIMH)

De oefening 'Donderslag'

De meest bekende maatregel ter verkorting van de reactietijd was de jaarlijkse oefening *Donderslag*. Een succesrijk voorwaarts optreden van het Eerste Legerkorps stond of viel met een goed verloop van de mobilisatie. Daarom begon de landmachtleiding het mobilisatiesysteem in de praktijk te testen door onverwacht eenheden reservisten op te roepen.

Na de geslaagde oefening *Schootstafel* in 1967 voor de C-batterij van 44 Afdeling Veldartillerie organiseerde zij vanaf 1970 jaarlijks de mobilisatieopkomstoefeningen *Donderslag*. Aanvankelijk werd een complete pantserinfanteriebrigade aangevuld met klein-verlof- (binnen 24 uur oproepbare) of mobilisabele eenheden. Na 1973 veranderde dit abrupt. Als gevolg van bezuinigingen gaven nog uitsluitend kleinere mobilisabele eenheden tot de omvang van een bataljon *acte de présence*.

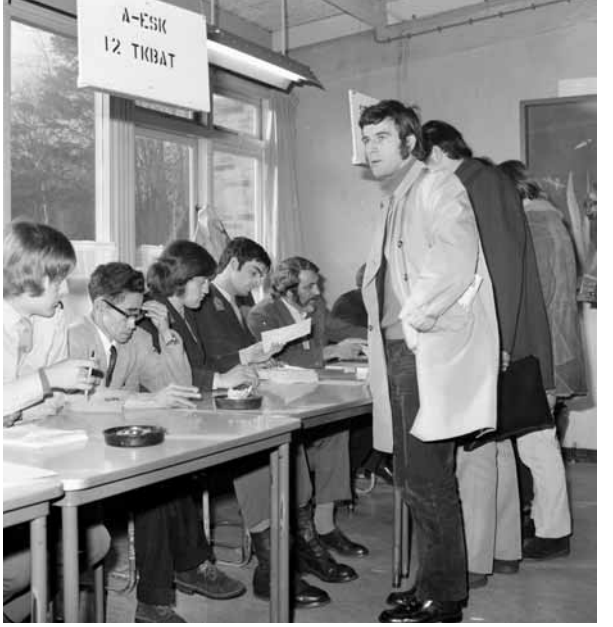
De oproep

Iedere *Donderslag* duurde drie dagen: een opkomstdag, een opfrisdag met lessen, schietoefeningen en tactische oefeningen, en een afwikkeldag om het materieel weer in te leveren en naar huis terug te keren. De reservisten ontvingen thuis of op het werk een oproepbrief en waren verplicht zich te melden. Radio, televisie en kranten maakten de oefening eveneens bekend.

Sommigen ontvingen de oproep niet of te laat, als ze voor bijvoorbeeld

Opkomst voor herhalingsoefening 'Donderslag 2', Schaarsbergen, 1971
(Foto collectie NIMH)

werk of vakantie langdurig op pad waren of in het buitenland verbleven. Voor anderen kwam de oproep uiterst ongelegen omdat ze bijvoorbeeld een eigen bedrijfje hadden, vlak voor een examen zaten, bijna op huwelijksreis gingen of met een nieuwe baan begonnen. Alleen ziekte, een ziekenhuisopname, een sterfgeval in de familie of een huwelijk vormden echter gegronde uitzonderingsredenen. De landmacht riep altijd tien procent meer op dan organiek noodzakelijk om plaatsen van niet opgekomen reservisten te kunnen vullen. Dit heette het mobilisatieopkomstverloop.



Opkomst van cavaleristen van 12 Tankbataljon tijdens oefening 'Donderslag 4' te Soesterberg, 1972
(Foto collectie NIMH)

Iedere opgeroepen reservist had een lastgeving, waarop stond aangegeven bij welk onderdeel hij was ingedeeld en bij welk mobilisatiecomplex en in welke mobilisatiefase hij moest opkomen. Hij pakte onmiddellijk zijn plunjebaal en reisde op eigen gelegenheid naar het mobilisatiecentrum dat op zijn oproepbrief was aangegeven. De treinreizigers konden op vertoon van hun oproepbrief of lastgeving vrij reizen. Bussen vervoerden de 'donderslachtoffers' van het station naar het mobilisatiecentrum.

Reeds vlak na afkondiging van de oproep bewaakten eveneens opgeroepen pelotons van de Nationale Reserve de bestemmingsstations, de mobilisatiecentra en de mobilisatiecomplexen.

Reservisten voor herhalingsoefening 'Donderslag 8' op het station van Ravestein, 1977
(Foto collectie NIMH)

Dat was een taak waarvan zij zich ook in een echte oorlogssituatie moesten kwijten. De 'Natressers' vingen de reservisten op en verwezen hen door naar de mobilisatiecentra. Dat waren dikwijls vakantieparken, ontmoetingcentra of cafézalen en niet de scholen die in de eigenlijke lastgeving stonden vermeld. Zo had het onderwijs geen hinder van de oefening.

Inschrijving

Bij aankomst op het mobilisatiecentrum vonden eerst de inschrijving en administratieve controle plaats. Daarna volgde een medische keuring en een controle van de persoonlijke standaarduitrusting (PSU). Eén op de tien reservisten was een 'naaktloper'. Deze verscheen in burgerkleding, zonder zijn persoonlijke uitrusting. Hij kreeg een nieuwe PSU, maar die was 'rekening man'. De reservisten trokken eerst hun gevechtstenue aan voordat zij hun in de olie gezette wapens in ontvangst namen.
Vervolgens was het wachten totdat iedereen van de eenheid binnen was. Dat gaf velen al gelegenheid om met elkaar bij te praten. Ondertussen kregen de chauffeurs onder de reservisten een rijvaardigheidstest en zo nodig een zeer korte bijscholing. Dit kon vertragingen opleveren.

Op pad

Enkele reserveofficieren en dienstplichtige onderofficieren gingen samen met het beroepskader op pad om vrachtwagens en bussen te vorderen. Daarmee reden de eerst opgekomen chauffeurs met het reservekader en andere reservisten naar het mobilisatiecomplex om daar de voertuigen, stukken geschut, uitrusting, wapens en munitie van de eenheid op te halen. Het daar aanwezige burger- en militaire personeel maakte dit materieel uitgiftegereed. De uitrusting was onderdeelsgewijs opgeslagen en per voertuig in *tooltrays* met onder andere camouflagenetten en gereedschap. De kale voertuigen werden bewapend, ingericht, bepakt en volgetankt.

Een zwaar karwei was het vullen van de accu's. In sommige kleinere magazijnen waren de onderdelen per artikel gesorteerd, omdat de medewerkers dat makkelijker vonden voor het onderhoud. In dat geval nam het verzamelen en ophalen van het materieel meer tijd in beslag. De reservisten waren dan langer in touw met het controleren en toebedelen van alle spullen aan de hand van de bepakkingslijsten.

Het uitrijden van gloednieuwe voertuigen met nauwelijks kilometers op de teller maakte veel indruk. Vervolgens haalden de voertuigen in colonne de munitie bij de bunkers op. Tot slot werd getest of de voertuigen konden zenden, richten en vuren, zodat ze

Uitgifte van uitrustingsstukken tijdens herhalingsoefening 'Donderslag 5', 1973
(Foto collectie NIMH)

inzetbaar waren. Op het moment dat de mannen en voertuigen de mobilisatiecomplexen verlieten, kon de tijd worden gemeten vanaf de oproep. Bij alle *Donderslagen* bleken de reservisten binnen de gestelde tijd te mobiliseren.

De stormbaan

Op de tweede dag oefenden de reservisten op een kazerne of een schietkamp of, in het geval van de genisten, bij een rivier of kanaal. Vaak behoorde de stormbaan tot het vaste repertoire. Op de afwikkeldag leverden de reservisten al het materieel in en vertrokken weer naar huis. Het personeel op het mobilisatiecomplex besteedde daarna nog vele weken aan het preserveren en opbergen van dit materieel. Defect geretourneerd materieel ging eerst naar de werkplaatsen van de Technische Dienst.

De mechanisatie van 5 Divisie

Vanaf de jaren zestig kreeg het Warschaupact evenveel nucleaire slagkracht tot zijn beschikking als de NAVO. Daardoor dreigde bij een grootschalig conflict de totale wederzijdse vernietiging van zowel het Warschaupact als de NAVO. Het nucleaire evenwicht zette de NAVO-leiding aan tot bezinning op de officiële strategie van *massive retaliation*.

Dit leidde in 1967 tot de aanvaarding van de strategie van *flexible response*. De NAVO-strijdkrachten zouden zich bij elke aanval verdedigen met soortgelijke middelen als de tegenstander. Als dat niet zou helpen, zou worden gekozen voor een bewuste escalatie, bijvoorbeeld door de inzet van tactische kernwapens. Een grootschalige nucleaire aanval zou pas het alleruiterste middel zijn.
De tegenstander kreeg in iedere fase de gelegenheid zijn aanval af te breken en het conflict op een zo laag mogelijk geweldsniveau te beëindigen. Dat maakte, naar werd gehoopt, een conflict enigszins 'beheersbaar'.

Opwaardering

De keuze voor *flexible response* betekende dat de conventionele slagkracht van de NAVO-strijdkrachten moest worden vergroot. Nederland versterkte daartoe de parate eenheden van de landmacht en de vooruitgeschoven posities in de Bondsrepubliek. De behoefte aan meer conventionele slagkracht in de voorste gelederen leidde eveneens tot een opwaardering van de mobilisabele reservestrijdkrachten. Ze moesten ervoor zorgen dat het legerkorps langer kon doorvechten voordat kernwapens zouden moeten worden ingezet.

Een en ander betekende dat met name de positie van de mobilisabele 5 Divisie opnieuw grondig moest worden bestudeerd. De parate 1 en 4 Divisie voltooiden in 1968 hun transformatie tot zogenoemde LANDCENT-divisies (*Land Forces Central Europe*). Hun divisietroepen (artillerie, genie, verbindingen, logistiek) werden opgeheven en verdeeld over de legerkorpstroepen en de brigades, met inbegrip van de nieuwe parate 12 Pantserinfanteriebrigade.
De reorganisatie van 5 Divisie liep hier aarzelend achteraan. Ze had al wel een structuur met drie (infanterie)brigades. Deze brigades werden bovendien in 1969 logistiek een stuk zelfstandiger door de toevoeging van een treinenbataljon, waarin alle verzorgende eenheden waren opgenomen.

Daar bleef het voorlopig bij. De divisietroepen bleven in de organisatie en, wat belangrijker was, de divisie kreeg geen modern, gepantserd gemechaniseerd en gemotoriseerd materieel. De divisie kon alleen statische beveiligingstaken uitvoeren. De landmachtleiding, overtuigd van de urgentie van het probleem, ging plannen ontwikkelen om 5 Divisie te mechaniseren. De mobilisabele divisie diende dezelfde opbouw en gevechtskracht te krijgen als 1 en 4 Divisie, teneinde als volwaardige reserve-pantserinfanteriedivisie een beweeglijke verdediging te kunnen voeren. Ook de NAVO drong daar krachtig op aan.

Onvoldoende geld

Het probleem was echter dat er onvoldoende geld beschikbaar was. De ruimte in het defensiebudget voor de aanschaf van het noodzakelijke nieuwe materieel liep in de tweede

Opkomst van reservisten van 101 Tankbat op een mobilisatiecomplex, 1965
(Foto collectie NIMH)

helft van de jaren zestig sterk terug. Achtereenvolgende regeringen stonden, kort gezegd, voor de volgende keuze om de mechanisatie van 5 Divisie mogelijk te maken: of het defensiebudget verhogen of de krijgsmacht, en de landmacht in het bijzonder, zodanig reorganiseren dat het binnen een gelijkblijvend budget zou kunnen. In een aantal roerige jaren passeerden diverse opties de revue en werden zelfs de fundamenten van het gehele veiligheids- en defensiebeleid ter discussie gesteld.

Ondertussen werd begin jaren zeventig 5 Divisie al stilzwijgend gedeeltelijk gemechaniseerd. Dat was onder meer mogelijk doordat de parate eenheden van het legerkorps nieuwe Duitse Leopard-tanks kregen en hun Centurions en AMXlichte tanks konden doorschuiven naar 5 Divisie.
Deze Centurions hadden een '*upgunning*' ondergaan. Dat wilde zeggen dat het 20-ponder kanon door een 105-mm kanon was vervangen en er een *ranging machine gun* was bijgeplaatst, waardoor de afstandmeting sterk was verbeterd. Om volledig in voorste lijn inzetbaar te zijn was dit echter nog lang niet voldoende.

Fel verzet

Ten slotte hakte het centrum-linkse kabinet-Den Uyl in 1974 de knoop door. Aanvankelijk steunde de minister van Defensie, Henk Vredeling, het plan om het Eerste Legerkorps in te krimpen tot zes parate brigades en zijn mobilisabele component (5 Divisie, 101 Infanteriebrigade en de meeste legerkorpseenheden) op te heffen.
Fel verzet van de legerleiding en de NAVO brachten hem en het hele kabinet op andere gedachten. 5 Divisie werd toch volledig gereorganiseerd en gemechaniseerd tot een, weliswaar mobilisabele, maar verder min of meer gelijkwaardige derde LANDCENT-divisie van het legerkorps. Dat werd onder meer mogelijk door bij elk van de vier parate pantserinfanteriebrigades één van de vier pantserinfanteriebataljons op te heffen en het materieel van deze eenheden voor 5 Divisie te bestemmen.

Infanteristen van het mobilisabele 313 Infanteriebataljon maken krijgsgevangenen tijdens oefening Huneschans, omgeving Elspeet, 1967
(Foto collectie NIMH)

Toen eind jaren zeventig bij de parate eenheden nieuwe Amerikaanse gepantserde infanterie-gevechtsvoertuigen YPR 765 instroomden, kon de reorganisatie worden afgerond. De drie gemechaniseerde brigades van 5 Divisie – 51 Pantserbrigade en 52 en 53 Pantserinfanteriebrigade – beschikten tezamen over vier Centurion-tankbataljons, vijf pantserinfanteriebataljons, met vooral de gepantserde wielvoertuigen YP 408, drie gemechaniseerde afdelingen veldartillerie, twee pantserantitankcompagnieën met Amerikaanse TOW draadgeleide raketten (*Tube launched Optically tracked Wire command link guided missile*), drie pantsergeniecompagnieën, drie pantserluchtdoelartilleriebatterijen, drie zelfstandige verkenningseskadrons, uitgerust met tanks en M 113-voertuigen, en drie treinenbataljons, bestaande uit een herstelcompagnie, een bevoorradingscompagnie en een geneeskundige compagnie.

De Nationale Sector

Vanaf eind jaren zestig nam ook het belang toe van de Nationale Sector, waar, zoals gezegd, het merendeel van de reservisten een oorlogstaak had. De militaire organisatie aldaar stond voor een belangrijk deel in dienst van het voorwaartse optreden van het Eerste Legerkorps. Minister Vredeling en zijn voorgangers slaagden erin de noodzakelijke reducties in de personeels- en exploitatiekosten bij de landmacht – om meer geld voor investeringen vrij te maken – te combineren met de opbouw van een beter op dat doel toegesneden, gecentraliseerde organisatie in de Nationale Sector.

In 1969 vond de oprichting plaats van het Commando Opleidingen Koninklijke Landmacht. Bijna alle opleidingseenheden die tot de in dat jaar opgeheven inspecties van de wapens en dienstvakken hadden behoord, gingen daarvan deel uitmaken. Dit commando zou bij een mobilisatie worden opgeheven. Een klein deel van het vaste personeel zou dan het Commando Opleidingen en Aanvullingen Landmacht vormen. Dat had de zorg om de verliezen van het legerkorps en de territoriale eenheden aan te vullen uit het grote bestand van reservisten zonder mobilisatiebestemming.

In 1975 volgde de oprichting van het Commando Verbindingen Koninklijke Landmacht, dat de verbindingen in Nederland, alsmede die met het legerkorps moest onderhouden. Een jaar later werd het Geneeskundig Commando Koninklijke Landmacht operationeel gesteld. Dit commando bestond grotendeels uit artsen-reservisten en was in oorlogstijd belast met de hogere-echelons geneeskundige verzorging van de gewonden van alle krijgsmachtdelen.

In 1975 werden eveneens de grotendeels mobilisabele territoriale eenheden onder één commando geplaatst. Het Nationaal Territoriaal Commando (NTC) coördineerde alle mobilisatievoorbereidingen en beveiligingstaken binnen de Nationale Sector. Deze taken waren gedelegeerd aan negen Provinciale Militaire Commandanten, tevens Garnizoenscommandanten. Er kwam ook een Nationaal Logistiek Commando, dat rechtstreeks onder de bevelhebber der Landstrijdkrachten ressorteerde. Dit nieuwe commando

Aankomst van Amerikaans materieel in de Container Terminal Amsterdam in het kader van oefening 'Reforger', 1977
(Foto collectie NIMH)

had tevens een herbevoorradingstaak richting het legerkorps.

Hoewel het legerkorps prioriteit nummer een was en bleef, nam vanaf eind jaren zestig het belang van de Nationale Sector als doorvoergebied voor Britse en Amerikaanse troepen en goederen naar Duitsland toe. Dat hield verband met twee ontwikkelingen. Tussen 1967 en 1971 trokken de Verenigde Staten 35.000 Amerikaanse militairen uit de Bondsrepubliek terug. Dat was een van de maatregelen om hun oplopende financiële tekorten als gevolg van de oorlog in Vietnam terug te dringen. De Verenigde Staten lieten het zware materieel grotendeels in de Bondsrepubliek achter, zodat alleen de manschappen en het lichtere materieel in crisistijd hoefden te worden aangevoerd en overgevlogen. Vanaf 1969 beoefenden zij jaarlijks deze verplaatsing van een compleet legerkorps van Amerika naar Duitsland. Dat gebeurde tijdens de oefening *Reforger* (*Redeployment of Forces to Germany*).

Na het vertrek van Frankrijk uit de militaire organisatie van de NAVO in 1966 – de tweede ontwikkeling waarop hiervoor wordt gedoeld – konden de Franse havens niet meer als doorvoerhavens worden benut. Daarom sloten de Verenigde Staten en Nederland in 1971 een verdrag waarbij Nederland omvangrijke steun op het gebied van de logistiek en de beveiliging van de *lines of communication*, de zogenoemde *host nation support*, zou verlenen.

Vanaf 1976 waren de Nederlandse zee- en luchthavens volop bij *Reforger* betrokken en draaiden vele reservisten met deze oefening mee.

Dit was de belangrijkste reden waarom de omvang van de grotendeels mobilisabele territoriale eenheden in de jaren zeventig slechts weinig afnam.
Er bleven ongeveer evenveel infanteriebewakingscompagnieën en de Nationale Reserve bleef eveneens gehandhaafd, hoewel haar geoefendheid zeer te wensen overliet. Daarnaast behielden ook 460 Geniegevechtsgroep en 304 Commandotroepen Bataljon hun relevantie. Het aantal mobilisabele infanteriebataljons nam af van veertien naar elf. Acht daarvan waren verdeeld over de (resterende) 302 en 304 Infanteriebrigades, die elk ook een mobilisabele afdeling veldartillerie met getrokken 105 mm geschut hadden.

De drie zelfstandige bataljons waren bestemd voor de beveiliging van de luchthavens Schiphol en Zestienhoven en de bewaking van het hoofdkwartier van de *Allied Forces Central Europe*, dat, eveneens als gevolg van het Franse uittreden, sinds 1967 in Brunssum was gevestigd.

Zwaar weer

Het systeem met parate beroepsmilitairen en dienstplichtigen en daarnaast een veel groter aantal te mobiliseren reservisten was maatschappelijk volledig geaccepteerd. De meeste jongemannen beschouwden de dienstplicht als een noodzakelijk kwaad, waar ze echter achteraf vaak met plezier op terugkeken. Een handvol principiële dienstweigeraars vormde de uitzondering op de regel.

In de tweede helft van de jaren tachtig begon daarin verandering te komen. Vooral een toenemend aantal hoger opgeleiden voelden zich niet meer geroepen 's Konings wapenrok te dragen. Zij zagen daar het nut niet meer van in. Welke zin zou hun inzet hebben als een oorlog naar alle waarschijnlijkheid toch met allesvernietigende nucleaire wapens zou worden uitgevochten?

Bovendien leek er met het aantreden van Gorbatsjov een minder vijandige wind uit het oosten te waaien. Onder deze omstandigheden kreeg het directe eigenbelang de overhand: de dienstplicht werd gezien als een belemmering van de carrière. Er ontstonden zelfs bureaus die adviseerden welke juridische argumenten en terminologie je moest hanteren om onder je dienstplicht uit te komen.

Na de val van de Muur kwam de dienstplicht in zwaar weer terecht. De krimpende krijgsmacht kon met steeds minder dienstplichtigen toe. De kans te worden opgeroepen nam af, de onrechtvaardigheid van het systeem nam daarmee toe. Toen de krijgsmacht bovendien steeds meer een expeditionair karakter kreeg, ter-

43 Pantserinfanteriebrigade verzamelt zich voor 'Donderslag 17', 1986
(Foto collectie NIMH)

Uitgifte van FAL-geweren tijdens een herhalingsoefening in Ossendrecht, 1978
(Foto collectie NIMH)

wijl dienstplichtigen niet tegen hun zin mochten worden uitgezonden, was het pleit snel beslecht. In relatief korte tijd viel het besluit een historisch instituut, de dienstplicht, buiten werking te stellen. In 1996, elf jaar geleden, zwaaiden de laatste dienstplichtigen af.

Nederland heeft sindsdien een beroepskrijgsmacht. Toch bleven de dienstplichtigen die hun eerste oefening hadden afgerond, voorlopig als reservist in de kaartenbak. Je kon immers nooit weten. Geleidelijk nam hun aantal vanzelf af. Zij kregen gezelschap van beroepscontractanten, die na hun actieve dienst aan het reservistenbestand werden toegevoegd.

In de Najaarsbrief van 2002 kondigde de regering aan dat de mobilisabele component volledig zou worden opgeheven. Het vertrek van de laatste 'oude' reservisten dit jaar is het sluitstuk van dit proces. Daarmee is, zoals al gezegd, de Koude Oorlog voor ons land nu ook in personele zin beëindigd.

1 Interview met kolonel G.L.M. Pastoor, 5 april 2005.

De militaire waarde

Het is niet goed mogelijk een eenduidig oordeel te geven over de militaire waarde van de mobilisabele component van de landmacht in de Koude Oorlog. Voor sommigen is dat wel eenvoudig. Zij menen dat reservisten slechts als 'kanonnenvoer' zouden hebben gediend. Zij hebben daarbij vooral de troepen in de voorste lijnen van het legerkorps op het oog. Zij hebben gelijk voor het geval dat de waarschuwingstijd voor een aanval van het Warschaupact daadwerkelijk zeer kort zou zijn geweest.

De officiële inschattingen gingen daar wel van uit, omdat het Warschaupact ertoe in staat werd geacht. In dat geval, zo luidde de redenering, zou de NAVO bovendien vermoedelijk zeer snel tot de inzet van kernwapens hebben moeten overgaan. De mobilisabele eenheden zouden dan dus een onduidelijke rol hebben gehad.

Als er sprake zou zijn geweest van een langere waarschuwingstijd (bijvoorbeeld van enkele weken), dan zouden de Nederlandse mobilisabele strijdkrachten de hun toebedachte taken beter hebben kunnen vervullen. Vanaf eind jaren zestig was er wel enige aanleiding om van een langere waarschuwingstijd uit te gaan – ook al werd dat in NAVO-kringen officieel nooit zo uitgesproken.

Er bestonden namelijk twijfels over het militair-operationele vermogen van het Warschaupact. Dat kwam onder meer doordat de logistiek bij de inval in Tsjecho-Slowakije – nota bene een lidstaat van het Warschaupact – jammerlijk had gefaald. Dat gaf weinig vertrouwen voor een succesvol verloop van een eventuele oorlog tegen de NAVO-lidstaten. Vanaf eind jaren zeventig achtte de NAVO het Warschaupact weer tot veel meer in staat.
Het primaire doel van de NAVO was echter afschrikking. Daarbij speelden de mobilisabele strijdkrachten slechts een bescheiden rol. Wat voor het Warschaupact vooral telde, was waartoe de NAVO in de allereerste fase van een oorlog in staat zou zijn geweest. Het optreden van de mobilisabele strijdkrachten stond daarbij niet bovenaan het lijstje.

Inmiddels weten we dat het Warschaupact uitsluitend tot de aanval zou zijn overgegaan als het zich onmiddellijk bedreigd had gevoeld. Het beschouwde in dat geval de aanval met onmiddellijke inzet van kernwapens, als de beste verdediging. Dit zou hebben betekend dat de afschrikking zou hebben gefaald. De beoordeling van de inzetbaarheid en gevechtskracht van de Nederlandse mobilisabele strijdkrachten speelde in deze overwegingen geen enkele rol van betekenis.

Al met al was het begrijpelijk dat de mobilisabele component van de Koninklijke Landmacht steeds op het tweede plan heeft gestaan. Dat was spijtig voor de reservisten die zich met groot enthousiasme van hun taken kweten. Het lag niet aan hun leervermogen, inzicht en inzet; 'daar […] konden vele beroeps echt een voorbeeld aan nemen'.[1]

Hier moet onmiddellijk aan worden toegevoegd dat de indeling van mobilisabele eenheden in de Nationale Sector – die niet in de frontlinie lag, maar wel als belangrijk doorvoergebied functioneerde – altijd veel minder vraagtekens heeft opgeroepen.

Hoe we echter ook tegen hen aankijken, met het vertrek van de laatste 'oude' reservisten uit haar organisatie, neemt de Nederlandse krijgsmacht afscheid van een instituut dat gedurende bijna twee eeuwen haar gezicht en functioneren heeft bepaald.
Dat is een moment om bij stil te staan.

BOEKEN bespreking

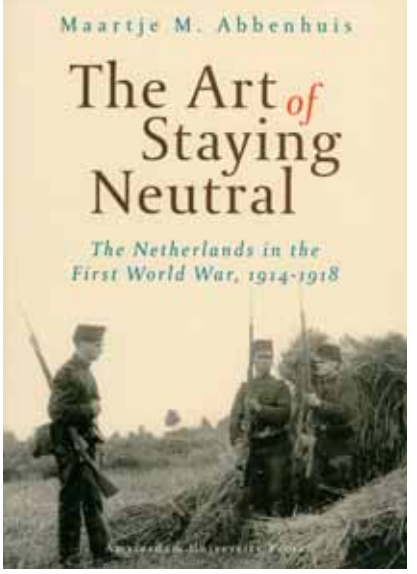
The Art of Staying Neutral

Door Maartje M. Abbenhuis
Amsterdam University Press, 2005
423 pag., ill., tab., index
ISBN 90 5356 818 2
€ 39,50

In 2001 promoveerde de Nieuw-Zeelandse historica Maartje Abbenhuis in Auckland op een proefschrift over de Nederlandse neutraliteit tijdens de Eerste Wereldoorlog (1914-1918). Het is een goede beslissing geweest van de Amsterdam University Press dit werk nu in de handel te brengen. Voor het eerst beschikken we nu over een uitstekend Engelstalig overzicht over de wijze waarop Nederland zich vier jaar lang buiten een wereldbrand wist te houden die aan de voor- en achterdeur woedde.

Onderzoek naar de Eerste Wereldoorlog in het algemeen en Nederland in die periode in het bijzonder maakt een bloeiperiode door. Naast al langer bestaande organisaties als de *Western Front Association*[1] heeft zich het particuliere Studiecentrum Eerste Wereldoorlog[2] gevestigd en stimuleren zowel het NIOD als de Erasmus Universiteit sinds enige jaren onderzoek naar deze jaren. Er kan gerust van een vloedgolf van publicaties over dit voor de twintigste eeuw zo bepalende conflict gesproken worden.
Wat de Nederlandse rol betreft waren twee wensen nog niet of nog maar beperkt vervuld: een overzichtswerk en een inbedding in de internationale historiografie door Engelstalige publicaties. Abbenhuis heeft die twee vliegen in één klap geslagen.

De rol van Nederland in de Eerste Wereldoorlog heeft in de internationale geschiedschrijving nog maar een heel korte traditie. Recent zijn naast het werk van Abbenhuis wel goede studies verschenen in de Verenigde Staten door Hubert



van Tuyll van Serooskerke[3] en in Duitsland door Marc Frey[4]. Gelukkig doen nu ook Nederlandse historici mee in toonaangevende internationale bundels als *Warfare and Belligerence* van Pierre Purseigle en *The Economic History of World War I* van Stephen Broadberry en Mark Harrison (beide uit 2005). Marc Frey vertegenwoordigde Nederland in *Great War, Total War* van Roger Chickering en Stig Föster (2000).

Maartje Abbenhuis heeft zich volledig toegelegd op de Nederlandse neutraliteit, met daarin een grote plaats voor de rol van de krijgsmacht. Neutraliteit is het centrale begrip van haar studie; hoe kon Nederland deze naar buiten toe geloofwaardig maken en hoe kon de Nederlandse bevolking overtuigd worden van de noodzaak offers te brengen om die neutraliteit in stand te houden? Die interne impact van neutraliteit is een belangrijk thema van Abbenhuis. Terecht wijst zij er op dat neutraal blijven in een tijd van totale oorlogen feitelijk neerkwam op een vorm van zelfopgelegde 'totale oorlog' in eigen land.

Dit lijkt mij een zeer verdedigbare stelling. Extern gaat het er om de neutraliteit te laten respecteren door oorlogvoerende staten, die – in hun opvatting – belangrijker zaken aan hun hoofd hebben dan respecteren van internationale wetgeving en rechten van neutralen. Dit janushoofd van de neutraliteit was een enorm moeilijke opgave voor de Nederlandse regering en het Nederlandse leger, geconfronteerd met enorme problemen, die dimensies aannamen die voor 1914 voor niemand voorstelbaar waren.

Als theoretisch kader van de rol van neutrale staten gebruikt Abbenhuis de al wat oude theorieën van de in 2005 overleden in Canada werkzame Noorse politicoloog Nils Ørvik. Het andere theoretische begrip dat zij noemt is *total war*.

Helaas blijft de analyse van beide begrippen wat mager. Er is, zeker over *total war*, veel meer te zeggen, getuige onder meer de vele publicaties onder redactie van Stig Föster. Maar hier staat tegenover dat Abbenhuis er in is geslaagd een panoramisch overzicht te geven van de daadwerkelijke acties van vooral het Nederlandse leger, de marechaussee en politiek om neutraliteit geloofwaardig vorm te geven. Dit is een grote verdienste. Nu kan veel beter beoordeeld worden welke rol de gewapende macht speelde in deze ingewikkelde periode.

De veelzijdigheid van inzet van militairen en marechaussee blijkt uit hoofdstukken over de samenstelling, operationele inzet, bevelvoering enzovoort van de gewapende macht. Maar ook gaat zij in op de enorme problemen waarvoor de Nederlandse autoriteiten stonden ten gevolge van smokkel en de komst van vluchtelingen en buitenlandse militairen.

Ook de uitvoering van gezag door militaire autoriteiten komt ruimschoots aan de orde. In 1918 was 75 procent van het land in staat van oorlog of beleg, dus de facto onder gezag van de legerleiding. De belligerente mogendheden ontging het Nederlandse beleid niet, zij waren direct betrokken bij Nederlandse maatregelen over in- en uitvoer, censuur en het verzamelen van inlichtingen. Die relatie tussen de binnenlandse en buitenlandse aspecten van neutraliteit worden door Abbenhuis duidelijk gemaakt.

---

1 Deze organisatie geeft sinds 1988 de reeks *Opgediept verleden* uit.
2 Het Studiecentrum publiceert sinds 2002 de reeks *De grote oorlog. Kroniek 1914-1918.*
3 *The Netherlands and World War I* (2001).
4 *Der Erste Weltkrieg und die Niederlande* (1998).

Ten slotte wijdt Abbenhuis hoofdstukken aan moderniseringspogingen van de Nederlandse krijgsmacht, het probleem voldoende (onder)officierskader te vinden, aan het verzet tegen de steeds drukkender effecten van economische maatregelen en het lang in dienst houden van militairen en ten slotte aan het crisisjaar 1918. Terecht stelt Abbenhuis dat 1918 de climax vormde van oorlogsdreiging en interne onrust. De maanden februari – mei 1918 was een invasie dichterbij dan gedurende enige andere periode. De climax van de interne spanning was de opstand van gemobiliseerden in de Harskamp, die de uitzichtloze verslechterende situatie zat waren.

Cruciaal was dat jaar ook omdat volgens Abbenhuis Nederland toen niet meer bij machte was zelfstandig zijn neutraliteitsbeleid te bepalen, maar zo verzwakt was dat het afhankelijk was geworden van de goodwill van de belligerenten. Merkwaardig genoeg gaat zij daarbij niet in op de kwestie van de deelname sinds 1917 van de Verenigde Staten aan de oorlog. Met het wegvallen van de grootste mogendheid uit het neutrale kamp, kwam Nederland internationaal veel zwakker te staan.

Abbenhuis concludeert dat Nederland een consistent beleid heeft gevoerd om alles te doen om naar het buitenland zijn neutraliteit te beklemtonen. Dit kon het alleen door onder meer het leger veel meer taken te geven dan het aankon, en dat ging ten koste van operationele inzetbaarheid. Samen met het feit dat wapentechnische modernisering achterbleef komt Abbenhuis tot de stelling dat Nederland, vier jaar lang een land op oorlogsvoet, er militair in 1918 relatief veel zwakker voorstond dan in 1914 (p. 216). Deze hypothese lijkt op basis van de huidige stand van zaken van onderzoek wel houdbaar, maar dient nog verder onderbouwd te worden, ook met comparatief internationaal onderzoek.

Abbenhuis heeft een fraaie prestatie geleverd. De Nederlandse neutraliteitsinspanning, zeker door leger en marechaussee, staat nu internationaal veel sterker op de historische kaart. Het laat zien dat Nederland veel van dezelfde ontwikkelingen doormaakte die in de belligerente landen veel bestudeerd zijn. Of Nederland als neutrale staat hierin uniek was, is nog een open vraag.

Zijn er dan geen kritische opmerkingen mogelijk? Zeker, op theoretisch-analytisch niveau had meer diepgang bereikt kunnen worden en door te stoppen in 1918 wordt niets gezegd over de effecten die de neutraliteitservaring op de Interbellum-periode hebben gehad. Abbenhuis vermeldt slechts dat de mobilisatie van 1939 slecht verliep in vergelijking met die van 1914 en daarom zou hebben bijgedragen aan de nederlaag van 1940 (p. 75). Een merkwaardige stelling op zijn minst.

Meer hout snijdt de aandacht voor het grote belang van Nederland voor de *intelligence* van de belligerenten (p. 163) en voor de Duitse economie, en daarmee het Duitse voortzettingsvermogen in de oorlog (p. 128). Abbenhuis heeft een prima referentiekader afgeleverd, onmisbaar als uitgangspunt of kader voor verder onderzoek naar deze boeiende periode.

dr. W. KLINKERT – FMW-NLDA

Werkbelasting, Gezondheid en Welzijn

Een onderzoek naar het functioneren van Nederlandse militairen tijdens uitzendingen met een laag geweldsniveau, door T.P. op den Buijs. Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Universiteit van Tilburg, 305 blz.
ISBN 90 72391 22 5

We zitten tegen de laatste weken aan, dus komen de uitbarstingen. Je scheldt elkaar dan even flink uit en de andere dag is het weer over (...).

Een voorbeeld van stress, aangegeven door een soldaat van een mortiereenheid van SFOR-4. Op den Buijs is voor haar promotieonderzoek op zoek gegaan naar belastende factoren die het functioneren van militairen in uitzendgebieden beïnvloeden.
In deze studie staat dit keer niet de posttraumatische stressstoornis (PTSS) of de acute gevechtsstress (CSR) centraal, maar de eisen uit de omgeving, zoals werkbelasting en isolatie, tijdens uitzendingen met een laag geweldsniveau.

De promovenda heeft hiervoor meerdere rotaties van SFOR (SFOR-3 en SFOR-4) en UNICYP (UNICYP-1 en UNICYP-2) onderzocht. Het onderzoek richtte zich op alle militairen in de rang van soldaat, korporaal, sergeant en commandant (PC en plaatsvervangers) bij de gevechtseenheden. Er is gekozen voor een verkennend vragenlijstonderzoek. Ter aanvulling en verdieping is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews.

Michigan-stressmodel

Het Michigan-stressmodel (Kahn, 1981) vormt de basis van het onderzoek. Dit komt vrij uitgebreid aan de orde in het tweede hoofdstuk van het proefschrift, dat een overzicht geeft van verschillende stress- en belastingtheorieën. Kern van het Michigan-model is dat de eisen die aan uitgezonden militairen worden gesteld, het functioneren tijdens uitzending beïnvloeden. Die eisen zijn: werkbelasting (hoeveelheid werk, moeilijkheidsgraad e.d.), stressvolle gebeurtenissen (zoals onder vuur liggen, acties van strijdende partijen), interne problemen (conflicten bijvoorbeeld), omgevingsstressoren (klimaat, vervuiling e.d.) en psychosociale stressoren (o.a. uitzenddruk, bezorgdheid om het thuisfront).

Het functioneren wordt gemeten aan de hand van gezondheid (is er sprake van psychiatrische gezondheidsklachten, zoals bij PTSS of zijn er bijvoorbeeld klachten met betrekking tot de luchtwegen?), welzijn (hoe dit in het onderhavige onderzoek precies geoperationaliseerd is, naast het begrip gezondheid, is overigens niet goed te herleiden) en prestatie (oordeel over de effectiviteit en haalbaarheid van de missie en over de uitvoering van de taken).

Cohesie, leiderschap en verwachtingen

Op den Buijs heeft het model aangepast en uitgewerkt om het te kunnen toepassen in een situatie van een militaire vredesoperatie. Zo is het model uitgebreid met de factoren cohesie, leiderschap en verwachtingen.
Zoals bekend, is cohesie belangrijk voor de effectiviteit en de prestatie, maar ook als buffer voor stress. Cohesie is een

belangrijke voorwaarde voor moreel.
Ook in het moreelonderzoek dat sinds 1997 door Gedragwetenschappen wordt uitgevoerd bij uitgezonden eenheden vormt cohesie een belangrijk element.
Leiderschap is eveneens toegevoegd omdat het de relatie tussen stressoren en uitkomsten (gezondheid, welzijn en prestatie) kan beïnvloeden. Met name transformationeel leiderschap zou geschikt zijn in crisissituaties die zich kunnen voordoen tijdens uitzendingen. Leiders die orde scheppen in chaotische omstandigheden, mensen weten te motiveren om in moeilijke omstandigheden door te gaan, kunnen ertoe bijdragen dat het functioneren van militairen niet of in mindere mate wordt aangetast.

Wat blijkt nu uit de onderzoeksresultaten? De uitkomsten laten zien dat vredesoperaties met een laag geweldsniveau niet belastend zijn in termen van fysiek bedreigende of stressvolle gebeurtenissen. Dit blijkt ook uit de gezondheidsgegevens van de militairen: zij voelen zich behoorlijk gezond, gezonder dan de doorsnee mannelijke Nederlandse werknemer van dezelfde leeftijd, volgens de gegevens van het CBS.

Op den Buijs geeft aan dat dit uiteraard ook te maken heeft met de aanstellingskeuring en de fysieke eisen, wat leidt tot een selectie. Doordat vrijwel alle militairen een goede gezondheid rapporteren zijn de verklaarde varianties laag. Gezondheidsklachten worden voorspeld door de invloed van de uitzending (aantal meegemaakte gebeurtenissen en de impact van de uitzending). Bij eerder onderzoek onder uitgezonden militairen na uitzendingen met een hoger geweldsniveau bleek de relatie tussen invloed van de uitzending en gezondheid sterker. Wat dat betreft zou het interessanter zijn geweest als er een grotere diversiteit aan uitzendsituaties (qua locatie, periode en geweldsniveau) in het onderzoek zou zijn betrokken.

Positieve waardering

Zo zouden missies met een laag geweldsniveau kunnen worden vergeleken met missies met een hoger geweldsniveau (bijvoorbeeld die in Irak of Afghanistan). De uitzendingen SFOR-3, SFOR-4 en UNICYP-1 zijn niet als stressvol beoordeeld door de uitgezonden militairen en men waardeert de uitzending positief.
Dit beeld komt overigens niet overeen met de gegevens van het nazorgonderzoek onder militairen van bovengenoemde missies.[1] Bij een klein percentage van de uitgezonden militairen van de missies SFOR-3, SFOR-4 en UNICYP-1 is sprake van verwerkingsproblematiek. Op den Buijs vermoedt dat verwerkingsproblemen pas na langere tijd optreden en omdat in het onderhavige onderzoek de laatste meting een maand na thuiskomst plaatsvond, ontbreekt hier een helder inzicht in de eventuele aanpassingsproblematiek.

Belastende factoren

Ondanks het feit dat er bij vredesoperaties met een laag geweldsniveau nauwelijks stressvolle incidenten blijken te zijn, zijn er wel andersoortige belastende factoren. Een te hoge of te lage werkbelasting (verveling), ongunstige arbeidsomstandigheden (stof, lawaai en het klimaat) en psychosociale factoren (bijvoorbeeld het ver van huis moeten werken, zich ergeren aan anderen).

De promovenda vraagt zich daarbij terecht af of dit soort stressoren ook bij uitzendingen met een hoog geweldsniveau het functioneren van militairen zouden beïnvloeden. Verder blijkt dat emotiegerichte *coping*, bijvoorbeeld emotionele steun of afleiding zoeken, een goede manier is om om te gaan met problemen tijdens uitzending. De meeste militairen blijken overigens juist de neiging te hebben om probleemgericht met belastende omstandigheden om te gaan. Na de uitzending zijn militairen meer geneigd humor als copingstrategie te kiezen.
De betekenis van transformationeel leiderschap als buffereffect blijkt niet eenduidig. Zo kan transformationeel leiderschap niet meer bijdragen aan de uitzendbereidheid van militairen als zij een sterk gevoel van isolatie hebben. In tegenstelling tot wat op basis van de theorie kon worden verwacht, bleken in dit onderzoek sociale steun en cohesie geen modererende werking te hebben. Wellicht iets om nader uit te zoeken in een eventueel vervolgonderzoek.

Kanttekeningen

Ten slotte: het promotieonderzoek van Op den Buijs heeft interessant materiaal opgeleverd voor het uitzendbeleid en voor het praktisch handelen van militairen in uitzendgebieden. Zoals bij de meeste onderzoeken zijn er wel wat kanttekeningen te plaatsen. Zo zijn er mijns inziens te veel metingen geweest, wat een negatief effect heeft gehad op de respons. De respondenten gaven dit met name bij de metingen tijdens uitzending aan. Tijdens een uitzendperiode van maximaal 6 maanden is één keer meten tijdens verblijf in het uitzendgebied waarschijnlijk het maximaal haalbare.

Zoals gezegd is het jammer dat de onderzoekspopulatie vrij homogeen is (met name qua locatie en geweldsniveau). Het zou boeiend zijn de resultaten te kunnen vergelijken met die van missies met een hoger geweldsniveau. Het zou dan interessant zijn om als indicatie van gezondheid en prestatie ook het aantal *repats* (het uitvalpercentage) in het onderzoek te betrekken. Verder had een scherpere definitie van 'welzijn' als afzonderlijke variabele naast gezondheid wellicht interessante uitkomsten opgeleverd. Uiteraard zou een koppeling met nazorgonderzoek zeer wenselijk zijn; uiteindelijk zijn de problemen die militairen op langere termijn nog rapporteren vooral relevant voor hun welzijn en gezondheid.

Het onderzoek is over het geheel genomen gedegen opgezet en het proefschrift is goed verzorgd, met een apart hoofdstuk over de achtergronden van de missies in Bosnië en Cyprus. Op den Buijs heeft een vlotte pen, het proefschrift laat zich dan ook gemakkelijk lezen, ondanks de soms storende slordigheden (zinnen die later zijn omgegooid en nu niet meer kloppen) en een ontbrekend overzicht van de dimensies met de afzonderlijke items.

Voor collega-onderzoekers die geïnteresseerd zijn in werkstress is het interessant om het proefschrift er eens op na te slaan.

---

1 Ongeveer 6 maanden na terugkeer van een missie worden militairen door middel van een vragenlijst, opgesteld door het AIH en Gedragswetenschappen, benaderd om eventuele verwerkingsproblematiek als gevolg van uitzending op te kunnen sporen. Aan de hand van de onderzoeksresultaten kan worden vastgesteld of er sprake is van (partiële) PTSS-problematiek.

Zeker voor degenen die in een kort tijdsbestek (weer) eens de meest gangbare stresstheorieën op een rij willen zien, is hoofdstuk 2 een aanrader. Collega's die minder affiniteit hebben met statistiek (of die minder tijd hebben) zouden in ieder geval de samenvatting eens kunnen lezen.

drs. M.C. SCHONEVELD-VAN DORSTEN – CDC

Onsterfelijke Fronten

Duitse schrijvers in de loopgraven van de Eerste Wereldoorlog
door Evelyn de Roodt
Uitgeverij Aspekt, 426 blz., geïll.
Soesterberg, 2005
ISBN 90 5911 122 2
€ 24,95

Als een militaire gedragswetenschapper op de achterkant van een boek leest dat het boek gaat over de aangrijpende, bizarre en soms fatale frontervaringen van acht Duitse schrijvers in de Eerste Wereldoorlog, krijgt hij een Pavlov-reactie en begint te watertanden. Immers, de menselijke factor krijgt vaak niet de waardering die deze verdient en in de oorlogsliteratuur is meestal niet veel terug te vinden over emotionele aspecten. Veelal blijft het beperkt tot het vermelden van het aantal gesneuvelden en gewonden tijdens een gevecht of gevechtsperiode. Het boek met bovenstaande aankondiging wordt dan ook met veel interesse ter hand genomen.

Willekeurige keuze

Voor een belangrijk deel gaat het boek over de belevenissen van Duitse schrijvers aan het front van de Eerste Wereldoorlog. Van acht auteurs wordt belicht hoe zij persoonlijk toe groeiden naar die oorlog, wat zij als militair in de frontlinies kregen te verwerken en in hoeverre hun feitelijke belevenissen en de persoonlijke verwerking daarvan herkenbaar zijn in hun literaire werk. Veel Duitse schrijvers hebben hun eigen oorlogservaringen beschreven, zodat de auteur van het boek een keuze heeft moeten maken. Zij geeft aan betrekkelijk willekeurig gekozen te hebben, waarbij zij wel gelet heeft op een zekere spreiding naar tijd en ontstaansgeschiedenis van de betreffende oeuvres.
Van de acht schrijvers zijn er vijf – Hermann Löns, Georg Trakl, Gorch Fock, Walter Flex en Otto Braun – in de strijd gesneuveld, waardoor hun literaire oorlogswerk alleen tot uiting kon komen in actuele frontnotities en dagboeken, persoonlijke correspondentie en aan het front geschreven gedichten. De andere drie gekozen schrijvers – Erich Maria Remarque, Carl Zuckmayer en Ernst Jünger – overleefden de Eerste Wereldoorlog, waardoor met name hun latere werk sporen ging vertonen van een diepere persoonlijke verwerking.

Voor een goed begrip van de maatschappelijke condities waaronder veel schrijvers van toen opgroeiden, begint het boek met een inleiding waarin een beknopt overzicht staat van de politieke en culturele ontwikkeling van het Duitse Rijk in de decennia voor de fatale oorlogsjaren. Wat daarin opvalt is dat oorlog toen niet werd beschouwd als een laatste toevlucht wanneer alle andere middelen hebben gefaald, maar als een wondermiddel tegen vrijwel alle maatschappelijke kwaad. Het was destijds mogelijk om zo lichtvaardig en optimistisch te denken over een gewapende strijd, omdat de verschrikkingen van de moderne massavernietigingswapens nog ver buiten het voorstellingsvermogen lagen van burgers en zelfs van militairen.

Aan het eind van de inleiding schetst de auteur de ontwikkeling van de oorlogsliteratuur over de Eerste Wereldoorlog. In de acht volgende hoofdstukken staan de ervaringen van de schrijvers centraal. Zij kozen er om uiteenlopende redenen voor hun land te dienen. De verschillende individuele omstandigheden, de eigen problemen en de persoonlijke denkbeelden die invloed hadden op de keuze, komen in elk hoofdstuk aan de orde.

Om meer inzicht te geven in hun beweegredenen schetst De Roodt eerst een beeld van de jeugd, de verdere vorming en de maatschappelijke positie van de desbetreffende auteur, waarbij ook de relaties in hun leven ter sprake komen. Verder is bezien in hoeverre hun schrijverschap zich al had ontwikkeld vóór de oorlog en hoe bekend hun persoon en hun werk toen al waren. Daarna volgt een beschrijving van de belevenissen van de auteurs aan het front. Deze beschrijving dient om te kunnen vaststellen hoe de belevenissen doorwerkten op het politieke en morele oordeel van de auteurs over de oorlog en hoe hun schrijverschap zich ontwikkelde na zulke ingrijpende ervaringen.

De schrijfster sluit het boek af met een verantwoording. Zij geeft daarin aan van welke publicaties zij gebruikt heeft gemaakt. Zij geeft tevens aan dat zij voor de beschrijving van de oorlogservaringen van de acht schrijvers hoofdzakelijk moest terugvallen op hun dagboeken. Zij zegt dat zij zich bewust is van de kanttekeningen die te maken zijn bij het gebruik van de eigen dagboeken als bron van de werkelijkheid.

Kanttekeningen

Hoewel de auteur zelf kanttekeningen plaatst bij het gebruik van de dagboeken, dient daarbij bovendien gekeken te worden naar de persoon van de schrijver. Zes van de acht schrijvers hadden problemen met de alledaagse werkelijkheid en vluchtten daaruit weg naar een droomwereld of gebruikten overmatig alcohol en drugs. Niet duidelijk wordt in hoeverre de dagboeken beïnvloed zijn door die vlucht uit de werkelijkheid.
Een tweede kanttekening betreft het ontbreken van kaarten bij de oorlogsbeschrijvingen, omdat de ervaring leert dat het verloop van gevechten alleen maar te volgen is met kaarten in het boek. Als je de kaart van het desbetreffende gebied niet in je hoofd hebt, dan raak je de weg al snel kwijt.

Een laatste kanttekening betreft het feit dat het boek zijn belofte voor een gedragswetenschapper niet echt waarmaakt. De oorlogservaringen zijn algemeen beschreven en als lezer krijg je niet echt een beeld van de gruwelijkheden bij het verblijf aan het front en in het bijzonder in de loopgraven. Wat dat aspect betreft kan de lezer beter terecht bij de verschillende boeken die de acht behandelde schrijvers zelf hebben geschreven. Ook blijft de beschrijving van de invloed van de ingrijpende ervaringen op de ontwikkeling van de schrijvers gedragswetenschappelijk gezien beneden de maat.
Al met al een boek waarin de lezer met belangstelling voor geschiedenis, militaire wetenschappen of de gedragsweten-

schappen weinig van zijn gading zal vinden. Daarentegen biedt het de lezer die geïnteresseerd is in de Duitse literatuur ten tijde van de Eerste Wereldoorlog mogelijk een schat aan informatie.

drs. J. TERPSTRA – kolonel b.d. MPSD

Darfur

A short history of a long war,
door Julie Flint en Alex de Waal,
(Londen/New York, Zed Books,
2005), 152 pp.
ISBN 18 4277 697 5

De toestand in Darfur, het westelijk deel van Soedan, staat al geruime tijd sterk in de belangstelling. In 2004 zaaiden milities onder de naam *Janjaweed* dood en verderf onder de bevolking. De Verenigde Naties spraken van de 'ergste humanitaire crisis' van het moment en de Verenigde Staten zelfs van 'genocide'. Er is – met weinig resultaat – een vredesmacht van de Afrikaanse Unie actief.
In maart 2006 werd het plan geopperd met ingang van september een sterke VN-vredesmacht in Darfur te ontplooien. Daar is nog niet veel van terecht gekomen. De regering in Khartoem werkt niet mee. De Nederlander Jan Pronk, een voormalig minister, was werkzaam als speciale gezant van de Verenigde Naties voor Darfur tot de Soedanese regering hem enkele maanden geleden het land uitzette. Een oplossing voor de problemen is nog lang niet in zicht.

Het conflict in Darfur dateert niet van 2004, maar gaat veel verder terug in de tijd. Het is een uitermate ingewikkelde geschiedenis, omdat zo veel verschillende lokale, regionale, nationale en internationale factoren in het spel zijn. De geschiedenis van Darfur in de twintigste eeuw is voor de geïnteresseerde buitenstaander nagenoeg onbegrijpelijk. Er is behoefte aan een heldere uiteenzetting van de achtergrond en de ontwikkeling van het conflict.

Het beknopte boek van Flint en De Waal voldoet aan dit doel. Beide auteurs kennen Soedan en Darfur goed en publiceren al meer dan vijftien jaar over dit gebied. Hun boek is journalistiek van opzet en toon en levert een onthutsend inzicht in de gewelddadige binnenlandse politiek van Soedan.

Burgeroorlog en geweld

De eerste twee hoofdstukken zijn een inleiding op de geschiedenis van Darfur en Soedan. Soedan, het grootste land van Afrika (met een bevolking van circa 35 miljoen), kent eigenlijk al sedert zijn onafhankelijkheid in 1956 een geschiedenis van burgeroorlog en geweld. Het meest bekend is de langdurige strijd tussen het Arabische noorden en het zwarte zuiden, een strijd die recentelijk lijkt geluwd.

Bepalend voor de laatste twintig jaar is de staatsgreep van 1989 geweest, die het begin vormde van een fundamentalistische islamiseringspolitiek, die van Soedan een islamitische republiek heeft gemaakt met de sharia als wet. Deze heeft een Arabisch streven naar suprematie en Arabisch racisme geïntroduceerd, waarvan Darfur de wrange vruchten heeft geplukt. De regio Darfur, die overigens islamitisch is, heeft altijd een ingewikkelde etnische samenstelling gehad met periodiek oplaaiende conflicten, meestal over recht op grond, tussen de voornaamste clans en tribale groepen. De regio (die ongeveer 6 miljoen inwoners telde voor de recentelijke gewelddadigheden) is de laatste eeuw – ook onder het Britse koloniale bestuur – een arm, onderontwikkeld gebied gebleven dat aan zijn lot werd overgelaten en weinig infrastructuur had. De merendeels niet-Arabische bevolking van Darfur werd gemarginaliseerd.

De opkomst, de ideologie en de verrichtingen van de *Janjaweed*, de militie die in 2004 moordend, verkrachtend en plunderend rondtrok, is het hoofdonderwerp van het boek. Het hoofdstuk dat hierover handelt, is erg verhelderend. Het beantwoordt de vele vragen die hierover leven. Wat begon als een simpele tribale groep strijders ontwikkelde zich tot een door de overheid gesteunde, medogenloos optredende paramilitaire organisatie. Dat de militie zijn gewelddaden volledig onbestraft kon bedrijven, is louter het resultaat van steun van Khartoem. De centrale overheid maakte gebruik van de militie als aanvulling op de inzet van de luchtmacht, die de dorpen in Darfur bombardeerde.

De auteurs laten zien hoe de moordcampagne tegen de bevolking van Darfur werd uitgevoerd en wat het effect was op de samenleving. Zij noemen de centrale en regionale politici en leiders die erbij betrokken waren bij naam, wat interessant is aangezien velen van hen ook nu nog een actieve politieke rol spelen, zodat een eventuele VN-vredesmacht met deze lieden zal moeten samenwerken.

Darfurse verzetsbeweging

Het tweede onderwerp van het boek is de Darfurse verzetsbeweging. Hierover is, evenals over de *Janjaweed*, weinig bekend. De Darfurse rebellen hebben twee bewegingen opgericht, het Soedanese Bevrijdingsleger en de Beweging voor Rechtvaardigheid en Gelijkheid, die beide de niet-Arabische bevolkingsgroepen vertegenwoordigen en zich verzetten tegen de achterstelling en discriminatie van Darfur.

De auteurs geven in kort bestek veel informatie over de oorsprong en verdere ontwikkeling van deze verzetsbeweging, geen eenvoudige opgave gezien de talrijke interne tegenstellingen, afsplitsingen en ruzies. Dat de beweging niet een echt eenheidsfront heeft kunnen vestigen, is mede een reden dat de *Janjaweed* zo veel succes hebben kunnen boeken.
Verspreid door de tekst komt de rol van de buurlanden, met name Tsjaad en Libië, aan de orde. Het conflict in Soedan maakte ook deel uit van de turbulente politieke ontwikkelingen in de Sahel. Het was kolonel Gadaffi's bewind dat ook hier, evenals in andere gebieden in Centraal-Afrika, een criminele en funeste rol heeft gespeeld met zijn streven naar Arabische dominantie in de hele Sahel.

Over de toekomst laten de auteurs zich in voorzichtige termen uit. Dat kan moeilijk anders. Van de Verenigde Naties valt – de goede voornemens ten spijt – niet veel te verwachten. China, de voornaamste steunpilaar van het regime in Khartoem, zal waarschijnlijk elke vorm van beslissende actie tegenhouden. Een werkelijke oplossing kan slechts van binnenuit komen, zoals ook de burgeroorlog tussen Zuid- en Noord-Soedan uiteindelijk door een politiek compromis voorlopig lijkt bedwongen.

dr. J.A. DE MOOR – NIMH

Zee-reisjes

L. Polman

Negatieve publiciteit aan het thuisfront heeft geleid tot de nederlaag in Vietnam, leren ze nog steeds op Amerikaanse militaire opleidingen. Een krijgsmacht moet ieder onderdeel van de strijd zien te domineren, dus ook de publieke perceptie van wat de soldaten aan het doen zijn. In de 'war on terror' refereert de Amerikaanse legerleiding tegenover journalisten dan ook aan het 'Vierde Front' en 'perceptiemanagement'.

Jaarlijks besteedt het Pentagon miljoenen dollars aan Amerika's machtigste pr-firma's om de beeldvorming bij te laten sturen.
Sinds Srebrenica managet de Nederlandse Defensie de perceptie ook. Men realiseert zich ongetwijfeld dat de vlag er voor Dutchbat 3 heel anders had bijgehangen als Nederlandse officieren er destijds in waren geslaagd de complexiteit van de missie in Srebrenica voor journalisten aanschouwelijk te maken. Maar pers was daar nauwelijks welkom. Dat dat een vergissing was, werd pas duidelijk toen het al te laat was. Het verhaal van Dutchbat 3 wordt door journalisten tot de dag van vandaag niet geloofd.

In Uruzgan zijn er echter nieuwe kansen én voorlichter luitenant-kolonel Nico van der Zee. Journalisten zijn welkom aan het Afghaanse front, maar alleen als ze erin toestemmen dat Van der Zee hun producten vóór publicatie van zijn goedkeuring voorziet.

Onafhankelijke verslaggeving vanuit Uruzgan is er niet meer in dit Van der Zee-tijdperk. Tot nu toe mochten ongeveer zeventig journalisten van hem naar Uruzgan komen. Allemaal logeerden ze in Kamp Holland en allemaal maakten ze tochtjes in de omgeving in door Nederlandse soldaten bestuurde voertuigen.

Kamp Holland is voor Nederlandse journalisten wat een bungyjump is voor Nederlandse toeristen: avontuur met nét dat vleugje gevaar. Ze hopen allemaal nog een keertje terug te mogen komen van Van der Zee. Zelfcensuur is het onvermijdelijke gevolg.

Journalisten zo hanteerbaar als de Nederlandse zijn de droom van iedere voorlichter. De luitenant-kolonel zat er dan ook totaal ontspannen bij, onlangs in een debat met drie van zijn klantjes, journalisten van Netwerk, De Groene en Nova. Al hun tripjes naar Uruzgan tot dan toe hadden ze aan zíjn toestemming te danken en ook voor de reisjes die ze nog hopen te maken (ten tijde van het debat hadden twee van de drie journalisten daartoe een aanvraag bij Van der Zee lopen) hebben ze hem nog nodig.

Tevreden koesterde Van der Zee zich in hun vleierijen. 'Nico' noemden ze hem liefkozend. En hij sprak hén al net zo amicaal aan met 'Joeri, Tom en Vik'. Het 'dat had je goed voor mij geregeld, Nico', over een eerder uitstapje rond Kamp

Holland met een patrouille, en 'ik hoop dat je dat voor me zult willen regelen, Nico', over een gehoopt tripje vanuit Kamp Holland met verkenners, was niet van de lucht. Het kan aan de tijd van het jaar gelegen hebben, maar ik kreeg er Goede-Sint-associaties bij. Wie zoet is mag van 'Nico' mee naar Uruzgan, wie stout is, regelt zijn reis maar lekker zelf.

'Uruzgan en de (on)afhankelijke journalist', heette het door De Groene georganiseerde debat, maar de enige Nederlandse journalist die onafhankelijk door Uruzgan reist, Nieuwe Revu en Zembla-verslaggever Arnold Karskens, was voor het debat niet uitgenodigd. Dat je zonder de zegen van 'Nico' óók aan het front kunt komen, hangen journalisten namelijk liever niet aan de grote klok.

Als ze het er onverhoopt tóch over moeten hebben, in dit geval gedwongen door een kritische vraag uit het publiek, dan beweren ze graag dat onafhankelijk naar de oorlog reizen 'te duur' is. 'De verzekeringskosten zijn duizenden euro's per week. Nova kan dat gewoon niet betalen,' zei Nova. Gezien de topsalarissen die worden betaald in Hilversum lijkt me dat eerder een kwestie van keuzes maken dan van geldgebrek. Onafhankelijke oorlogsverslaggeving wordt simpelweg minder belangrijk gevonden dan honoraria voor de Wittemannen en Van Nieuwkerken.

Een eerlijker verklaring voor de populariteit van de Van der Zee-route naar Afghanistan, is journalistieke luiheid. Na enig aandringen uit het publiek gaven de journalisten dat ook toe: ze vinden het gewoon makkelijker om te wachten op een lift naar Uruzgan in de volgende Defensie-Hercules. Van der Zee, in hun midden, knikte: als zijnde lui kent hij zijn pappenheimers inderdaad ook.

De tweede verklaring voor de veelvuldige Zee-reisjes is dat journalisten bang zijn om *unembedded* naar Uruzgan te gaan. Daar is niks mis mee, en geef ze eens ongelijk, maar zég dat dan gewoon. En zet het in de aftiteling van je reportage: 'Deze beelden/woorden lieten wij vóór publicatie keuren door het Nederlandse leger, omdat we lui en bang zijn'.

Op zoveel zelfkritiek van de collega's zal ik maar niet hopen.

TEGENWICHT

Anekdote

drs. F. Matser – kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst*

Het is gezellig op de borrel. Tientallen gasten in uniform drentelen opgewekt met een glas of een hapje rond. Sommigen met elegante dames aan hun arm. Ik ben laat, want de A2 was weer eens vol met auto's die om onverklaarbare redenen stilstonden. Ik besluit eerst een drankje te pakken.

Dan valt mijn oog op en groepje waar vrolijke geluiden vandaan komen. Ik zie twee jaargenoten in het groepje staan. In de eerste plaats natuurlijk Ger. Ger is al lang en breed generaal en heeft – zoals dat hoort – een uitgesproken mening over van alles en nog wat. Maar eerlijk is eerlijk: het snijdt meestal wel hout wat hij zegt. De andere jaargenoot is Olivier. Hij is nog overste en als ik me goed herinner geplaatst bij Ger in de staf. Het zijn allebei aardige kerels, aan wie ik prettige herinneringen heb uit mijn academietijd. Ik sluit me aan bij de groep, die verder uit een stel mij onbekende jonge officieren en dames bestaat, geef wat handen en volg de conversatie.

Het gesprek gaat over de Artillerie, een wapen waarbij we alledrie gediend hebben. Een enthousiaste jonge kapitein vertelt over alle nieuwe elektronica die voor de hedendaagse artilleristen het inmeten van coördinaten en omslachtig bepalen van richtingen volledig overbodig maakt. 'De stelling in; en binnen een paar seconden kun je gericht vuur uitbrengen', hoor ik hem enthousiast vertellen. 'Geen gedonder meer met terreinmeetjallons en gyroscopen. Alles gaat met GPS en computer...'

'Nou Olivier, dat zou voor jou een uitkomst geweest zijn', lacht Ger. Olivier kijkt hem met een niet begrijpende blik aan. Maar net als hij zo te zien een vraag ter verduidelijking wil stellen, slaat een mooie vrouwelijke kapitein op een gong en vraagt de aandacht voor de gastheer van vanavond: een vroeg-kalende generaal-majoor die een iets te lange en iets te saaie toespraak houdt.

Daarna neemt het geroezemoes weer bezit van de fraaie locatie waar wij ons bevinden. De groep is grotendeels intact, maar Olivier is verdwenen. Ger kijkt samenzweerderig om zich heen en herhaalt dan: 'Ja, al die elektronica zou heel handig zijn geweest voor Olivier.' De toon waarop hij het zegt maakt alle aanwezigen nieuwsgierig. Je voelt dat hier een goede anekdote aankomt. Zo'n anekdote waar wij militairen patent op hebben. Ger vertelt met veel gevoel voor drama het verhaal, dat er op neerkomt dat Olivier 25 jaar geleden als luitenant bij een hele belangrijke oefening een terreinmeetjallon – zo'n rood-wit geblokte stok van twee meter – in een poging de stalen punt goed in de hard bevroren ondergrond te steken, door z'n eigen voet stak. Vooral de stekende beweging naar de grond wordt met veel verve neergezet. Het hele gezelschap barst in lachen uit.

Natuurlijk liep er daarna van alles met die oefening mis en aan het eind van het verhaal heb je toch enigszins medelijden met Olivier. Ik zie dezelfde blik van medelijden in de ogen van de jonge officieren en hun echtgenotes. Ja, geen wonder dat Ger generaal is geworden en Olivier het niet verder dan overste heeft gebracht.

Het verhaal dat Ger vertelt komt mij vaag bekend voor. En ja, Olivier had er wat mee te maken, maar wat? Later op de avond loop ik in een groepje Tim tegen het lijf. Tim is ook artillerist en als het gesprek op een zeker moment stilvalt, besluit ik de anekdote van Olivier nog maar eens te vertellen. Ik herhaal de versie van Ger, maar doe er hier en daar natuurlijk nog een schepje bovenop. Het

TEGENWICHT

bloed spuit in het rond en de complete afdeling veldartillerie brengt verkeerd vuur uit! Een paar onbekende collega's, die er bij zijn komen staan, lachen vrolijk mee. En ik krijg een tevreden gevoel. Er gaat per slot niets boven een goede anekdote met geboeid publiek.

Wat meewarig kijken sommige omstanders naar Olivier, die net op enige afstand met drie glazen bier voorbij loopt. Iemand loopt tegen hem aan en het bier klotst over de rand van de glazen. We slaan elkaar op de schouders van de pret. 'Zie je wel!' Zich niet bewust van de blikken vol medelijden die in zijn richting worden geworpen over zoveel onhandigheid en misfortuin vervolgt Olivier met half gevulde glazen zijn weg.

Het einde van de borrel nadert. Ik heb een voldaan gevoel. Het was leuk om een hoop mensen weer te zien en te spreken. Ik heb zijdelings nog wat zaken kunnen doen met een paar collega's. Ik heb waardevolle contacten hernieuwd en nieuwe gelegd. En het eten en drinken was van voortreffelijke kwaliteit. Het was gewoon gezellig! De files zullen ondertussen ook opgelost zijn, dus ik ben snel weer thuis.

In de garderobe schiet Tim mij nog even aan. 'Hé, kan ik nog even wat tegen je zeggen?' Hij kijkt wat serieus, alsof hij met zijn boodschap in de maag zit. Ik klop hem joviaal op de schouder en zeg: 'Natuurlijk, wat heb je op je hart?' Hij voelt zich kennelijk toch wat ongemakkelijk. 'Dat verhaal dat je vertelde, dat klopt niet helemaal.' Ik kijk hem even met een verbaasde blik in mijn ogen aan. 'Verhaal, ik heb vanavond wel tien verhalen verteld. Welk verhaal bedoel je precies?'

Hij kijkt me nu serieus aan. 'Dat verhaal over Olivier. Ik was het eerst even kwijt, het is ook 25 jaar geleden. Maar ik herinner het me nu weer helemaal. Het verhaal met de jallon speelde niet ná, maar tijdens de KMA. In ons laatste jaar, toen we op detachering gingen. Ik weet dat nog zo goed omdat ik naar dezelfde afdeling ging als Olivier. Het was niet Olivier, maar de terreinmeetofficier van die afdeling die de jallon door z'n voet stak op de dag voor de afdelingstest. Zo'n afdelingstest is het oefentechnische hoogtepunt van het jaar van elke artillerie-afdeling. En Olivier heeft toen tijdens de test die terreinmeetofficier vervangen. Terwijl hij de terreinmeetopleiding nog helemaal niet had gevolgd. Maar hij wist die dienstplichtige soldaten van die club zo goed te motiveren, dat het eindresultaat van die test voor terreinmeten 'zeer goed' was. Hij was daarbij zo opgevallen bij het testteam dat hij van de commanderend generaal van de oefening een officiële tevredenheidsbetuiging kreeg, iets wat toch zeer ongebruikelijk was om aan cadetten te geven.'

Tim is uitgepraat en kijkt mij met een ietwat ongelukkige blik in z'n ogen aan. Vaag vallen bij mij ook weer wat puzzelstukjes in elkaar. 'Verrek, ik denk dat je gelijk hebt!', zeg ik. 'Het vervelende is', hervat Tim, 'dat de helft van de zaal nu denkt dat Olivier een onhandige sukkel is.'

Ik kijk hem schuldbewust aan en kan nog net 'Maar ik had het van Ger gehoord' inslikken. Ik moet mijn anekdoterepertoire nodig weer eens onder de loep nemen, neem ik mij voor als ik in mijn fraaie dienstauto naar huis rijd. Het prettige gevoel van vijf minuten geleden is een beetje weg.

Bij de uitgang van de kazerne trapt een militair op een fiets krachtig tegen de wind in. In mijn spiegel zie ik dat het Olivier is. Hij zwaait me enthousiast na. Aardige vent.

Editoriaal – De 'Militaire Spectator', 175 jaar jong

Dit jaar viert de *Militaire Spectator* haar 175-jarig bestaan. Is 175 jaar 'oud'? In Nederland is dat zo. Er is geen twijfel dat dit tijdschrift het oudste nog steeds verschijnende blad in Nederland en Vlaanderen is. Internationaal gezien zijn er oudere, zoals: *Curtis' Botanical Magazine* (sinds 1787) en *Skirnir* uit IJsland (sinds 1827). Als het gaat om militaire tijdschriften is mogelijk alleen het *Österreichische Militärische Zeitschrift*, opgericht in 1808, ouder. Zowel verandering als continuïteit maakten het mogelijk dat de *Militaire Spectator* de leeftijd van 175 jaar kon bereiken. Het resultaat is ongeveer 120.000 bladzijden vol militaire wetenschap en geschiedenis. Het tijdschrift mag op leeftijd zijn, het is verder springlevend.

J.M.J. Bosch – J.C. van Rijneveld, de oprichter van de 'Militaire Spectator'

In januari 1832 verscheen het eerste nummer van de *Militaire Spectator*. De oprichter was dr. J.C. van Rijneveld, RMWO4 (1799-1852). Deze artillerieofficier was zestien jaar lang, in de rang van luitenant, kapitein en majoor, de eerste hoofdredacteur. Door de jaren heen raakte hij min of meer vergeten. Het 175-jarig jubileum vormt de aanleiding om hem onder de aandacht te brengen, als de man die krijg en wetenschap samenbracht. De auteur gaat eerst in op de militaire loopbaan van Van Rijneveld, die uiteindelijk kolonel werd. Daarna beschrijft de auteur Van Rijneveld als academicus. Afsluitend stelt de auteur aan de orde waarom Van Rijneveld, ook na zoveel jaren, nog steeds waardering en respect verdient.

L.D.A.M. Harteveld – De relatie tussen departementen en agentschappen

Naast de 'gewone' afdelingen, komen er binnen het ministerie van Defensie ook agentschappen, diensten met een baten-lastenstelsel, voor. Een agentschap is een bijzondere organisatievorm binnen de rijksoverheid. De auteur onderzoekt de positie van de agentschappen. Deze ligt ergens tussen, zoals hij dat noemt, de navelstreng en het op kamers gaan. Naar zijn mening zijn voor de sturingsrelatie drie zaken van belang: scheiding van de rollen, vertrouwen en erkenning. Hij heeft vier aanbevelingen om deze sturingsrelatie binnen de rijksoverheid beter vorm te geven. Het is aan de verschillende departementen, waaronder Defensie, om deze aanbevelingen te operationaliseren.

A.L.W. Vogelaar en P.J.M.D. Essens – De effectiviteit van 'command teams'

Militaire missies worden steeds meer gekenmerkt door een variëteit van met elkaar verweven aspecten. Met al deze aspecten moet rekening worden gehouden bij de besluitvorming rond de inzet bij operaties. Deze verwevenheid leidt er tevens toe dat commandovoering steeds meer een zaak wordt van goed teamwerk. De auteurs ontwikkelden een model voor de effectiviteit van *command teams*. Uit het model is tevens een instrument afgeleid, waarmee de effectiviteit in kaart kan worden gebracht en vervolgens verbeterd. Vervolgonderzoek dient model en instrument verder te verfijnen, dit alles ten dienste van de effectiviteit.

J. Hoffenaar – Reservisten in de Koude Oorlog

De Nederlandse krijgsmacht neemt afscheid van haar 'oude' reservisten. De krijgsmacht kent over enige tijd een kleine groep reservisten voor militaire taken, die voor het overgrote deel bestaat uit leden van het Korps Nationale Reserve, en een selecte groep reservisten met een specifieke deskundigheid. In 1996 werd de opkomstplicht opgeschort. Met de nu lopende reorganisatie komt in personele zin een einde aan de Koude Oorlog. De auteur staat stil bij de rol en de betekenis van reservisten in dat tijdsgewricht. De focus ligt op de Koninkljke Landmacht. Dit krijgsmachtdeel was van haar reservisten afhankelijk. Dit is een goed moment om stil te staan bij een belangrijk instituut.

L. Polman – Zee-reisjes

Negatieve publiciteit aan het thuisfront heeft geleid tot de nederlaag in Vietnam, leren ze nog steeds op de Amerikaanse militaire opleidingen. Een krijgsmacht moet dus ook de publieke perceptie zien te domineren. In Srebrenica waren geen journalisten. Het verhaal van Dutchbat 3 wordt door journalisten tot op de dag van vandaag niet geloofd. In Uruzgan wachten nieuwe kansen. Journalisten zijn welkom als ze hun product vóór publicatie voorleggen. Arnold Karstens was de enige reporter die zonder militair fiat door Uruzgan reisde. De rest zegt: te duur. Ik betwijfel het. Gaat het niet eerder om lui en bang? Op zoveel zelfkritiek van collega's zal ik maar niet hopen.

F. Matser – Anekdote

Het is gezellig op een borrel. Zeker als je daar jaargenoten kunt ontmoeten. Het waren er bij die borrel twee: Ger, hij bracht het tot generaal, en Olivier, luitenant-kolonel. Ger doet ons schateren met een anekdote. Olivier heeft als luitenant ooit een jalon dwars door zijn eigen voet gestoken. Lachen! Ik vertel later het verhaal aan anderen. Nog meer plezier. Kort daarna vertelt iemand mij dat er van een persoonsverwisseling sprake is. Het gebeurde niet Olivier, maar een onfortuinlijke collega. Olivier kreeg nu juist een waardering voor wat hij die dag deed. Het prettige gevoel ebt weg. Olivier zwaait naar mij als ik hem later passeer. Aardige vent!

Summaries

Editorial – The 'Militaire Spectator', 175 Years Young

This year the *Militaire Spectator* celebrates its 175th anniversary. There is little doubt that this military periodical is the oldest magazine still in print in the Dutch language. Globally there are older periodicals, such as *Curtis' Botanical Magazine* (since 1787) and *Skirnir* from Iceland (since 1827). But in the military arena, only a few older magazines are known. Originating from 1808 and still in print, is the *Österreichische Militärische Zeitschrift*. As for the *Militaire Spectator*, both change and continuity were essential for reaching this impressive age, resulting in some 120,000 pages full of military science and history. The *Militaire Spectator* may be old; it is nonetheless very much alive!

J.M.J. Bosch – J.C. van Rijneveld, Founder of the 'Militaire Spectator'

In January 1832, the first edition of the *Militaire Spectator* was published. Founder of this military publication was J.C. van Rijneveld Ph.D. (1799-1852), who – as a first-lieutenant, captain and major – also was the first chief editor. Through the years, van Rijneveld almost became a forgotten figure. The 175th anniversary of the magazine presents the appropriate occasion to 'rediscover' this artillery-officer who interwove military and science. The author first addresses his military career. Van Rijneveld was awarded the highest reward for bravery and ultimately became a colonel. The author then describes van Rijneveld as a scholar. In his final observations the author clarifies why van Rijneveld deserves lasting respect.

L.D.A.M. Harteveld – The Relations between Departments and Agencies

Within the ministry of Defense 'normal' departments exist. Next to them, we find Agencies. Agencies constitute a special form of organization within state government. The author has researched the relations between Ministries and Agencies. A certain tension in those relations exists. As the author states, those relations can be defined as a stage 'somewhere between the umbilical cord and moving into lodging'. In his view there is a need for trust and recognition, and for the separation of roles. He presents four recommendations to improve relations between Ministries, including the ministry of Defense, and Agencies. In his view, these recommendations will contribute to better management.

A.L.W. Vogelaar and P.J.M.D. Essens – The Effectiveness of Command Teams

Military missions are becoming more and more characterized by a variety of interwoven aspects. All those aspects have to be taken into account during decision making concerning the planning or fulfillment of operations. This means that Command and Control requires teamwork. The authors present a model and a derivation in the form of an instrument to map out the effectiveness of such teams. Subsequently, this instrument can be used to change this effectiveness for the better. Further research focuses on refinement in order to support future Command Teams.

J. Hoffenaar – Reservists during the Cold War

This year the Dutch Armed Forces will bid the 'old-style-reservists' good-bye. In the future there will only be a rather small group of reservists for military tasks, mainly members of the National Reserve. There will also be a select group of reservists with specific expertise, in total some 5,600 people. In 1996 compulsory service was suspended. This reorganization underlines the final end of the Cold War. The author has researched the role and meaning of the 'old-style-reservists'. He focuses on the Army. Then, in the 'old days', the Army simply could not do without those reservists.

L. Polman – The easy Way

Negative publicity at the home front led to the American defeat in Vietnam. This is told in US military training. Domination of public perception is therefore important. In Srebrenica there were no journalists and, up to this day, journalists do not believe the story of Dutchbat 3. There are new chances in Uruzgan. Journalists are welcome, as long as they present their products to the military press officer before publication. Arnold Karskens was the only reporter to go in without military blessing. The others took the easy way. Is the insurance too costly? I wonder, given the salaries that are being paid in higher Dutch media echelons. Laziness and fear seem to dominate. Is self-criticism too much to hope for?

F. Matser – Anecdote

It is always a pleasure to meet old friends. At the gathering, two former classmates were present: Ger, now a general, and Olivier, still a lieutenant-colonel. Ger related how Olivier once wounded himself by driving a levelling-staff through his own foot. What a great anecdote! Later, I told the story to others. Even more laughter. Later that evening, I was told that people confused Olivier with an unfortunate other officer. In fact, Olivier was rewarded for what he did that day. My pleasant feelings fade away. Oliver waves his hand as I pass him. A nice fellow!

CONFERENTIE
‘Warfare in the Central Sector, 1948-1968’

Donderdag 22 en 23 vrijdag maart 2007

Locatie: Freiherr vom Stein-Saal, Domplatz 36, Münster (Duitsland)

Organisatie: Nederlands Instituut voor Militaire Historie (NIMH)
in samenwerking met het Militärgeschichtliches Forschungsamt (MGFA)

Gedurende de Koude Oorlog was de zogenoemde Centrale Sector het belangrijkste potentiële strijdtoneel in Europa.
Een groot aantal staten in het Westen en het Oosten bereidde zich voor om in die sector de militaire confrontatie aan te gaan.

De veiligheidspolitieke en de militair-strategische aspecten van het Oost-Westconflict zijn reeds uitvoerig onderzocht, beschreven en geanalyseerd. Het internationale onderzoek naar het militair-operationele niveau bevindt zich echter nog in de kinderschoenen.

Er zijn wel verschillende nationale studies verschenen, maar een meer geïntegreerde, multinationale benadering ontbreekt tot op heden. De conferentie in Münster is de eerste stap om deze leemte in de militaire geschiedschrijving te vullen.

Op de conferentie staat het operationele niveau centraal en gaan internationaal bekende militair-historici in op zaken als vijandbeelden, intelligence, operatieplannen, logistieke planning, oefeningen en training en mobilisatie.

De kosten voor deelname bedragen 75 euro voor twee dagen (inclusief koffie en thee, lunch op dag 1 en 2, borrel en diner op dag 1 en borrel op dag 2).
Een inschrijfformulier is verkrijgbaar bij drs. Jeoffrey van Woensel (NIMH), Postbus 90701, 2509 LS Den Haag, e-mail: jtwh.v.woensel@mindef.nl.
Het inschrijfformulier, het programma en verdere informatie zijn ook te vinden op *www.nimh.nl*.

De conferentie is georganiseerd met ondersteuning van het Zentrum für Niederlande-Studien, Westfälische-Universität en het Headquarters 1 (German/Netherlands) Corps.