

171
/ 12



MILITAIRE SPECTATOR



Levensduurbewaking F-16 vloot
(zie blz. 637)



UITGAVE

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

Secretariaat KVKB
(Ledenadministratie, PR, secretaris
en penningmeester)
MPC 41A
Postbus 9012 6710 HC Ede
info@kvbk.nl

Secretaris:
luitenant-kolonel I.M. de Jong
Telefoon: (0318) 68 32 30

HOOFDREDACTEUR

**brigade-generaal cav prof.
J.M.J. Bosch**
Instituut Defensie Leergangen
MPC 58B, Brasserskade 227a,
2497 NX Den Haag
Postbus 20701, 2500 ES Den Haag
Telefoon (015) 284 42 58
of (076) 527 32 09
Fax (015) 284 47 21

REDACTIE

kolonel cav drs. P.J.E.J. van den Aker
kolonel KLu J.F.W. van Angeren
drs. P.H. Kamphuis
luitenant-kolonel KMar mr. M.Th.J.
Messerschmidt
kolonel MPSD drs. F. Matser
kolonel TS ir. R.G. Tieskens
commodore KLu J.S. Willemse

BUREAUREDACTIE

mw. drs. A. Kool
p/a hoofdredacteur
Telefoon (015) 284 47 20
Fax (015) 284 47 21
a.kool@mindef.nl

ADVERTENTIES

CET Reclame & Publiciteit
Telefoon (0497) 53 15 31

ABONNEMENTEN

binnenland: € 20
studenten: € 12,50
buitenland: € 25

DRUK

Drukkerij Giethoorn Ten Brink
Vormgeving: TS Media
ISSN 0026-3869

NADruk VERBODEN

Bron coverfoto: Vliegbasis Soesterberg



MILITAIRE SPECTATOR

- 602** Editoriaal:
'Capabilities, capabilities, capabilities'
- 604** Mededelingen
- 605** D. Bijl:
De nieuwe Wet op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten
- 614** P.H.J. Olsthoorn en A.L.W. Vogelaar:
Opdrachtgerichte commandovoering en transformationeel
leiderschap
- 625** R.J.T. Vranken:
Solliciteren als gepland gedrag
- 630** W.J.E. van Rijn:
Middelenspecialisatie
- 637** J.A.J.A. Dominicus en J.F. van Eijk:
Levensduurbewaking voor de F-16 vloot van de Koninklijke
Luchtmacht
- 642** Tegenwicht
P.H. de Vries – Weg met de vredessoldaat
- 644** Boeken
- 645** Meninge(n) van anderen
- 647** Samenvattingen/Summaries

TERROR

'CAPABILITIES, CAPABILITIES, CAPABILITIES'

Sedert de oprichting van de Noord-Atlantische Verdragsorganisatie in april 1949, is er met zekere regelmaat sprake geweest van spanning in de transatlantische verhouding, i.c. de verhouding tussen de Verenigde Staten en de Europese NAVO-bondgenoten. Deze spanningen werden veroorzaakt door tal van redenen. Vaak lagen hieraan de verschillen in opvatting over de zogenaamde 'burden-sharing' ten grondslag.

Ook gedurende het afgelopen jaar is de transatlantische verhouding weer onder druk komen te staan. Aanleiding hiervoor was en is nog steeds de wijze waarop de Verenigde Staten de oorlog tegen terrorisme vorm denkt te moeten geven en de reactie hierop van de Europese bondgenoten.

Na de aanslag op het 'World Trade Center' en het Pentagon op 11 september 2001, verklaarde de NAVO snel en voor het eerst sinds haar oprichting, artikel 5 van het bondgenootschap van toepassing. Achteraf blijkt dit echter vooral symbolisch te zijn geweest. De daadwerkelijke bijdrage van Europese bondgenoten was slechts beperkt en kwam zeer traag op gang. Dit werd voor een deel veroorzaakt door politieke twijfel over de wijze waarop de strijd tegen het terrorisme zou moeten worden gevoerd.

De beperkte en trage Europese steun werd echter ook veroorzaakt door het onvermogen om snel adequate middelen in te kunnen zetten. De Europese bondgenoten beschikken namelijk over te weinig geschikte middelen die snel kunnen worden ingezet. Door deze beperkte en trage steun van de Europese bondgenoten is in de Verenigde Staten het vertrouwen in de Europese partners, en daarmee in de NAVO, sterk verminderd.

Zoals gezegd, beschikken de Europese NAVO-partners over onvoldoende middelen om in geval van crisis snel buiten het NAVO-verdragsgebied te kunnen reageren. Voor een deel komt dit omdat de middelen waarover de Europese bondgenoten beschikken, nog stammen uit de periode van vóór de Koude Oorlog.

Daarnaast is er jarenlang onvoldoende in deze middelen geïnvesteerd. Zo is het defensiebudget van de Europese NAVO-leden in de periode 1995-2001 afgenomen met vijftien procent. Hierdoor is voor wat betreft de beschikbare middelen de kloof tussen de Verenigde Staten en haar Europese bondgenoten alleen nog maar verder gegroeid; niet alleen kwalitatief (de veel genoemde 'technology-gap') maar zeker ook kwantitatief.

Het gevaar van een dergelijk groot verschil in capaciteiten is dat de Verenigde Staten steeds meer een unilaterale benadering van crises zal vertonen; wat kunnen (en willen) de bondgenoten immers bijdragen? Indien de NAVO in de toekomst een rol wil blijven spelen als een multina-

tionaal politiek/militair bondgenootschap, zal diezelfde NAVO dus wat moeten doen aan de ter beschikking staande capaciteiten. Het is dan ook begrijpelijk dat secretaris-generaal Robertson in mei jongstleden stelde dat hiertoe slechts drie dingen nodig waren: 'capabilities', 'capabilities' en ten slotte 'capabilities'. En het is niet voor niets dat tijdens de top in Praag drie belangrijke onderwerpen op de agenda stonden: nieuwe leden, nieuwe relaties en nieuwe 'capabilities'.

Het moge duidelijk zijn dat met name de Europese partners aan zet zijn als het gaat om het uitbreiden van capaciteiten. In Europa moet een andere kloof, te weten het gat tussen wat de verschillende bondgenoten beloven te doen ten aanzien van capaciteiten en de wijze waarop daaraan inhoud wordt gegeven, worden verkleind. Om een betere en grotere Europese inbreng te bereiken, volstaat het niet langer om een gemeenschappelijk overzicht op te stellen van thans beschikbare middelen. Nieuwe capaciteiten zijn nodig, hetgeen hogere budgetten vereist.

Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en Noorwegen hebben inmiddels aangekondigd de respectievelijke defensiebudgetten, zij het in een enkel geval bescheiden, te verhogen. Voor de Europese NAVO-landen die tevens lid zijn van de Europese Unie geldt echter een zeer strakke begrotingsdiscipline (maximaal tekort van drie procent), hetgeen het erg lastig maakt om het defensiebudget structureel te verhogen in een periode van economische tegenspoed.

Toch zal er, zoals eerder gesteld, wat moeten gebeuren wil de NAVO geloofwaardig blijven. Hierbij valt te denken aan het op een andere wijze organiseren van bestaande eenheden, die wél in staat zijn om snel en effectief elders te kunnen worden ingezet. Verder zou, teneinde versnippering van de diverse nationale budgetten te voorkomen, weer eens nadrukkelijker moeten worden gekeken naar, vooral voor de kleinere bondgenoten, taakspecialisatie of, zoals

vice-admiraal Van Rijn in zijn bijdrage in deze *Militaire Spectator* stelt: middelenspecialisatie.

Als gevolg van het strategisch akkoord van het inmiddels demissionaire kabinet-Balkenende, wordt de Nederlandse defensieorganisatie echter geconfronteerd met bezuinigingen, terwijl er krachtige argumenten zijn om het huidige budget ten minste op hetzelfde niveau te handhaven. De zeer forse bezuinigingen leiden onontkoombaar tot het snijden in operationele capaciteiten, alle politiek correcte retoriek ten spijt.

De neiging hierbij is om snel te komen tot het snijden in 'ijzerwaren', zonder op capaciteiten te letten. De vragen zouden echter moeten zijn: welke capaciteiten zijn benodigd bij eventuele Nederlandse deelname; wat zijn de systemen (ijzerwaren) die hiervoor nodig zijn; en wat is de politieke bereidheid om deze systemen in te zetten?

Indien de NAVO in de toekomst een rol van betekenis wil blijven spelen, dienen de Europese bondgenoten een belangrijke rol te blijven spelen binnen dat bondgenootschap. Natuurlijk is hierbij het streven naar een onafhankelijk Europees *veiligheidsbeleid* belangrijk. Het wordt echter tijd dat de Europese landen hun verantwoordelijkheden binnen het bondgenootschap serieus en daadwerkelijk inhoud gaan geven. Met andere woorden, niet meer te veel praten over beleid maar over gaan tot het daadwerkelijk verbeteren van de aan het bondgenootschap ter beschikking te stellen capaciteiten.

Van belang hierbij zijn 'capabilities' die samen met anderen kunnen worden ingezet in eventueel te vormen coalities. Met name capaciteiten die interoperabel zijn met de capaciteiten waar de Verenigde Staten over beschikt.

Indien de Europese bondgenoten hier niet toe in staat dan wel bereid zijn, vindt een verdere verwijding plaats in de transatlantische verhouding binnen NAVO met een meer unilateraal optredende Verenigde Staten als gevolg. Allerm minst een wenselijke situatie.

Mededelingen



Defensie en politieke actualiteit

De Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap en de Atlantische Commissie organiseerden op 26 maart 2002 een bijeenkomst over 'Defensie na de verkiezingen'.

Gegeven de komende verkiezingen overweegt de vereniging om wederom een dergelijke bijeenkomst te organiseren. Het gaat immers opnieuw over de visie van politieke partijen op de (budgettaire) toekomst van het beleidsterrein defensie.

Deze bijeenkomst is voorzien in de eerste helft van januari 2003. Bij het ter perse gaan van deze Militaire Spectator ontbraken nadere details. In het komende nummer zullen wij u nader informeren. Wij verwijzen overigens ook graag naar de website van de vereniging: www.kvbk.nl.



Cadettenprijs

In 1983 besluit het bestuur van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap een prijs voor de beste KMA-scriptie beschikbaar te stellen.

Namens het bestuur werd op 22 november jl. de prijs voor het jaar 2002 uitgereikt aan de eerste-luitenanten M.W.M. Kitzen en D.H. Tuinier. Zij kregen de prijs voor hun scriptie over 'Ervaringen uit den Groote Europeesche Krijg. Invloeden op het Optreden der Nederlandse verbonden wapens en het Gebruik van Vestingwerken'.

De Diesviering van de KMA vormde de entourage van deze erkenning voor hoogwaardig onderzoek naar de wijze waarop de Nederlandse defensie lessen trok uit de gebeurtenissen tijdens de Eerste Wereldoorlog.

De nieuwe Wet op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten

mr. D. Bijl*

Inleiding

Inlichtingen- en veiligheidsdiensten, waaronder de Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst, (MIVD) verrichten taken in het belang van de nationale veiligheid.

De taken van de MIVD zijn formeel:

- a. het verrichten van onderzoek:
 - 1°. omtrent het potentieel en de strijdkrachten van andere mogendheden, ten behoeve van een juiste opbouw en een doeltreffend gebruik van de krijgsmacht;
 - 2°. naar factoren die van invloed zijn of kunnen zijn op de handhaving en bevordering van de internationale rechtsorde voorzover de krijgsmacht daarbij is betrokken of naar verwachting betrokken kan worden;
- b. het verrichten van veiligheidsonderzoeken als bedoeld in de Wet veiligheidsonderzoeken;
- c. het verrichten van onderzoek dat nodig is voor het treffen van maatregelen:
 - 1°. ter voorkoming van activiteiten die ten doel hebben de veiligheid of paraatheid van de krijgsmacht te schaden;

2°. ter bevordering van een juist verloop van mobilisatie en concentratie der strijdkrachten;

3°. ten behoeve van een ongestoorde voorbereiding en inzet van de krijgsmacht als bedoeld in onderdeel a, onder 2°.

- d. het bevorderen van maatregelen ter bescherming van de onder c genoemde belangen, waaronder begrepen maatregelen ter beveiliging van gegevens betreffende de krijgsmacht waarvan de geheimhouding is geboden;
- e. het verrichten van onderzoek betreffende andere landen, ten aanzien van onderwerpen met een militaire relevantie die door Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken, in overeenstemming met Onze betrokken Ministers, zijn aangewezen.

Bij deze taakuitvoering is het onvermijdelijk dat onderzoek wordt verricht naar personen en organisaties, waarbij de dienst soms een inbreuk maakt op de privacy van personen.

Privacy

Privacy van burgers behoort in de westerse democratische rechtsorde tot de grondrechten. Zo garandeert artikel 8, eerste lid van het Europees Verdrag van de Rechten van de Mens en de Fundamentele Vrijheden (EVRM), het recht op eerbiediging van privé-, familie- en gezinsleven alsmede dat van woning en correspondentie.

Het tweede lid van datzelfde artikel bepaalt dat geen inbreuk van enig openbaar gezag op dit recht is toegestaan, dan voorzover bij wet is voorzien en in een democratische samenleving noodzakelijk is in het belang van onder meer de nationale veiligheid.

Uit de jurisprudentie van het Europese Hof voor de Rechten van de Mens (EHRM) volgt dat onder 'bij wet voorzien' moet worden begrepen dat die wettelijke regeling voldoende nauwkeurig moet zijn geformuleerd, opdat de burger in staat is zijn gedrag daarop af te stemmen en redelijkerwijs te voorzien welke gevolgen uit een bepaalde handelwijze kunnen voortvloeien.¹ In dit verband dient wettelijk helder geregeld te zijn onder welke omstandigheden en met welke middelen het verzamelen van inlichtingen mag plaatsvinden, en ten aanzien van welke (categorieën van) personen.

Daarnaast blijkt uit jurisprudentie van het EHRM dat een (wettelijk) systeem dat geheime onderzoeken naar personen toelaat als bedoeld in artikel 8, tweede lid, EVRM, bij wet geregelde en effectieve waarborgen dient te bevatten voor de controle op de activiteiten van de betrokken diensten die dergelijke onderzoeken uitvoeren.²

* De auteur is hoofd van de Afdeling Juridische Zaken bij de MIVD. Hij bedankt mr. R.J.G. van den Broek, plaatsvervangend hoofd van de Afdeling Wet- en Regelgeving Directie Juridische Zaken.

¹ De arresten van het EHRM van 26 april 1979 ten name van Sunday Times (Series A, nr. 30) en van 2 augustus 1984 ten name van Malone (Series A, nr. 82).

² De arresten van het EHRM van 26 maart 1987 ten name van Leander (Series A, nr. 116) en van 6 september 1987 ten name van Klass (Series A, nr. 28).

Aanpassingen van de Wiv

In de jaren negentig kwam de rechterlijke macht tot de conclusie dat de toenmalige Wet op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten (Wiv) (Stb. 1987, 635) niet volledig voldeed aan de eisen gesteld in artikel 8 van het EVRM.³ Ook voorzag de toenmalige Wiv onvoldoende in de ingevolge artikel 13 EVRM vereiste controlemogelijkheden op de activiteiten van inlichtingen- en veiligheidsdiensten. Aanleiding hierbij was onder meer de zaak Van Baggum.

mee verenigen, waarna een aanvang werd gemaakt met het wetgevingsproces.

Na zeven jaar, waarbij de Raad van State tweemaal om advies werd gevraagd, twee schriftelijke rondes met de Tweede Kamer alsmede drie mondelinge debatten plaatsvonden, is op 29 mei 2002 de Wet op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten 2002 (Wiv 2002) (Stb. 2002, 148) in werking getreden.

In dit artikel wil ik u informeren over de belangrijkste aspecten van deze wet.

De heer Van Baggum was in de jaren zeventig een van de oprichters geweest van de anti-kernenergiebeweging 'Stop Dodewaard' en was van mening dat de Binnenlandse Veiligheidsdienst (BVD) over hem een dossier had aangelegd. Om die reden had hij inzage gevraagd in een eventueel bij de BVD over hem aangelegd dossier. Met een beroep de op de veiligheid van de staat werd de heer Van Baggum inzage geweigerd. De Afdeling Bestuursrechtspraak van de Raad van State oordeelde echter dat artikel 8 van de toenmalige Wet op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten (met daarin opgenomen de taken van de BVD) niet aan de uit artikel 8 van het EVRM voortvloeiende eis voldeed dat een inmenging in het privéleven van een persoon door een politie- of veiligheidsdienst gerechtvaardigd kan worden mits deze 'bij wet is voorzien'.

In de Wiv was wel geregeld ten aanzien van welke (categorieën van) personen het verzamelen van inlichtingen is toegestaan, maar niet onder welke omstandigheden dat mag plaatsvinden en evenmin welke middelen daarbij mogen worden gebruikt. Daarnaast zijn de controlemogelijkheden van de nationale ombudsman en de commissie voor de inlichtingen- en veiligheidsdiensten⁴ geen 'daadwerkelijk rechtsmiddel' in de zin van artikel 13 EVRM.

De nationale ombudsman niet omdat de klachtmogelijkheid bij hem niet in de Wiv geregeld was en hij geen bindende beslissingen kan nemen. De commissie voor de inlichtingen- en veiligheidsdiensten niet omdat die niet in de wet is geregeld en omdat er geen regeling is getroffen om de onderzochte persoon op enig tijdstip op de hoogte te brengen van het feit dat hij onderwerp van onderzoek is geweest van een inlichtingen- of veiligheidsdienst.

Ook artikel 16 van de Wiv was, vanwege het feit dat het verzamelen en verstrekken van persoonsgegevens afhankelijk wordt gemaakt van de taakomschrijving van de BVD (artikel 8 Wiv) in strijd met de artikelen 8 en 13 EVRM en diende derhalve buiten beschouwing te worden gelaten. Om schending van het EVRM te voorkomen moest de weigering om informatie te verschaffen dan ook niet langer aan artikel 16 Wiv worden getoetst maar aan de Wet openbaarheid van bestuur.

Na een grondige analyse van de reikwijdte en consequenties van deze uitspraken werd door het kabinet in 1995 een notitie aan de Tweede Kamer gezonden met daarin het voorstel voor een nieuwe Wiv. De Tweede Kamer kon zich in algemene zin hier-

Taakomschrijving van beide diensten

Met de nieuwe Wet op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten is de naam Militaire Inlichtingendienst (MID) gewijzigd in Militaire Inlich-

tingen- en Veiligheidsdienst (MIVD). De Binnenlandse Veiligheidsdienst (BVD) is omgedoopt tot Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD).⁵ De nieuwe benaming sluit beter aan bij de taakomschrijving van beide diensten.

Internationale rechtsorde

In de taakomschrijving van de MIVD is een nieuw element opgenomen. Dit betreft het verrichten van onderzoek naar factoren die van invloed (kunnen) zijn op de handhaving en bevordering van de internationale rechtsorde, voorzover de krijgsmacht daarbij is betrokken of kan worden betrokken. Deze aanvulling vloeit voort uit de crisisbeheersings- en vredesoperaties, die een volwaardige taak van de krijgsmacht zijn geworden. De MIVD moet voor deze taak inlichtingen inwinnen over de 'veiligheidssituatie' in landen waar Nederlandse militairen zijn of kunnen worden ingezet.

Gericht op het buitenland

Een tweede aanpassing betreft de toevoeging van een nieuwe inlichtingentaak, gericht op het buitenland. Op basis van deze nieuwe taak is de MIVD bevoegd tot het:

verrichten van onderzoek betreffende andere landen, ten aanzien van onderwerpen met een militaire relevantie die door Onze Minister-President, Minister van Algemene Zaken, in overeenstemming met onze betrokken Ministers, zijn aangewezen.

Met deze taak wordt het 'gat' gedicht dat ontstond toen in 1994 de toenmalige Inlichtingendienst Buitenland (IDB) werd opgeheven.

³ De uitspraak van de Afdeling bestuursrechtspraak in de zaak Van Baggum is gepubliceerd in AB 1995, 238.

⁴ Commissie bestaande uit de fractievoorzitters van de vier grootste politieke partijen waarmee door de I&V-diensten vertrouwelijk overleg wordt gevoerd of gecorrespondeerd.

⁵ Zie ook MS 170 (2002)(11), p. 577 e.v. en p. 587 e.v.



Graffiti op de Vliegbasis Volkel (Bron: MIVD)

Verwerking van gegevens

De verwerking van gegevens door de diensten mag slechts plaatsvinden voor een bepaald doel en voorzover dat noodzakelijk is voor een goede taakuitvoering. De verwerking van persoonsgegevens door de diensten is slechts toegestaan op basis van een aantal limitatief geformuleerde doeleinden.

De verwerking van persoonsgegevens in relatie tot iemands godsdienst of levensovertuiging, ras, gezondheid en seksuele leven mag slechts plaatsvinden in aanvulling op de verwerking van andere gegevens en slechts voorzover dat voor het doel van de gegevensverwerking onvermijdelijk is. Op gegevens betreffende politieke gezindheid is deze aanvullende eis niet van toepassing.

Bevoegdheden

De Wiv 2002 voorziet in een bevoegdheid voor de diensten (en derhalve geen medewerkingsplicht voor betrokkene) zich voor het verzamelen van gegevens te wenden

tot bestuursorganen, ambtenaren en voorts een ieder die geacht wordt de benodigde gegevens te kunnen verstrekken en tevens de verantwoordelijke voor een gegevensverwerking.

De ambtenaar van de MIVD is bij de laatste verplicht zich te legitimeren aan de hand van een door de directeur van de MIVD verstrekt legitimatiebewijs. Dit is een algemene bevoegdheid tot het verzamelen van gegevens. Voor deze manier van gegevensverzameling is geen bijzondere toestemming nodig. Een voorbeeld is het bevragen van een (door de onderzoeksambtenaar van de MIVD zelf gekozen) referent bij een veiligheidsonderzoek naar een persoon die een vertrouwensfunctie bij Defensie wil gaan bekleden.

Regeling bijzondere bevoegdheden

In de Wiv 2002 zijn de bijzondere bevoegdheden van de diensten limitatief opgesomd.

Het betreft hier kortgezegd:

– het al dan niet met technische mid-

- delen observeren en volgen;
- de inzet van agenten en het oprichten en inzetten van rechtspersonen;
- het doorzoeken van besloten plaatsen en gesloten voorwerpen;
- het openen van brieven en andere geadresseerde zendingen;
- hacken;
- de gerichte interceptie van telecommunicatie (zowel kabel- als niet-kabelgebonden);
- searchen (het verkennen van de ether om vast te stellen welke voor de MIVD interessante telecommunicatie zich waar bevindt);
- de ongerichte interceptie en selectie van satellietcommunicatie;
- het verzoek om verkeersgegevens (bijvoorbeeld telefoonnummers van een persoon of organisatie);
- het verzoek om abonneegegevens;
- het betreden van plaatsen.

De uitoefening van zo'n bijzondere bevoegdheid dient uiteraard te zijn gerelateerd aan de taakomschrijving van de MIVD. Hierbij kan worden opgemerkt dat de Wiv 2002 de uitoefening van deze bevoegdheden niet toestaat ten behoeve van het verrichten van veiligheidsonderzoeken en de

zogeheten beveiligingsbevorderende taak.

Bij veiligheidsonderzoeken kan zoals eerder opgemerkt worden volstaan met de algemene bevoegdheid tot het verzamelen van gegevens als bedoeld in artikel 17 van de Wiv 2002.

Dat betekent dus bijvoorbeeld het voeren van gesprekken met personen die door de betrokkene zelf zijn aangewezen als referent dan wel het raadplegen van diverse (persoons-) gegevensbestanden. Ook bij de beveiligingsbevorderende taak, waarbij veelal sprake is van een adviserende rol van de MIVD (naar bijvoorbeeld commandanten) werd de uitoefening van bijzondere bevoegdheden niet nodig geacht.

ligingsbevorderende taak, waarbij veelal sprake is van een adviserende rol van de MIVD (naar bijvoorbeeld commandanten) werd de uitoefening van bijzondere bevoegdheden niet nodig geacht.

Toestemming uitoefening bijzondere bevoegdheden

Artikel 19 van de Wiv 2002 regelt de beslissingsbevoegdheid met betrek-



(Bron: MIVD)

Jaarverslag MID 2001

Inhoudsopgave	
Voorwoord	3
1 Taken Militaire Inlichtingendienst	7
Wettelijke taken	
Organisatie	
Jaarlijkse Planning	
2 De strijd tegen het terrorisme	9
Inleiding	
Maatregelen	
Betrokkenheid MID bij terrorismebestrijding	
Internationale kaders	
3 Inlichtingentaak	13
Balkan, Midden- en Zuidoost Europa	
Bosnië-Herzegovina	
Macedonië (FYROM)	
Federale Republiek Joegoslavië	
Kosovo	
Kroatië	
Albanië	
Cyprus	
Terrorisme	
Midden-Oosten en Noord-Afrika	
Fundamentalisme	
Terrorisme	
Olie en Water	
Iran	
Irak	
Syrië	
Libië	
Afrika, ten zuiden van de Sahara	
Ethiopië en Eritrea	
Zimbabwe	
Terrorisme	
De Russische Federatie	
Binnenlandse ontwikkelingen	
Defensiebeleid	
Missile Defensie en wapenbeheersing	
Terrorisme	
Buitenlands beleid	
Rusland en de NAVO	
Overige landen voormalige Sovjet-Unie	
Moldavië	
Trans Kaukasus	
Centraal Azië	
Terrorisme	
Zuid-Oost Azië	
Afghanistan	
Het Iraanse beleid ten aanzien van Afghanistan	
Het Pakistaanse beleid ten aanzien van Afghanistan	
Pakistan en India - Kasjmir	
Indonesië	
Caribisch Gebied en Latijns Amerika	
Venezuela	
Colombia	
Suriname	
Proliferatie	
Conventioneel	
Niet-conventioneel	
Nucleaire wapens	
Radiologische wapens	
Biologische Wapens	
Chemische wapens	
Terroristen en NBC wapens	
4 Contra Inlichtingen- en Veiligheidsstaak	43
Militaire veiligheid	
Buitenlandse inlichtingen- en veiligheidsdiensten	
Tegen de krijgsmacht gericht terrorisme	
Islamitisch radicalisme en de krijgsmacht	
Anti-militarisme	
Rechts-extremisme	
Industrieveiligheid	
Veiligheidsonderzoeken	
Vertrouwensfuncties	
5 Bedrijfsvoering	49
Personeel en organisatie	
Financiën	
Informatiemanagement en automatisering	
Archieven MID	
Reorganisatie MID	
Juridische aangelegenheden	
Medezeggenschap	
Verzoeken om informatie en klachtbehandeling	
6 Sturing en Controle	55
MICIV	
CVIN	
CIV	

king tot de uitoefening van bijzondere bevoegdheden. Zo wordt bepaald dat de uitoefening van een bijzondere bevoegdheid is toegestaan indien, *voorzover in de Wiv 2002 niet anders is bepaald*, de betrokken minister of namens deze het hoofd van de dienst daartoe toestemming heeft gegeven. Daarnaast kan het hoofd van een dienst aan hem ondergeschikte ambtenaren mandateren deze toestemming namens hem te verlenen.

In een aantal gevallen is er een van artikel 19 afwijkende regeling. Zo mag in sommige situaties alleen de minister toestemming verlenen. Dit betreft het gericht intercepteren van telecommunicatie (met uitzondering van militair radioverkeer). Voorts betreft het de selectie op identiteitsgegevens of telecomnummers van ongericht ontvangen en opgenomen satellietcommunicatie.

Daarnaast sluit het wetsvoorstel mandaat uit indien de bijzondere bevoegdheden binnen woningen worden toegepast. Ten slotte is er een van artikel 19 afwijkende regeling getroffen ten aanzien van het openen van brieven en andere geadresseerde zendingen. Hiervoor is een op verzoek van het hoofd van de dienst, door de rechtbank Den Haag afgegeven last vereist.

Zonder...

In een aantal gevallen is geen toestemming vereist. Bijvoorbeeld bij het verkennen van de ether om vast te stellen welke telecommunicatie zich waar bevindt, het ongericht intercept-

teren (ontvangen) van satellietcommunicatie en de (gerichte) interceptie van militair HF-radioverkeer.

en met toestemming

Met betrekking tot de uitoefening van een aantal bijzondere bevoegdheden is bepaald dat de toestemming daarvoor dient te worden verleend in overeenstemming met de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties dan wel – indien in het concrete geval het verzoek in mandaat door de directeur van de MIVD kan worden verleend – in overeenstemming met het hoofd van de AIVD.

Het gaat dan om gevallen waarbij de uitoefening van die bevoegdheden plaatsvindt buiten locaties in gebruik van het ministerie van Defensie. Het

overeenstemmingsvereiste is opgenomen om te voorkomen dat onderzoeken van de MIVD eventueel zouden kunnen interfereren met onderzoeken van de AIVD, die zich immers op de civiele maatschappij richt.

Toetsingskader inzet bijzondere bevoegdheden

De uitoefening van een bijzondere bevoegdheid is slechts geoorloofd indien de daarmee beoogde verzameling van gegevens niet of niet tijdig kan geschieden



Wapenembleem
van de MIVD



(Bron: MIVD)

door raadpleging van voor een ieder toegankelijke bronnen (open bronnen) of bronnen waarvoor aan de dienst een recht op kennisneming van de aldaar berustende gegevens is verleend (zoals de gemeentelijke basisadministratie en de politieregisters).

Daarnaast moet bij de uitoefening van een bijzondere bevoegdheid altijd aan de eisen van subsidiariteit en proportionaliteit worden voldaan. Subsidiariteit is dat de uitoefening van een bijzondere bevoegdheid achterwege blijft, indien de uitoefening ervan voor de betrokkene een onevenredig nadeel oplevert in vergelijking met het daarbij na te streven doel. Onder proportionaliteit verstaan we dat de uitoefening van de bevoegdheid evenredig is aan het daarmee beoogde doel. Deze eisen, die zijn vastgelegd in de artikelen 31 en 32 van de Wiv 2002, zijn van groot belang gelet op het veelal ingrijpende karakter van de bijzondere bevoegdheden.

Op basis van het vorenstaande dient derhalve vooraf een afweging te worden gemaakt die kenbaar moet zijn op het moment dat toestemming voor de inzet van een bijzondere bevoegdheid wordt gevraagd.

Artikel 32 bevat ten slotte de eis dat de uitoefening van een bijzondere

bevoegdheid onmiddellijk wordt gestaakt indien het doel waartoe de bevoegdheid wordt uitgeoefend, is bereikt dan wel wanneer met de uitoefening van een minder ingrijpende bevoegdheid kan worden volstaan.

Verplichtingen inzake de uitoefening van bijzondere bevoegdheden

Afgebakende periode

De Wiv 2002 geeft in artikel 19, derde lid, aan dat de toestemming voor de uitoefening van een bijzondere bevoegdheid in principe wordt verleend voor een periode van ten hoogste drie maanden. Hierna kan de toestemming op verzoek worden verlengd met een zelfde periode.

In een aantal gevallen wordt van deze hoofdregel afgeweken. Zo wordt de toestemming door de minister voor het doorzoeken van woningen voor een periode van ten hoogste drie dagen verleend.

De toestemming voor de selectie op trefwoorden van gegevens verkregen door ongerichte interceptie van satellietcommunicatie wordt voor een periode van ten hoogste één jaar verleend.

Vormvoorschriften

De bepalingen betreffende de uitoefening van bijzondere bevoegdheden bevatten voorschriften waaraan een verzoek om een last of toestemming tot toepassing van deze bijzondere bevoegdheden dient te voldoen. Zo dient hierin een aantal gegevens te worden vermeld (zoals naam of adres van de persoon) en voorts dient de reden van de toepassing van de bijzondere bevoegdheid te worden omschreven.

Schriftelijk verslag

Van de uitoefening van een bijzondere bevoegdheid dient ten slotte een schriftelijk verslag te worden gemaakt. Dit strekt ertoe om de controle achteraf mogelijk te maken door de commissie van toezicht.

Betrokkenheid MID bij terrorismebestrijding

Direct na 11 september heeft de MID enkele teams geformeerd die zich hebben gericht op (mogelijke) reacties in de islamitische wereld op de aanslag, op de situatie in Afghanistan en in de buurstaten, op de organisatie van terroristische netwerken en op bescherming tegen terroristische aanslagen en andere veiligheidsaspecten. Hiertoe werden de operationele onderzoeksactiviteiten geïntensiveerd. Diverse risico- en dreigingsanalyses werden geproduceerd, met extra aandacht voor de veiligheidsomgeving van eenheden van de krijgsmacht en bij Defensie in gebruik zijnde objecten, zowel in het binnenland als in het buitenland (onder meer in Afghanistan, Bosnië en in het Midden Oosten). De samenwerking met de Binnenlandse Veiligheidsdienst (BVD) en andere binnenlandse en buitenlandse diensten werd hiertoe uitgebreid. De gemaakte analyses resulteerden in adviezen aan de departementale en militaire leiding van de MID over deelname aan militaire operaties van terrorisme, alsmede in de afstemming van veiligheidsmaatregelen.

(Bron: Jaarverslag 2001 MID)

Notificatie

In de Wiv 2002 is inmiddels een verplichting tot notificatie opgenomen. Dit houdt in dat een betrokkene wordt geïnformeerd dat door een dienst inbreuk is gemaakt op diens huisrecht of brief- en telefoongeheim.

De betrokken minister onderzoekt vijf jaar na beëindiging van de uitoefening van de bevoegdheid of verslag kan worden uitgebracht aan degene waarop een inbreuk op de genoemde grondrechten is gemaakt.

Notificatie wordt uitgesteld indien het onderzoek in het kader waarvan de bijzondere bevoegdheid is uitgeoefend nog loopt.

Notificatie wordt afgesteld indien daarvoor de betrekking met andere landen en met internationale organisaties ernstig zou worden geschaad of er zicht zou ontstaan op bronnen en werkwijzen van de diensten.

Commissie van toezicht

De Wiv 2002 voorziet in de instelling van een onafhankelijke commissie van toezicht. Deze zal bestaan uit drie leden die bij Koninklijk Besluit worden benoemd. De commissie wordt belast met toezicht (achteraf) op de rechtmatige (dus niet de doelmatige) uitvoering van hetgeen bij of krachtens de Wiv 2002 en de Wet veiligheidsonderzoeken (Wvo) is gesteld.

Voorts kan de commissie gevraagd en ongevraagd de betrokken ministers inlichten en adviseren aangaande door de commissie geconstateerde



De Nederlandse krijgsmacht leverde in de tweede helft van 2001 een bijdrage aan de NAVO 'Task Force Harvest' die toezag op de succesvolle inzameling van een deel van de wapens van de etnisch-Albanese opstandelingen. Ook waren Nederlandse militaire waarnemers in Macedonië aanwezig (Bron: Jaarverslag 2001 MIVD)

bevindingen. Tevens zal de commissie van toezicht optreden als onafhankelijk externe adviseur van de betrokken ministers bij de behandeling en beoordeling van klachten.

Verzoeken tot inzage

Meer mogelijkheden

De MIVD wordt regelmatig geconfronteerd met verzoeken om inzage in bij de dienst berustende dossiers. Het betreft hier enerzijds personen (voornamelijk voormalig activisten en/of anti-militaristen) die van mening zijn dat de MIVD een dossier over hen heeft aangelegd. Daarnaast komt het voor dat journalisten c.q. wetenschappers informatie over bepaalde onderwerpen willen inzien.

Tot 29 mei 2002 vielen deze verzoeken onder de Wet openbaarheid van bestuur. De Wiv 2002 voorziet in een regeling 'lex specialis' waarbij de mogelijkheden bij inzageverzoeken zijn uitgebreid. Aan de directe familie (echtgenoot, geregisteerde partner, ouders en kinderen) wordt het recht

toegekend om ten aanzien van een overleden familielid kennis te nemen van eventueel bij de diensten verwerkte gegevens omtrent de overledene.

De diensten krijgen tegelijkertijd meer tijd om een verzoek af te handelen. Tot slot laat de Wiv 2002 ruimte dat een persoon die om inzage verzoekt, wordt bijgestaan door een vertrouwenspersoon of een persoonlijk raadsman.

Samenwerking

Hoofdstuk 5 van de Wiv 2002 regelt de samenwerking tussen de AIVD en de MIVD, de samenwerking met buitenlandse diensten en de met opsporing van strafbare feiten belaste instanties.

Tussen de diensten

Het uitgangspunt bij de samenwerking tussen de MIVD en de AIVD is dat



Hoofdkwartier van de MIVD

Informatiebeveiliging blijft een vast aandachtspunt voor de MID. Door inbraak in computers kunnen informatiesystemen worden ontworpen en kan grote schade worden aangericht. Ook het ministerie van Defensie is afhankelijk van een betrouwbare informatievoorziening en moet zichzelf tegen

de middelen uit te rusten. Van belang is overigens dat de minister die om medewerking heeft verzocht, verantwoordelijk is voor de feitelijke uitvoering van de te verrichten werkzaamheden.

(Bron: Jaarverslag 2001 MIVD)

de diensten elkaar zoveel mogelijk medewerking verlenen. Deze medewerking bestaat in ieder geval uit de verstrekking van gegevens.

Daarnaast is het mogelijk om technische en andere vormen van ondersteuning te leveren bij de toepassing van de bijzondere bevoegdheden.

Een verzoek in dit kader wordt onderkend door de betrokken minister. Het opnemen van deze samenwerkingsvorm is een codificatie van een reeds bestaande praktijk. Deze praktijk is ontstaan omdat het uit oogpunt van doelmatigheid niet wenselijk is beide diensten met een compleet arsenaal van dure, technisch geavanceer-

Een vergelijkbare samenwerkingsvorm kent de Wiv 2002 met opsporingsinstanties. Ook hier geldt dat de minister die om technische ondersteuning vraagt, verantwoordelijk is voor de feitelijke uitvoering van de te verrichten werkzaamheden.



Midden-Oosten en Noord-Afrika. Fundamentalisme. Deze regio, met een sedert lang bestaande Nederlandse militaire presentie (de waarnemers die deel uitmaken van UNTSO), van tijd tot tijd aangevuld met maritieme patrouilles in de Perzische Golf, is een langrijk aandachtsgebied omdat er een verscheidenheid aan veiligheidsrisico's te onderkennen is. Daarbij gaat de aandacht van de MID vooral uit naar staten als Irak, Iran, Syrië en Libië, alsmede naar het conflict tussen Israël en de Palestijnse Autoriteit (Bron: Jaarverslag 2001 MIVD)

Internationaal

Tot slot voorziet de Wiv 2002 in de samenwerking met inlichtingen- en veiligheidsdiensten van andere landen. Hierbij geldt dat de samenwerking slechts is toegestaan indien deze niet onverenigbaar is met Nederlandse belangen. Voorzover de samenwerking technische en andere vormen van ondersteuning betreft dient de minister daarvoor toestemming te verlenen.

Jaarverslagen

De Wiv 2002 bevat een wettelijke plicht voor de diensten om jaarlijks voor 1 mei gelijktijdig aan beide Kamers der Staten-Generaal een openbaar verslag uit te brengen van de wijze waarop deze hun taken in het jaar daarvoor hebben verricht.

In het verslag wordt in ieder geval volledig inzicht gegeven van:

- de aandachtsgebieden waarop de dienst zijn taken in het afgelopen jaar heeft verricht;
- de aandachtsgebieden waarop de dienst zijn activiteiten in het lopende jaar in ieder geval zal richten.

Overigens bracht de MID reeds enige jaren een jaarverslag uit, een openbaar deel en een geheim deel dat aan de commissie voor de I&V diensten van de Tweede Kamer wordt aangeboden. In die zin is deze bepaling dan ook slechts een voortzetting van een reeds bestaande praktijk.

Unicum

De inwerkingtreding van de Wiv 2002 voldoet aan de eisen van het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens en de Fundamentele vrijheden. In de Wiv 2002 worden de middelen aangegeven die door de MIVD kunnen worden ingezet. Daarnaast worden de categorieën van personen omschreven ten aanzien waarvan het verzamelen van inlichtingen is toegestaan. Voorts is er thans een wettelijke plicht tot het opstellen van een jaarverslag.



Afrika, ten zuiden van de Sahara. In brede zin heeft 2001 nauwelijks een teruggang laten zien in het grote aantal, veelal interne conflicten in sub-Sahara Afrika. De langdurige conflicten in onder meer Angola en Soedan lijken nauwelijks enige positieve wending te kunnen nemen. Met name het conflict in de Democratische Republiek Congo blijft vooral een regionale crisis waarvan de complexiteit verder lijkt te zijn toegenomen. Een voorzichtige uitzondering is Sierra Leone, waar tegen het einde van 2001 belangrijke vorderingen konden worden gemaakt in de ontwapening van diverse strijdgroepen, hoewel de stabiliteit in die regio uiterst fragiel blijft
(Bron: Jaarverslag 2001 MIVD)

Transpanter optreden

De Wiv 2002 heeft dan ook tot gevolg dat het optreden van de MIVD transparanter is geworden. Niet alleen zijn de bijzondere bevoegdheden van de MIVD vastgelegd; de Wiv 2002 bevat ook een regeling voor de inzet van die bijzondere bevoegdheden.

Naast bepalingen die aangeven wie bevoegd is tot het geven van toestemming tot de uitoefening van bijzondere bevoegdheden, bevat de Wiv 2002 andere verplichtingen inzake de uitoefening van bijzondere bevoegdheden.

Het betreft regels inzake vormvereisten waaraan de toestemming moet voldoen, de periode waarvoor de toe-

stemming wordt verleend en het maken van een verslag betreffende de uitoefening van een bijzondere bevoegdheid. Belangrijk daarnaast is dat de eisen van proportionaliteit en subsidiariteit zijn vastgelegd.

Toezicht op de diensten

Tot slot voorziet de Wiv 2002 in de instelling van een onafhankelijke commissie van toezicht. Deze commissie zal worden belast met het rechtmatigtoezicht op de MIVD en de AIVD. Samenvattend kunnen we concluderen dat de Wiv 2002 een fors aantal verbeteringen bevat ten opzichte van de situatie vóór 29 mei 2002 en als uniek in Europa mag worden beschouwd.

Opdrachtgerichte commandovoering en transformationeel leiderschap

dr. P.H.J. Olsthoorn en prof. dr. A.L.W. Vogelaar*

Inleiding

De Nederlandse krijgsmacht heeft het afgelopen decennium vele veranderingen ondergaan, zoals de afschaffing van de opkomstplicht en een daarmee gepaard gaande grondige inkrimping. Als belangrijkste en meest ingrijpende verandering kan echter de gewijzigde taakstelling worden genoemd, waardoor uitzendingen in het kader van vredesmissies tot de kerntaken van de krijgsmacht zijn gaan behoren (*Defensienota*, 2000).

Dit impliceert dat het personeel regelmatig wordt uitgezonden naar gebieden waar het vele verschillende missies onder zeer uiteenlopende omstandigheden moet kunnen verrichten (zie bijvoorbeeld *Landmacht Doctrinepublicatie III*, 1999). Niemand kan voorzien waar en onder wat voor omstandigheden de krijgsmacht binnen nu en vijf jaar haar werk moet verrichten.

Vanwege deze grote variatie in mogelijke taken en omstandigheden wordt

er een groot appèl gedaan op de flexibiliteit van de organisatie, zodat optimaal op die situaties kan worden ingespeeld.

Zelfstandig optreden

De recente praktijk van vredesmissies bevestigt dat zelfstandigheid van handelen door jonge commandanten en hun eenheden een steeds belangrijker element is in het optreden.¹ Doordat bij vredesmissies relatief kleine eenheden worden ingezet en deze eenheden veelal verspreid over een groot gebied optreden, zien relatief jonge commandanten zich geconfronteerd met grote verantwoordelijkheden, waarmee zij adequaat moeten kunnen omgaan (zie McCann en Pigeau, 2000).

Zo zijn bijvoorbeeld teamcommandanten (in de rang van kapitein of majoor) vaak verantwoordelijk voor de uitvoering van de afgesproken taken en voor het handhaven van de veiligheid van zowel de lokale bevolking als hun eigen eenheden in een gebied dat zo groot kan zijn als een provincie. Het zal duidelijk zijn dat dit een zware verantwoordelijkheid is voor deze teamcommandanten, vooral wanneer de strijdende partijen hun wapens niet neerleggen.

Ook zijn jonge sergeanten en luitnants vaak commandant van patrouilles of konvoien die in aanraking komen met de meest uiteenlopende problemen waarop zij moeten kunnen reageren om enerzijds de missie en anderzijds de veiligheid niet in gevaar te brengen (vgl. Vogelaar e.a., 1997).

Dat dit in toenemende mate gebeurt onder het toezien van de media, maakt hun werk er niet eenvoudiger op.

Onzekere omstandigheden

De *Beleidsvisie Leidinggeven* van de landmacht (1998) formuleert de situatie waarmee leidinggevend geconfronteerd kunnen worden als volgt:

Ten eerste kan ons optreden gepaard gaan met onzekerheid. Zo wisselen de omstandigheden snel waarin u als leidinggevende besluiten moet nemen en leiding moet geven. Het is bijvoorbeeld vaak onduidelijk wat de andere partij zal doen. Daarbij ligt, vooral onder operationele omstandigheden, vaak een zeer grote verantwoordelijkheid bij het laagste niveau leidinggevend.

Ten tweede brengt het werk in de KL met zich mee dat u bereid moet zijn om uzelf in situaties te begeven waarin sprake is van grote risico's. Daarnaast kan het voorkomen dat u uw mensen opdracht moet geven om zich in zulke situaties te begeven. In zo'n situatie moet u personeel hebben dat u genoeg vertrouwt om voor u 'door het vuur' te gaan.

Ten slotte kunnen zowel onder operationele als niet-operationele omstandigheden situaties ontstaan waarin frustraties, onbegrip en gevoelens van machteloosheid toenemen. Deze omstandigheden kunnen leiden tot normvervaging. Lei-

* Dr. Olsthoorn is werkzaam als universitair docent sociologie, vakgroep Sociale en Gedragwetenschappen en Wijsbegeerte van de Koninklijke Militaire Academie. Professor Vogelaar is als hoogleraar sociale psychologie verbonden aan de vakgroep Sociale en Gedragwetenschappen en Wijsbegeerte van de KMA.

¹ Terzijde zij vermeld dat naar aanleiding van ervaringen in Nederlands Indië, Korea en Nieuw Guinea reeds in eerdere publicaties over het belang van zelfstandig handelen wordt gesproken (zie bijvoorbeeld *Grondslagen voor de opleiding bij het wapen der cavalerie*, 1953, p. 5).

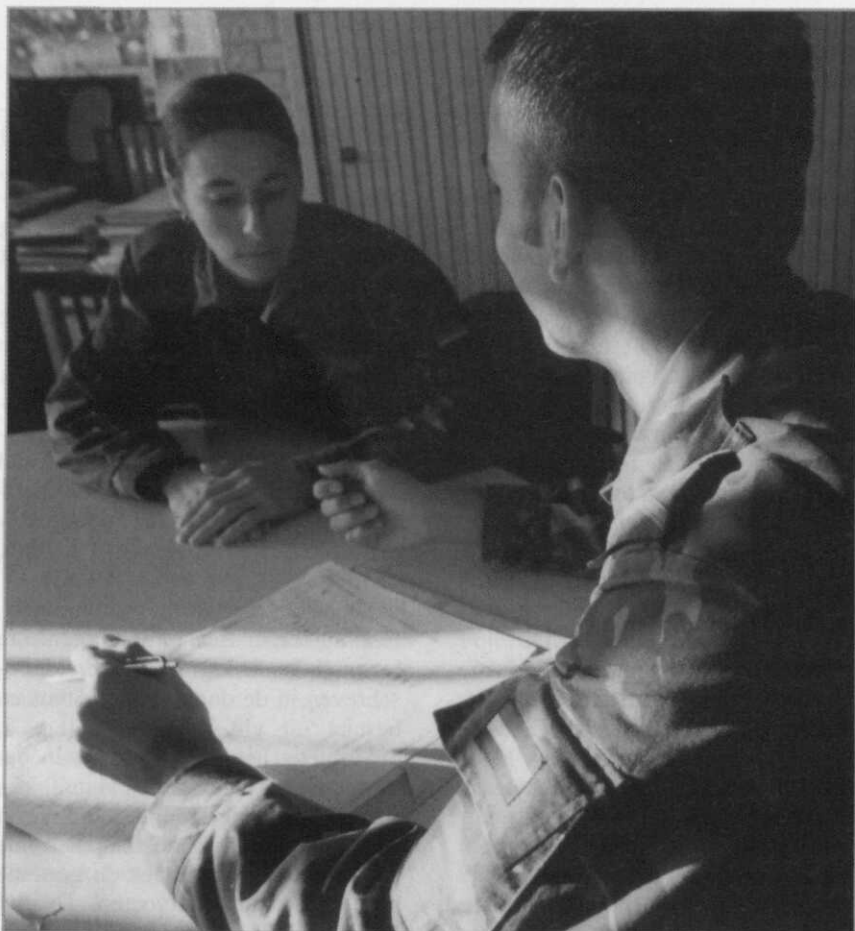
dinggevend en hebben juist in deze situatie een belangrijke voorbeeldfunctie, ook op het gebied van de waarden en normen. Deze waarden en normen, die de basis vormen voor onze bedrijfsethiek, zijn onder meer vastgelegd in de Gedragscode KL. Medewerkers moeten zich aan u kunnen spiegelen, een leider die het goede voorbeeld geeft.

Maatregelen bij land- en luchtmacht

Het bovenstaande maakt duidelijk dat leidinggevend op ieder niveau doortastend en zelfstandig moeten kunnen optreden. Om deze zelfstandigheid van handelen mogelijk te maken zijn bij verschillende krijgsmachtdelen maatregelen getroffen. Zo is bij de Koninklijke Luchtmacht een operationeel-logistieke filosofie (Werkgroep Operationele en Logistieke Filosofie II, 1993) ingevoerd, waardoor de uitvoerende squadrons een grotere zelfstandigheid krijgen. Dat maakt het mogelijk om deze squadrons als complete eenheden snel uit te kunnen zenden, vooral wanneer een vliegveld ter beschikking staat.

Bij de Koninklijke Landmacht is het systeem van opdrachtgerichte commandovoering (OGC) geïntroduceerd. Dit systeem is erop gericht ondercommandanten zelfstandig beslissingen te laten nemen zodanig dat optimaal en adequaat op een variëteit aan situaties kan worden ingespeeld (zie *Landmacht Doctrinepublicatie I*, 1996; *Leidraad Commandovoering*, 2000). In de visies op leiderschap binnen beide krijgsmachtdelen komen deze aspecten verder terug. In de *Beleidsvisie Leidinggeven* van de landmacht (1998) is aangegeven dat zelfstandig handelen, wederzijds vertrouwen en respect belangrijke kenmerken zijn van iedere leidinggevende in zijn of haar relaties met anderen.

Ook in de *Beleidsvisie Leidinggeven* van de luchtmacht (1994) wordt de nadruk gelegd op decentralisatie van taken en bevoegdheden. Op de Koninklijke Militaire Academie is het



Beoordelings- en functioneringsgesprekken

(Bron: Mediacentrum Landmachtstaf)

een onderdeel van de opleidingsdoelen dat cadetten na hun opleiding voldoen aan de kenmerken: zelfstandig, actief, creatief, verantwoordelijk en ethisch bewust (ZACVE).

Kortom, meer dan ooit tevoren in het bestaan van de moderne Nederlandse krijgsmacht wordt het belang van zelfstandigheid van handelen van ondercommandanten en de aan hen toevertrouwde eenheden onderschreven.

Decentralisatie

Als van leidinggevend op ieder niveau wordt verwacht dat zij zelfstandig kunnen handelen, impliceert dat twee zaken. Ten eerste is het vanzelfsprekend belangrijk dat commandanten tot op het laagste niveau

beschikken over de nodige autonomie of zelfsturing om daadwerkelijk initiatieven te kunnen nemen. Zowel in de structuur van de organisatie als in die van het leiderschap moet decentralisatie van taken en bevoegdheden tot uitdrukking komen.

De KL heeft dat voor wat betreft het leiderschap uitgewerkt in het hiervoor genoemde systeem van opdrachtgerichte commandovoering.

Ten tweede moeten commandanten op ieder niveau beschikken over die leiderschapskwaliteiten die het mogelijk maken om ook onder de moeilijkste omstandigheden de juiste beslissingen te (blijven) nemen en hun mensen adequaat te laten functioneren. Dit vergt het een en ander van leidinggevend op ieder niveau.

In de LDP I (1996) wordt onder meer gesproken over de volgende kenmerken voor leidinggevend: visie en intelligentie; indien nodig, op eigen verantwoordelijkheid willen handelen; initiatief en verantwoordelijkheid nemen; (morele) moed en vastberadenheid; zelfvertrouwen; voorbeeldgedrag; zelfstandig oordeelvermogen; het durven nemen van berekende risico's (p. 117-120).

Leiderschap wordt omschreven als

de projectie van persoonlijkheid en karakter van een individu, veelal de commandant, om militairen te motiveren te doen wat van hen wordt verwacht (LDP I, 1996, p. 113; zie ook Leidraad Commandovoering, 2000, p. 63).

Deze kenmerken sluiten aan op theorieën over charismatisch en transformatieel leiderschap (vgl. Den Hartog, Koopman en Van Muijen, 1997), die momenteel sterk in de belangstelling staan.

Opzet artikel

In dit artikel werken we het verband uit tussen opdrachtgerichte commandovoering en charismatisch en transformatieel leiderschap. Hoewel beide aspecten op het eerste gezicht nastrevenswaardig zijn, zal blijken dat er een belangrijk spanningsveld tussen beide is.

Allereerst gaan we kort in op wat opdrachtgerichte commandovoering precies is en wat het impliceert voor de leidinggevend, voor de ondergeschikten en voor de onderlinge relaties.

Daarna leggen we uit wat charismatisch en wat transformatieel leiderschap is en wat de effecten zijn. Naar de effecten van beide leiderschapstheorieën is het nodige onderzoek gedaan. Ten slotte gaan we in op de vraag onder welke condities transformatieel leiderschap opdrachtgerichte commandovoering ondersteunt en onder welke condities niet.

Opdrachtgerichte commandovoering

Sinds 1996 is opdrachtgerichte commandovoering een leidend beginsel binnen de militaire doctrine (LDP I, 1996). Het betreft een gedecentraliseerde manier van commandovoering waarin veel wordt overgelaten aan het initiatief van lagere commandanten. Deze wijze van commandovoering lijkt de enig mogelijke in situaties die onduidelijk, instabiel en complex zijn. Daarbij moet worden aangetekend dat opdrachtgerichte commandovoering nadrukkelijk ook bedoeld is voor de dagelijkse vredesbedrijfsvoering (Leidraad Commandovoering, 2000, p. 47; zie ook LDP I, 1996, p. 108).

Het systeem van opdrachtgerichte commandovoering is uitgebreid beschreven in de doctrinepublicaties en bestaat uit vijf onderdelen (LDP I, 1996). Het houdt in het kort in dat ondergeschikte commandanten een ruim geformuleerde opdracht krijgen (het *wat*) en dat zij zelf bepalen *hoe* zij deze opdracht binnen de gestelde randvoorwaarden uitvoeren. Daarbij worden enkele verdere richtlijnen gegeven die erop neerkomen dat ondergeschikte commandanten begrijpen wat de hogere commandant wil doordat zij zijn visie begrijpen en de bredere context van de opdracht kennen (a), alsmede de doelen kennen die zij met de verkregen opdracht moeten bereiken (b).

Teneinde succesvol te kunnen zijn in het behalen van hun doelen zorgt de hogere commandant er daarbij voor dat hij de lagere commandanten binnen het raam van de mogelijkheden van voldoende en geschikte middelen voorziet (c). Ten slotte laat hij zijn ondergeschikte commandanten zoveel mogelijk vrij in de manier waarop zij die doelstellingen bereiken door ze bij het uitreiken van de opdracht zo weinig mogelijk randvoorwaarden mee te geven (d), alsmede zo weinig mogelijk in te grijpen tijdens de daadwerkelijke uitvoering van de opdracht (e).

Voorwaarden: loyaliteit en open communicatie

Het systeem van opdrachtgerichte commandovoering is gebaseerd op de aanname dat lagere commandanten initiatieven kunnen en durven nemen. De voordelen hiervan zijn dat beslissingen meer afgestemd zullen zijn op de situatie zoals die zich aan ondercommandanten voordoet, dat er meer betrokkenheid is bij de uitvoering van genomen beslissingen, dat er meer recht wordt gedaan aan de capaciteiten van de ondercommandanten en dat de communicatiekanalen niet verstopt raken (vgl. Yukl, 2002).

Naast de eerder genoemde eisen die aan commandanten als persoon worden gesteld, worden ook eisen gesteld aan de onderlinge relaties tussen commandanten. Om opdrachten die onder grote druk worden uitgevoerd te kunnen overlaten aan ondergeschikte commandanten, moeten hogere en lagere commandanten van elkaar weten dat zij bekwaam, betrouwbaar, loyaal en integer zijn.

Daarnaast moeten zij op elkaar ingespeeld zijn, zodat zij elkaars bedoelingen en handelwijzen begrijpen. Ten slotte is het belangrijk dat er een goede en open communicatie plaatsvindt, zodat extra benodigde informatie snel kan passeren als dat belangrijk is.

Charismatisch leiderschap

Buiten en binnen Defensie

De in de *Leidraad Commandovoering* (2000) genoemde kenmerken van leidinggevend en de omschrijving van leiderschap als 'de projectie van persoonlijkheid en karakter' sluiten naadloos aan bij de charismatische benadering van leiderschap. Hoewel dikwijls geschaard onder het kopje 'nieuwe leiderschapstheorieën', is charismatisch leiderschap eigenlijk een 'oude benadering'. Zo lezen we al in Machiavelli's *Discorsi* uit 1531 dat

als een leger zich niet zó verbonden voelt met degene voor wie het

vecht dat het voor hem door dik en dun wil gaan, zal het nooit voldoende moed bezitten om een enigszins slagvaardige vijand te verslaan (I.43).

'Bovennatuurlijke' eigenschappen

Als we teruggaan naar de bron waar veel hedendaagse auteurs over charismatisch leiderschap naar verwijzen, te weten het werk van Max Weber (1968) over charisma, dan lezen we dat een charismatisch leider een persoon is die in de ogen van zijn volgelingen beschikt over 'bovennatuurlijke' eigenschappen die hem onderscheiden van de rest van de mensheid.

Charismatisch leiderschap bevindt zich buiten de sfeer van het profane en alledaagse en staat haaks op zowel rationeel, bureaucratisch leiderschap als op traditioneel leiderschap. Zijn macht stoelt op de erkenning van zijn volgelingen dat hij over goddelijke kwaliteiten beschikt; kwaliteiten die hij ook keer op keer dient te bewijzen. Lukt dit laatst hem niet, dan betekent dit in de ogen van zijn volgelingen dat zijn goddelijke kwaliteiten hem hebben verlaten – God strijdt niet langer aan zijn zijde – en dat moet worden omgezien naar een nieuwe leider (Weber, 1968, p. 49-50).

Deze kenmerken maken dat charismatische leiders wel dikwijls opkomen bij het ontstaan van nieuwe organisaties en bewegingen, maar dat dezelfde personen in bestaande organisaties niet snel als charismatisch gepercipieerd zullen worden.

Sekteleiders & krijgsheren

Wie zijn dan die charismatische leiders? Weber noemt met name stichters van religies en sektes, leiders van revolutionaire bewegingen en, binnen de militaire sfeer, de 'warlord' ('krijgshoofd') die met plunderen zijn beweging op de been houdt. Geen leiders waarvan je wilt dat een commandant zich eraan spiegelt.

Omstandigheden

Moderne theorieën over charismatisch leiderschap richten zich ener-

zijds op de vraag wanneer leidinggevendend als charismatisch worden gezien en anderzijds onder welke condities charismatisch gedrag motiverende effecten op anderen heeft. De meeste theorieën stellen dat charisma het resultaat is van sociale relaties. Dat wil zeggen, charisma is niet iets dat iemand heeft los van wat anderen ervan vinden.

Zo kan een leidinggevende in de ene organisatie als een charismatische persoonlijkheid worden gezien, terwijl dezelfde leidinggevende bij een overstap naar een andere organisatie volkomen onopvallend door het leven kan gaan.

Charisma is het resultaat van een combinatie van gedrag (en persoonskenmerken) van de leider, kenmerken van de volgers en kenmerken van de situatie.

Hoewel verschillende auteurs verschillende gedragingen van leiders als charismatisch bestempelen, valt er uit de literatuur een grootste gemene deler te destilleren.

Charismatisch gedrag

Charismatisch gedrag behelst onder meer het articuleren van een aansprekende visie, het vertonen van aansprekend en symbolisch voorbeeldgedrag, het nemen van risico's en zelfopoffering, gevoeligheid voor behoeften van ondergeschikten en een scherp oog voor de mogelijkheden die de omgeving biedt (Yukl, 1999, p. 293). Leidinggevendend die dit gedrag aan de dag leggen hebben een grotere kans in de ogen van ondergeschikten over charisma te beschikken dan leidinggevendend die deze gedragingen niet vertonen.

Kenmerken van 'volgers'

Behalve het gedrag van de leider zijn ook kenmerken van volgers van belang. Uit onderzoek blijkt dat sommige mensen zich meer identificeren met mensen die charismatisch gedrag vertonen dan anderen. Deze identificatie blijkt samen te hangen met gebrek aan vertrouwen in eigen kun-

nen of stuurloosheid. Mensen die weinig zelfvertrouwen hebben of geen zin aan hun leven kunnen geven, voelen zich eerder afhankelijk van een sterke leider en identificeren zich al snel met iemand die hen weet te inspireren.

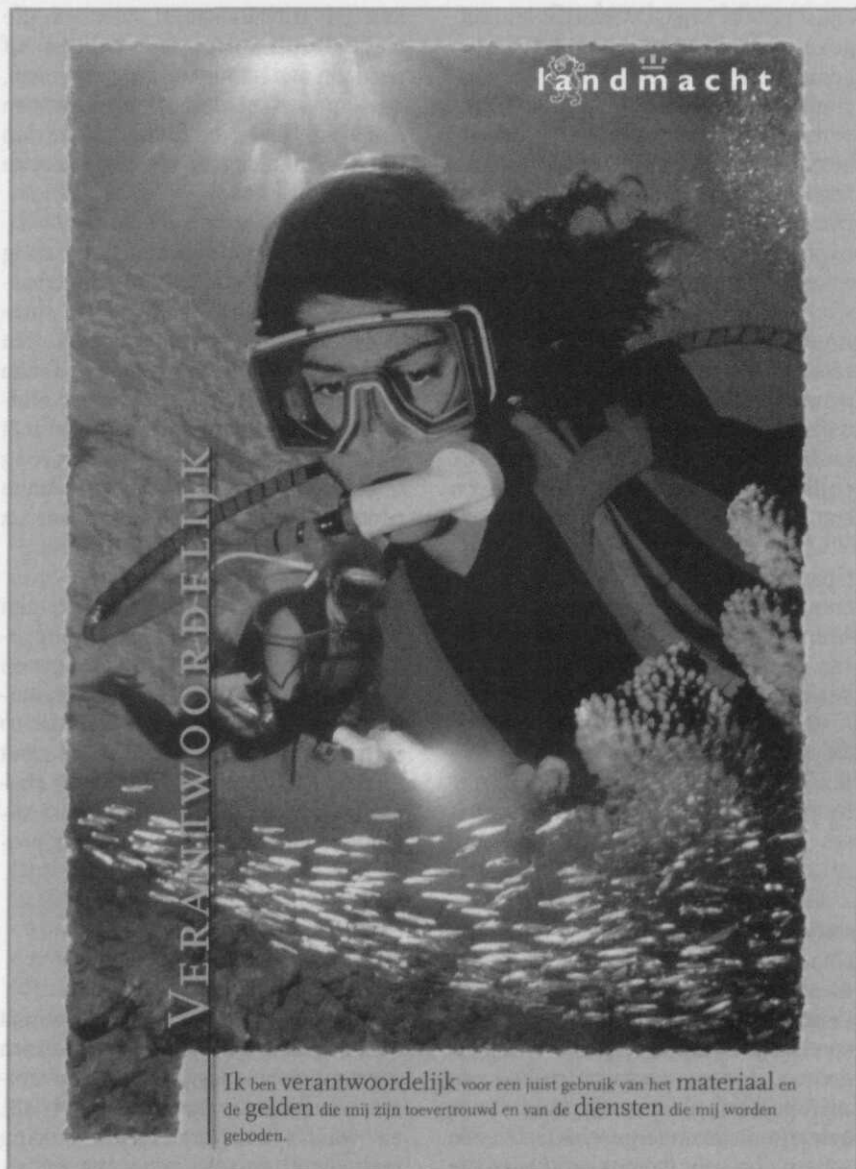
Ten slotte is de situatie van belang (Shamir en Howell, 1999). In crisis-situaties of in situaties waarin er sprake is van snelle veranderingen zullen meer mensen behoefte hebben aan sturing dan in stabiele of rustige situaties. Leiders die in een crisis met oplossingen komen die op het oog realistisch lijken en dat goed weten te communiceren, zullen door velen als charismatisch worden bestempeld.

In de praktijk is een crisis echter niet objectief. Vandaar ook dat leidinggevendend die scherp weten aan te geven dat het niet goed gaat met de organisatie of maatschappij, waarom dat zo is en wat er moet gebeuren om het beter te laten gaan, ook eerder als charismatisch worden gezien dan leidinggevendend die in alle rust de problemen proberen op te lossen.

Conclusies

Uit het bovenstaande komt een aantal zaken naar voren. Charismatisch gedrag kan belangrijk zijn in een situatie waarin er sprake is van een crisis, en waarin een organisatie sturing nodig heeft. Er wordt dan van een leidinggevende daadkracht en initiatief verwacht – niet dat hij zich verschuilt achter regels en procedures. Zoals in de inleiding al is besproken, met dergelijke situaties kan de krijgsmacht, zeker onder operationele omstandigheden, worden geconfronteerd.

Charismatisch gedrag brengt echter ook een aantal problemen met zich mee. Keithly en Tritten (1997) stellen in hun studie over charismatisch leiderschap in de krijgsmacht dat dergelijk leiderschap kan leiden tot extreme centralisatie en, daardoor, een gebrekkige ontwikkeling van ondergeschikten doordat de al te prominent aanwe-



satie in een staat van permanente verandering en/of crisis.

Kortom, in crisisomstandigheden kan charismatisch leiderschap nodig zijn, maar er is natuurlijk niet altijd sprake van een crisis. Dat maakt charismatisch leiderschap minder geschikt voor moderne organisaties zoals de krijgsmacht in vredesomstandigheden: zij doet geen recht aan het gegeven dat verschillende omstandigheden om verschillend leiderschap vragen – niet iedere periode is er één van crisis en revolutie – en tevens laat ze weinig ruimte voor zelfsturing van ondercommandanten.

Daar staat tegenover dat charismatisch gedrag juist wel wenselijk kan zijn wanneer het er werkelijk om spant. Moderne leiderschapstheorieën kunnen, zeker als zij relevant willen zijn voor de krijgsmacht, charisma slechts een plaats geven door haar in te bedden in een benadering van leiderschap die zelfsturing door en ontwikkeling van ondergeschikten niet in de weg staat. Dat is dan ook precies wat de pleitbezorgers van transformationeel leiderschap hebben gedaan.

Transformationeel leiderschap

De theorie van het transformationeel leiderschap, bekend geraakt door het werk van Burns (1978), is de voorname loot aan de tak van nieuwe leiderschapstheorieën.² De theorie claimt ondergeschikten meer te laten doen dan van hen verwacht mag worden en waartoe zij zichzelf aanvaardelijk in staat achten. Transformationeel leiderschap beweegt ondergeschikten ertoe het belang van de orga-

² Volgens Burns zouden de inzichten die de humanistische psychologie van onder anderen Maslow biedt, het mogelijk maken, generalisaties over leiderschap te maken die onafhankelijk van cultuur en tijd geldig zijn (1978, p. 3). Dat hij vervolgens Mao Tse-Tung noemt als een voorbeeldig transformationeel leider, laat zien dat ook hij uiteindelijk een product van zijn tijd was.

zige leider zijn ondergeschikten weinig ruimte laat (p. 131). Het grootste nadeel van charismatische leiders is dat zij doorgaans uitblinken in het top-down leidinggeven en weinig ruimte laten voor participatie in de besluitvorming door ondergeschikten.

Het is duidelijk dat een dergelijke leiderschapsstijl niet goed aansluit bij de nagestreefde zelfstandigheid van handelen in het systeem van opdrachtgerichte commandovoering. Daarnaast brengen charismatische leiders hun superieuren dikwijls in verlegenheid door te veel een eigen koers te varen

en te risicovol gedrag tentoon te spreiden (p. 133). Dit kan het wederzijds vertrouwen ondergraven.

Ten slotte floreert een charismatisch leider bij verandering en crises – geen leider die de status quo wil bewaren zal door zijn ondergeschikten als charismatisch worden ervaren (Yukl, 2002, p. 242). Dit hoeft geen nadeel te zijn, maar is het wel in een organisatie waarin leiders snel rouleren en ze in de korte tijd die hen in een functie is gegeven wel hun stempel op hun deel van de organisatie willen drukken. Daarmee brengen ze de organi-

nisatie te laten prevaleren boven het eigen belang (Northouse, 2001, p. 132), door de:

behoefden van medewerkers te verbreden en te versterken, en deze mede te richten op de doelen van de groep en de organisatie (Den Hartog cs., 1997, p. 24-25).

Transformationeel leiderschap wordt door Bernard Bass, de voornaamste pleitbezorger van dit type leiderschap, als volgt omschreven:

Leadership is charismatic such that the follower seeks to identify with the leader and emulate him or her. The leadership inspires the follower with challenge and persuasion, providing a meaning and understanding. The leadership is intellectually stimulating, expanding the follower's use of his or her abilities. Finally, the leadership is individually considerate, providing the follower with support, mentoring and coaching (1996, p. 5).

Met deze zinsnede worden de vier belangrijkste dimensies van transformationeel leiderschap genoemd, te weten: charisma, enthousiasmerende visie, inspirationale motivatie (of visie), intellectuele stimulatie en individuele consideratie.

Charisma

In de vorige paragraaf is gesteld dat charismatisch leiderschap in onversneden vorm ongeschikt is voor moderne organisaties. Wat nu is de rol van charisma in de theorie van Bass? Charisma binnen transformationeel leiderschap is vooral voorbeeldgedrag; een transformationeel leider is een rolmodel voor zijn ondergeschikten. Hij wordt bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd, niet in de laatste plaats omdat hij de belangen van zijn ondergeschikten boven zijn eigenbelang stelt.

In de ogen van zijn ondergeschikten heeft hij buitengewone kwaliteiten. Hij is consequent, verschuilt zich niet als het spannend wordt, en legt hoge

ethische en morele standaarden aan de dag. Dat zijn volgers zich met hem identificeren, is dan ook niet verwonderlijk (Bass 1996, p. 5).

Voor een belangrijk deel is deze omschrijving hetzelfde als bij charismatisch leiderschap in de voorgaande paragraaf. Wel is charisma bij Bass in vergelijking met Webers concept van charismatisch leiderschap 'onttoverd', dat wil zeggen: ontgaan van zijn goddelijke of bovennatuurlijke aura. Ook de uitzonderlijkheid van charismatisch leiderschap is uit beeld verdwenen; charisma is niet voorbehouden aan een enkeling, zoals bij Webers opvatting van charisma noodzakelijkerwijs het geval is, maar is iets waar iedereen in meer of mindere mate in deelt. Met andere woorden: iedereen is wel in enige mate charismatisch, waarbij de mate waarin door training kan worden vergroot (Keithly en Tritten, 1997).

Enthousiasmerende visie

Wat alle theorieën over exceptioneel leiderschap gemeen hebben, is het belang dat wordt toegekend aan een enthousiasmerende visie (Mumford en Van Doorn, 2001, p. 280). In zekere zin vormt visie het startpunt voor transformationeel leiderschap en is ze een centraal element in bijna iedere succesvolle poging betrokkenheid bij het werk of bij veranderingen te genereren.

Een transformationeel leider beschikt over die visie, en weet deze bij zijn ondergeschikten over te brengen. Daartoe kan hij of zij gebruik maken van kleurrijke, emotioneel geladen taal, van metaforen, beeldspraak, slogans en anekdotes en zorgt ervoor dat het eigen gedrag de visie nog eens nadrukkelijk onderstreept. Dit stelt hem in staat om een aantrekkelijk beeld van bepaalde doelen te schetsen en hij weet daardoor volgers te motiveren, te enthousiasmeren en aan bepaalde doeleinden te binden.

Deze doeleinden sluiten idealiter aan bij de behoeften en waarden van de ondergeschikten of transformeert

deze zelfs.³ De leidinggevende verleent met zijn visie op deze manier zin aan het werk (Bass, 1996, p. 5). Ondergeschikten voelen zich daardoor niet alleen geïnspireerder, maar ook intellectueel gestimuleerd (Benson cs, 2001, p. 55).

Intellectuele stimulatie

Een transformationeel leider vraagt zijn ondergeschikten mee te denken bij het zoeken naar oplossingen voor problemen, waarbij ook afwijkende meningen worden geapprecieerd (Bass, 1996, p. 6). Omdat daarbij nieuwe ideeën op prijs worden gesteld, is het zaak om individuen bij gemaakte fouten niet publiekelijk te bekritisieren.

Intellectuele stimulatie is dan ook slechts mogelijk wanneer er sprake is van een participerende stijl van leidinggeven.

Zo kan een visie weliswaar van boven worden opgelegd, maar lijkt intellectuele stimulatie juist te bestaan bij de gratie van het laten meedenken over die visie of haar laten uitwerken door ondergeschikten.

Een mogelijkheid waar Bass ook op wijst:

(...) transformational leaders can share vision building and idea generation that could be a democratic and collective enterprise (2002, p. 6).

Juist het laten meedenken over de koers van de organisatie lijkt bij uitstek een handvat om intellectuele stimulatie gestalte te geven (zie ook: Yukl, 2002, p. 84).

Individuele consideratie

Een transformationeel leider onderhoudt persoonlijke betrekkingen met zijn ondergeschikten, omdat hij weet

³ Berlin schreef over Churchills toespraak tot het volk van juni 1940, dat hij zijn landgenoten idealiseerde 'with such intensity that in the end they approached his ideal and began to see themselves as he saw them' (geciteerd in Kaplan, 2002, p. 17).

dat als een leider de onvoorwaardelijke steun van zijn groep wil hebben, die groep *niet alleen moet weten dat hij competent is, maar ook dat hij om hen geeft* (Van Tintelen, 2001, p. 66). Hij kent ze, weet wat hun individuele behoeften en capaciteiten zijn, accepteert deze en speelt er op in. Dat betekent dat sommige ondergeschikten wat meer worden geleid, terwijl anderen meer autonomie is gegund.⁴

Niemand krijgt echter het gevoel te worden gecontroleerd, het accent ligt op het tonen van belangstelling. Waar mogelijk, worden taken gedelegeerd met het oog op individuele ontplooiing (Bass, 1996, p. 6).

Communicatie is tweerichtingsverkeer, de leidinggevende weet te luisteren en mijdt de werkvloer niet. Er worden mogelijkheden gecreëerd voor verdere opleiding. Mede daardoor weten ondergeschikten zich op een hoger niveau te ontwikkelen.

Deze vier dimensies kunnen in gedragsvormen worden uitgewerkt (zie onderstaande tabel).

Twee accenten

Wat in de vier dimensies opvalt, is dat transformationeel leiderschap een theorie is met twee duidelijke accenten. Aan de ene kant ligt een duidelijk accent op de charismatische leider.

Uit een aantal omschrijvingen blijkt dat de leider prominent naar voren komt, bijvoorbeeld door zijn voorbeeldgedrag, zijn kwaliteiten, en door het geven en communiceren van een visie.

Aan de andere kant wordt een duidelijk – in sommige opzichten met het eerste tegenstrijdig – accent gelegd op de ‘empowerment’ van ondergeschik-

⁴ Individuele consideratie doet in sommige opzichten denken aan de oudere, situationele leiderschapsbenadering van Hersey en Blanchard (1967).

Voorbeelden van gedragingen die behoren bij de vier dimensies van transformationeel leiderschap (ontleend aan Bass, 1996; Den Hartog, Van Muijen en Koopman, 1997)

Charisma, ook wel ‘Idealized influence’.

Een leider:

- demonstreert competentie;
- wekt vertrouwen in medewerkers;
- neemt risico's, in plaats van afdekken en indekken;
- viert met medewerkers behaalde prestaties;
- creëert zelfvertrouwen bij medewerkers;
- appelleert aan de hoop en wensen van medewerkers;
- toont loyaliteit naar medewerkers;
- creëert het gevoel een gezamenlijke missie na te streven;
- laat een hoog niveau van activiteit en energie zien;
- maakt medewerkers onafhankelijk en sterk ('empowerment' van anderen).

Inspireren.

Een leider:

- stelt een na te streven voorbeeld;
- toont doorzettingsvermogen en betrokkenheid in het bereiken van doelen;
- geeft een optimistische en haalbare visie op de toekomst;
- geeft betekenis aan handelingen in het werk van medewerkers;
- gebruikt kleurrijke en aansprekende taal om zijn boodschap over te brengen;
- anticipeert, denkt en plant vooruit om te kunnen profiteren van onvoorziene kansen;
- reduceert waar nodig complexe materie tot de kern van de zaak.

Intellectueel stimuleren.

Een leider:

- herkent moeilijk voor te stellen patronen;
- past voorbeelden uit het verleden toe op huidige problemen;
- bekritiseert medewerkers niet openlijk voor het maken van fouten;
- moedigt medewerkers aan bezig te blijven met bepaalde problemen;
- past de context zo aan dat deze de visie ondersteunt;
- moedigt een brede belangstelling aan;
- gebruikt humor in het bespreekbaar maken van persoonlijke en taakgerelateerde moeilijkheden;
- moedigt het gebruik van intuïtie aan;
- staat niet wars tegenover het geven en horen van ideeën die in eerste instantie vergezocht lijken.

Individuele consideratie.

Een leider:

- herkent sterke en zwakke punten van mensen;
- is geïnteresseerd hoe het met anderen gaat;
- gebruikt 'actief luisteren' als techniek;
- geeft medewerkers zo snel mogelijk antwoord op vragen;
- zorgt dat de verdeling van taken gebaseerd wordt op individuele mogelijkheden en behoeften;
- gedraagt zich vriendelijk;
- moedigt tweezijdige communicatie aan;
- is beschikbaar als medewerkers echt iemand nodig hebben om mee te praten;
- staat achter de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers;
- moedigt anderen aan om initiatief te nemen.

ten. Intellectuele stimulatie, het kweken van zelfvertrouwen, het aanmoedigen om initiatief te nemen, stimuleren alle de zelfstandigheid van ondergeschikten. Het is duidelijk dat dit laatste accent het beste aansluit bij opdrachtgerichte commandovoering.

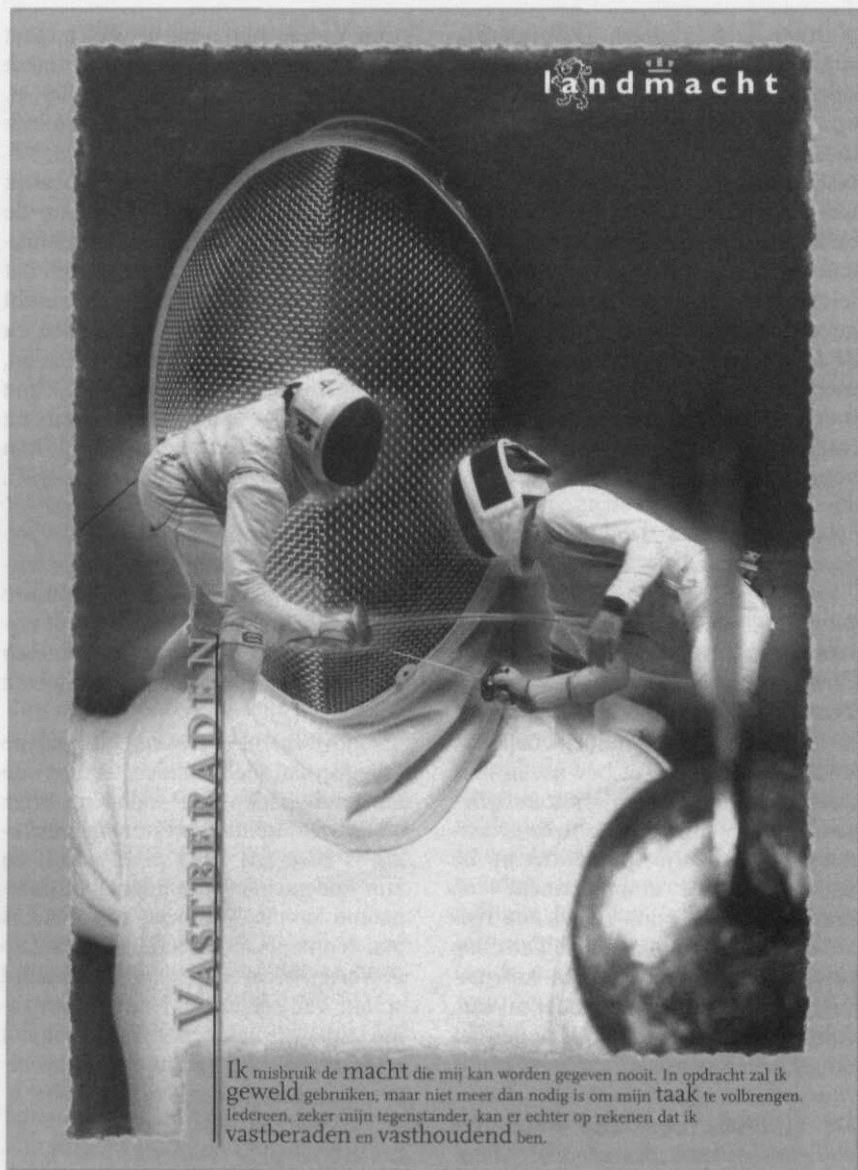
Transformationeel leiderschap in militaire organisaties

De transformationele benadering van leiderschap kan worden afgezet tegen de omstandigheden waaronder militairen tijdens operaties moeten kunnen functioneren. Zoals het citaat uit de *Beleidsvisie Leidinggeven* van de KL (zie de inleiding) laat zien is transformationeel leiderschap bij uitstek geschikt in de genoemde omstandigheden.

Leiders zijn nodig die ieder op hun niveau orde weten te scheppen in de chaotische omstandigheden die in crisissituaties op hen afkomen. Daarnaast zijn leiders nodig die hun mensen weten te motiveren om ook in de moeilijkste omstandigheden door te gaan en initiatieven te blijven nemen.

Juist leiders in militaire organisaties moeten kunnen omgaan met turbulente en risicovolle omstandigheden; zij moeten hun weg zien te vinden in situaties waarin anderen geen heil meer zien. Daarnaast moeten zij hun mensen kunnen motiveren om hun taken te (blijven) verrichten ondanks de grote risico's waaraan zij zijn blootgesteld. Tevens moeten zij een grote zorg voor hun personeel ten toon spreiden. Ook hebben zij een belangrijke rol in het stellen en motiveren van waarden die het handelen van de militairen moeten sturen.

Het zal duidelijk zijn dat dit soort situaties op elk niveau sterke en daadkrachtige leidinggevendenden vereisen, die een visie op de situatie ontwikkelen en hun mensen daarin mee weten te krijgen (Hoogsteder en Geers, 2000). Daarnaast moeten zij hun mensen het gevoel weten te geven dat met hen rekening wordt gehouden.



Empirisch onderzoek onderschrijft het bovenstaande: transformationeel leiderschap blijkt niet alleen effectief in civiele organisaties, maar ook in de krijgsmacht (Bass, 1998, p. 3; Bass en Avolio, 2000) en dan vooral tijdens gevechtsoperaties (Bass, 1998, p. 84-85). Onderzoek van Gabriel en Savage (1978) naar het gebrek aan cohesie en moreel van het Amerikaanse leger in Vietnam illustreert een en ander nader: door de nadruk te leggen op rationeel management en gebrek aan leiderschap in de zin zoals transformationeel leiderschapstheorieën dat voorschrijven, wisten officieren hun mensen niet te motiveren en was er

sprake van cohesieverlies en veel weigeringen om opdrachten uit te voeren.

Aanpassen van de opleidingen

Gezien het voorgaande is het niet verrassend dat steeds meer onderzoek uitwijst dat krijgsmachten zaak moeten maken van het invoeren van transformationeel leiderschap in de opleidingen van officieren. Zo voeren Bass en Avolio (2000) succesvolle experimenten uit met pelotonscommandanten in het Amerikaanse leger. Ook in Israël, Zweden en Singapore worden pogingen in die richting ondernomen, terwijl in Finland voor het trainen van

militaire leiders sinds 1999 gebruik wordt gemaakt van het 'Deep Leadership Model'. Dit model is gebaseerd op, maar niet geheel identiek aan, transformationeel leiderschap (Nissinen, 2001, p. 93). Hoogsteder en Geers (2000) komen op basis van hun onderzoek in de KL tot de conclusie dat toepassing van transformationeel leiderschap geschikt zou zijn in het gehele spectrum van operaties waarin de Nederlandse landmacht haar werk moet doen. Zij stellen dan ook dat transformationeel leiderschap in alle initiële opleidingen moet worden geïntroduceerd.

Een juiste balans

Charisma, transformationeel leiderschap en opdrachtgerichte commandovoering

Zoals in het voorgaande is besproken, is transformationeel leiderschap een kwaliteit die haar nut bewijst in risicovolle en turbulente omstandigheden. Toch is er gezien de twee accenten van de theorie (de nadruk op de leider versus de 'empowerment' van ondergeschikten) nog steeds een risico dat transformationeel leiderschap niet bevorderlijk is voor de zelfstandigheid van handelen op ieder niveau. Deze kwestie is recentelijk in de literatuur besproken.

De discussie over een mogelijke onbalans in transformationeel leiderschap richt zich vooral op de charisma-dimensie van transformationeel leiderschap. De discussie concentreert zich op twee aspecten: (1) wordt het transformationeel leiderschap niet te veel ingevuld vanuit de sterke, charismatische leider, zodat zelfsturing van ondergeschikten en daarmee opdrachtgerichte commandovoering daaronder te lijden heeft? En (2) heeft de leidinggevende wel de juiste bedoelingen (met zijn of haar ondergeschikten)?

De 'sterke' leider?

Conger stelt ten aanzien van de eerste vraag dat het concept transformationeel leiderschap, net als charisma-

tisch leiderschap, nog te veel uitgaat van een leider die altijd prominent aanwezig is en alles regelt (1999, p. 152). Deze prominentie van de leider is volgens hem niet nodig om hetzelfde effect te bereiken en kan mogelijk zelfs contraproductief zijn voor de 'empowerment' van de ondergeschikten. 'Empowerment' veronderstelt dat ondergeschikten hun werk als zinvol ervaren, zelf kunnen bepalen hoe en in welke volgorde zij hun werk doen, het vertrouwen hebben dat zij hun werk effectief kunnen uitvoeren, en invloed kunnen uitoefenen op hun werkomgeving (Yukl, 2002, p. 106, 107).

'Empowerment' impliceert dat ondergeschikten meer discretionaire bevoegdheden krijgen: hen wordt bijvoorbeeld verteld wat zij moeten bereiken, maar niet hoe zij dat moeten doen.

'Empowerment' betekent dus dat de transformationele leider, indien de omstandigheden het toelaten, beter niet voortdurend te prominent aanwezig is (Conger, 1999 p. 157-158) en zijn leiderschap participatief of delegerend invult. Wanneer er sprake is van een crisis, is directief leiderschap gewenst. Maar er is lang niet altijd sprake van een crisis. Het is de eenzame leider die zelf een visie ontwikkelt en uitdraagt, en daarin de medewerkers probeert mee te krijgen.

De 'juiste' bedoelingen?

Ten aanzien van de tweede vraag, of de leider wel de juiste bedoelingen heeft, beschrijft Howell (1988) het onderscheid tussen gesocialiseerd en gepersonifieerd charisma.

Gesocialiseerd charisma verwijst volgens Howell naar werkelijk transformationele leiders, dat wil zeggen, zoals ze volgens de theorie van Bass (1985) zijn bedoeld. Deze leiders articuleren visies die de belangen van het collectief dienen. Zij besturen op een gelijkwaardige manier, waarbij zij niet overheersend willen zijn. Ze ontwikkelen hun medewerkers en zorgen voor 'empowerment'. Ze gebruiken tevens gerechtvaardigde middelen om

hun doelen te bereiken. Deze leiders maken hun leiderschap ondergeschikt aan het collectief belang en aan het ontwikkelen van hun ondergeschikten.

Gepersonifieerd charisma is daarentegen autoritair en narcistisch. Deze leiders hebben een grote behoefte aan macht. Hun doelen reflecteren de belangen van henzelf en de medewerkers worden 'gebruikt' om die doelen te halen. Daarbij verlangen ze onvoorwaardelijke gehoorzaamheid en volgzzaamheid van hun medewerkers (zie ook Deluga, 2001, p. 344-345; Yukl 2002, p. 250). Howell beargumenteert dat er in de praktijk weinig zuivere vormen van beide extremen bestaan maar dat leiders die over charisma beschikken van beide extremen een beetje hebben.

In de praktijk zullen vele leidinggevers die over charisma beschikken dus min of meer autoritaire en narcistische trekken vertonen. Het probleem is dat niet goed is vast te stellen of een leidinggevende werkelijk transformationeel is of eerder gedreven wordt door de eigen eer en glorie. Dat is in zekere zin pas achteraf te bepalen.

Nadelen van charismatisch leiderschap

Ten slotte kleven een aantal nadelen aan charismatisch leiderschap, ongeacht of we met gepersonifieerd of gesocialiseerd charisma van doen hebben. Deze nadelen zijn terug te voeren op één aspect, waar Bass overigens zelf op wijst: charisma betekent dat ondergeschikten zich identificeren met de leider, en niet zozeer met de organisatie waartoe zij behoren (Bass 1996, p. 5). De termen gepersonifieerd en gesocialiseerd betreffen slechts het oogmerk van de leider (eigen gewin en glorie versus het belang van de organisatie). Het is daarom enigszins gratuit dat Bass opmerkt dat eventuele duistere kanten van charismatisch leiderschap gepersonifieerd leiderschap betreffen

(1996, p. 15). Daarmee schuift hij een heikel probleem wel erg gemakkelijk terzijde.

Ook kritiek die van verschillende kanten is geleverd op vooral het morele gehalte van transformationeel leiderschap – de leider kan zijn mensen meenemen in onethisch gedrag – wordt op dezelfde wijze afgedaan. De redenering van Bass gaat als volgt: alleen moreel leiderschap is transformationeel leiderschap. Moreel dubieuze kanten van transformationeel leiderschap betreffen daarom per definitie niet 'waar' transformationeel leiderschap, maar pseudo-transformationeel leiderschap (1998b).

Bezien tegen de achtergrond van opdrachtgerichte commandovoering moeten leiders streven naar een vorm van transformationeel leiderschap waarbij medewerkers zich kunnen ontwikkelen tot zelfstandig handelende personen die eigen initiatieven ontplooiën. Een voortdurend autocratische of directieve vorm van leiderschap laat dat niet goed toe. Die is alleen op zijn plaats als er sprake is van een crisis. In alle overige gevallen is het belangrijk dat het leiderschap meer democratisch wordt ingevuld en men voortdurend streeft naar 'empowerment' van ondercommandanten. Vooral bij een democratische opvatting van leiderschap vormen transformationeel leiderschap en opdrachtgerichte commandovoering een vruchtbare combinatie.

Conclusie

Waar het leger ooit het archetype vormde van de bureaucratische, mechanistische organisatie, waarbij autoriteit werd ontleend aan de formele positie, heeft de moderne krijgsmacht zich – vooral waar het operationele eenheden betreft – in verband met de vredesoperaties omgevormd tot een meer organisch, gedecentraliseerd bedrijf waar (weer) ruimte wordt ingeruimd voor zelfstandigheid en initiatief. De Nederlands landmacht heeft gekozen voor een wijze

van commandovoeren die daarbij past: opdrachtgerichte commandovoering. Maar de condities die opdrachtgerichte commandovoering veronderstelt, veronderstellen op hun beurt een benadering van leiderschap die daarop is toegesneden. In zo'n organisatie kunnen leiders zich niet louter verlaten op hun formele positie.

Leiderschap wint aan belang, 'management' boet iets aan belang in (idem, zie ook Heijster, 1992). In dit artikel zijn twee leiderschapstheorieën op hun merites beoordeeld, namelijk charismatisch en transformationeel leiderschap. Daaruit kwam naar voren dat beide leiderschapsbenaderingen gedeeltelijk op vergelijkbare omstandigheden zijn toegesneden: omstandigheden waarin crises de boventoon voeren. In dit artikel is een duidelijke keuze gemaakt voor transformationeel leiderschap boven charismatisch leiderschap en is met zoveel woorden gesteld dat vooral transformationeel leiderschap voldoet aan de eisen die opdrachtgerichte commandovoering stelt.

Crisisomstandigheden en vreedstijd

Opdrachtgerichte commandovoering is nadrukkelijk bedoeld voor zowel tijden van crises als vreedstijd. Nu kunnen onder crisisomstandigheden zowel charismatisch leiderschap als het transformationeel leiderschap op zijn plaats zijn. Transformationeel leiderschap zal op dat moment directief worden ingekleurd waarbij de dimensies charisma en visie prevaleren. Maar transformationeel leiderschap heeft op charismatisch leiderschap voor dat het tevens recht doet aan het gegeven dat het niet altijd crisis is. Op die momenten dat er geen crisis is en de behoefte aan sturing beperkt blijft, hoeft de leidinggevende uiteraard minder prominent aanwezig te zijn en kan hij ervoor kiezen zijn ondergeschikten meer ruimte te gunnen en hun ontwikkeling op de voorgrond te stellen.

De beide andere dimensies van transformationeel leiderschap, intellectu-

ele stimulatie en individuele consideratie, komen dan van pas. Deze dimensies en de bijbehorende gedragingen stellen ondergeschikten in staat de kwaliteiten te ontwikkelen die in de *Leidraad Commandovoering* (2000) aan hun commandant worden toegeschreven: zelfstandigheid, oordeelsvermogen en het nemen van verantwoordelijkheid.

Deze ondergeschikten zijn immers op hun beurt in veel gevallen zelf leidinggevend op een niveau lager, zoals hun 'bovengeschikte' op zijn beurt ondergeschikt is aan zijn leidinggevende en zich slechts tot goed leidinggevende heeft kunnen ontwikkelen door de ruimte die hem is gelaten.

Dat een leidinggevende soms beter niet te prominent aanwezig kan zijn, komt niet altijd goed uit de verf als we zien hoe opdrachtgerichte commandovoering wordt geschetst in de verschillende doctrinepublicaties: door de gerichtheid op crisisomstandigheden is daar minder aandacht voor. Opdrachtgerichte commandovoering blijft dan een voornamelijk solitaire bezigheid waarin vooral de leidinggevende op de voorgrond treedt, ondanks een enkele verwijzing naar het tegendeel.⁵ De in de LDP I (1996) genoemde kenmerken van leidinggevend, zoals het tonen van moed, vastberadenheid, voorbeeldgedrag en zelfvertrouwen, het naar zich toetrekken van de verantwoordelijkheid en het nemen van berekende risico's, bevestigen dat beeld.

De nadruk ligt hier op de ruimte die de leidinggevende van zijn commandant moet krijgen om het systeem van opdrachtgerichte commandovoering naar behoren te laten functioneren en die hem in staat stelt zich te manifesteren als daadkrachtig en zelfstandig opererend leider. De ruimte die hij op

⁵ De commandant bevordert het inbrengen van initiatieven, adviezen en voorstellen van zijn staf, maar zeker ook van zijn ondercommandanten (*Leidraad Commandovoering*, 2000, p. 59).

zijn beurt als commandant zijn ondergeschikten kan laten, blijft onderbelicht.

Zelfwerkzaamheid en zelfsturing kunnen de organisatie echter alleen van het hoogste tot het laagste niveau doordringen als alle leidinggevers naast de in de Leidraad Commandovoering genoemde kenmerken ook beschikken over een andere set kenmerken, gericht op de verdere ontwikkeling van ondergeschikten tot actieve, zelfstandige krachten.

Een goede leidinggevende weet wanneer hij welk deel van het register moet aanspreken. Nu is een goed leidinggevende een enkele keer een geboren leider, maar in veel gevallen is het (mede) een kwestie van opleiding. Aandacht voor de transformationele benadering van leiderschap in de initiële opleiding kan hem daarbij ondersteunen. Het gaat erom dat hij naar gelang de omstandigheden de juiste keuze maakt tussen krachtadig leiderschap wanneer het erom spant, en leiderschap gericht op 'empowerment' van en zelfsturing door ondergeschikten wanneer dat mogelijk is.

Literatuur

- Bass, B.M., *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*, Alexandria: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 1996.
- Bass, B.M., *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1998a.
- Bass, B.M., 'Ethics, character, and authentic transformational leadership', internetpublicatie, 1998b.
- Bass, B.M. en B.J. Avolio, *Platoon readiness as a function of leadership, platoon, and company cultures*, Alexandria: A.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, 2000.
- Bass, B.M., *Developing potential across a full range of leadership: Cases on transactional and transformational leadership*, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2002.
- Beleidsvisie Leidinggeven van de luchtmacht, 1994.
- Beleidsvisie Leidinggeven van de landmacht, 1998.
- Berson, Y e.a., 'The relationship between vision strength, leadership style, and context', *The Leadership Quarterly* 12 (2001) pp. 53-73.
- Burns, J.M., *Leadership*, New York: Harper en Row, 1978.
- Defensienota, 2000.
- Conger, J.A., 'Charismatic and transformational leadership in organizations: An insiders perspective on these developing streams of research', *The Leadership Quarterly* 10 (1999) pp. 145-179.
- Deluga, R.J., 'American presidential machiavellianism: Implications for charismatic leadership and rated performance', *The Leadership Quarterly* 12 (2001) pp. 339-363.
- Grondslagen voor de opleiding bij het wapen der cavalerie, 1953.
- Hartog, N. den, P.L. Koopman en J.J. van Muijen, *Inspirerend leiderschap in organisaties*, Schoonhoven: Academic Services, 1997.
- Heijster, W.H.T., 'Onderscheid in verbondenheid', *COKL-blad*, mei 1992, pp. 17-20.
- Hersey, P en K.H. Blanchard, *The management of organizational behavior*, Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.
- Hoogsteder, N.B. en J.W.G. Geers, *De bezie-lende commandant*, Breda: KMA (afstuderscriptie), 2000.
- Howell, J.M., 'Two faces of charisma: Socialized and personalized leadership in organizations'. In J.A. Conger en R.N. Kanungo (red.), *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*, San Francisco: Jossey-Bass, 1988, pp. 213-236.
- Kaplan, R.D., *Warrior Politics: Why Leadership demands a Pagan Ethos*, New York: Random House, 2002.
- Keithly, D.M. en J.J. Tritten, 'A charismatic dimension of military leadership?', *Journal of Political and Military Sociology*, 1997, 25, pp. 131-146.
- Landmacht Doctrinepublicatie, I, *Militaire Doctrine*, 1996.
- Landmacht Doctrinepublicatie III, *Vredesoperaties*, 1999.
- Leidraad Commandovoering, 2000.
- Machiavelli, N., *Discorsi*, Ambo-Olympus, 1997.
- McCann, C en R. Pigeau (red.), *The human in command: Exploring the modern military experience*, New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000.
- Mumford, M.D. en J.R. Van Doorn, 'The leadership of pragmatism. Reconsidering Franklin in the age of pragmatism', *The Leadership Quarterly* 12 (2001) pp. 279-309.
- Nissinen, V., *Military Leadership*, diss. University of Helsinki, 2001.
- Northouse, P.G., *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Shamir, B en J.M. Howell, 'Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership', *The Leadership Quarterly* 10 (1999) pp. 257-283.
- Tintelen, G.J.A. e.a., 'Personele inzetbaarheid van het team: een moreelanalyse', *Militaire Spectator*, 2001(2).
- Vogelaar, A.L.W. e.a., *Leiderschap in Crisisomstandigheden*, Den Haag: SDU, 1997.
- Weber, M., 'Charismatic authority and its routinization'. In *On charisma and institution Building*, Chicago: University of Chicago Press, 1968.
- Werkgroep Operationele en Logistieke Filosofie II, 1993.
- Yukl, G., 'An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories', *Leadership Quarterly* 10 (1999), pp. 285-305.
- Yukl, G., *Leadership in organizations*, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

Solliciteren als gepland gedrag

drs. R.J.T. Vranken - luitenant-kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst

Dit artikel betreft een wetenschappelijk onderzoek dat in de zomer en het najaar van 2001 is uitgevoerd door de afdeling Gedragswetenschappen van de KL. Het onderzoek werd uitgevoerd onder jongeren, die succesvol gesolliciteerd hadden naar een baan bij de KL en had tot doel inzicht te geven waarom jongeren wel of niet solliciteren naar een baan bij de KL. In dit onderzoek is ervoor gekozen om solliciteren als gedrag te zien. Hierdoor kon de onderzoeker gebruikmaken van gedragsverklaringsmodellen die, doordat zij verklaren waarom gedrag tot stand komt, dit gedrag ook voorspelbaar maken. De onderzoeksresultaten leiden tot een aantal directe aanbevelin-

gen over de wijze waarop jongeren benaderd kunnen worden. Maar minstens even belangrijk zijn de valkuilen die worden onderkend. Zo kunnen te hoog gespannen verwachtingen over de inhoud van een baan bij de KL, makkelijk leiden tot frustratie en voortijdige uitval. Deze bevinding maakt inmiddels onderdeel uit van een onderzoek naar de redenen en oorzaken van voortijdig dienstverlaten van KL-militairen.

Het voor dit onderzoek gekozen model is in staat iets meer dan de helft van het sollicitatiegedrag van de onderzoeksgroep te verklaren; blijft de uitdaging om een verklaring te vinden voor het resterende deel.

Ten behoeve van de leesbaarheid is dit artikel ontdaan van, de voor een onderzoek vereiste, literatuurverwijzingen en statistische data. De geïnteresseerde lezer kan deze ontbrekende gegevens terugvinden in het onderzoeksrapport.

Inleiding

Waarom solliciteren mensen naar een bepaalde baan en waarom doen anderen dat niet? Een vraag die elke werkgever, dus ook de Koninklijke Landmacht, zich dient te stellen. En dat doet deze organisatie dan ook. Belangstellingsmetingen zoals de Arbeidsmonitor Defensie en de Periodieke Rapportage Imago, Satisfactie en Maatschappelijke Acceptatie (PRISMA) meten periodiek de belangstelling van jongeren voor een baan bij Defensie en, bij PRISMA in het bijzonder, voor de KL.

Nu zijn belangstellingsmetingen voornamelijk beschrijvend van aard. Hiermee wordt bedoeld dat ontwikkelingen rond de arbeidsmarkt geregistreerd en systematisch geordend worden. Maar er wordt niet gekeken naar welke factoren bepalend zijn voor deze belangstelling, noch worden er theorieën ontwikkeld om de belangstelling te verklaren. Dus gaat de KL een stap verder en laat belangstellingsonderzoeken uitvoeren.

* De auteur is werkzaam als senioronderzoeker bij de afdeling Gedragswetenschappen van de Koninklijke Landmacht.



Aanbevelingen en onderkende valkuilen

Deze onderzoeken trachten een verklaring te vinden waarom jongeren wel of geen belangstelling hebben voor een baan bij de KL. Immers, naarmate beter begrepen wordt hoe belangstelling tot stand komt, hoe gerichtere maatregelen ontwikkeld kunnen worden om deze belangstelling te beïnvloeden. Er zijn inmiddels modellen ontwikkeld die een aardig beeld geven uit welke factoren de belangstelling voor de KL is opgebouwd. Maar ook al heeft iemand belangstelling voor een baan, bijvoorbeeld bij de landmacht, dan betekent dat niet dat die persoon ook daadwerkelijk solliciteert.

Daarom heeft de KL ook de volgende stap gezet en onderzoek gedaan naar die factoren, die bepalen of iemand wel of niet solliciteert naar een baan bij de KL. Dit artikel doet verslag van dit onderzoek dat door de afdeling Gedragwetenschappen KL (GW/KL) is uitgevoerd in de zomer en het najaar van 2001, onder jongeren die daadwerkelijk hebben gesolliciteerd naar een baan bij de KL. In dit artikel wordt eerst ingegaan op literatuur die voor dit onderzoek van belang was. Vervolgens worden de onderzoeksopzet en de resultaten van het onderzoek beschreven. Ten slotte worden op basis van deze resultaten aanbevelingen gedaan, waarbij ook gewaarschuwd wordt voor een aantal valkuilen.

Literatuurstudie

Beroepskeuze blijkt een dankbaar onderzoeksobject; talrijke studies over dit onderwerp hebben dan ook het licht mogen zien. Veel onderzoeken maken gebruik van het zogenaamde *matching-model*. Dit model gaat er vanuit dat een baankeuze gezien moet worden als het verbinden (het zgn. matchen) van de kenmerken van een persoon met de kenmerken van een baan. Als deze match in de ogen van de persoon in kwestie bevredigend is, dan wordt naar de baan gesolliciteerd. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen modellen

die de persoonseigenschappen als een stabiele factor zien en modellen die er van uitgaan dat deze eigenschappen veranderen.

De meer traditionele modellen gaan er vanuit dat de persoonlijkheid gevormd is vóórdat mensen aan hun beroepsloopbaan beginnen. Volgens deze modellen veranderen de ideeën van mensen over datgene wat ze in een baan zoeken, in de tijd, niet of nauwelijks. Men past wel of niet in een baan. De kenmerken van een sollicitant zijn (en blijven) stabiel.

Meer recentere modellen gaan er vanuit dat mensen zich door ervaringen met bijvoorbeeld werk (*career-exploration*), maar ook andere demografische, sociaal-culturele of persoonlijke factoren, ontwikkelen en als gevolg hiervan hun beslissingsmodellen aanpassen.

Naast deze sociaal-psychologische modellen wordt er in de literatuur ook een groep economische theorieën onderkend. Deze economische theorieën zijn sterk gebaseerd op de idee dat jongeren bij hun beroepskeuze, zogenaamd nutmaximaliserend gedrag vertonen. Dit betekent dat zij op grond van salarisverschillen of relevante andere verschillen zoals fysiek zwaar of licht werk, technisch of administratief werk, een baan wel of niet kiezen.

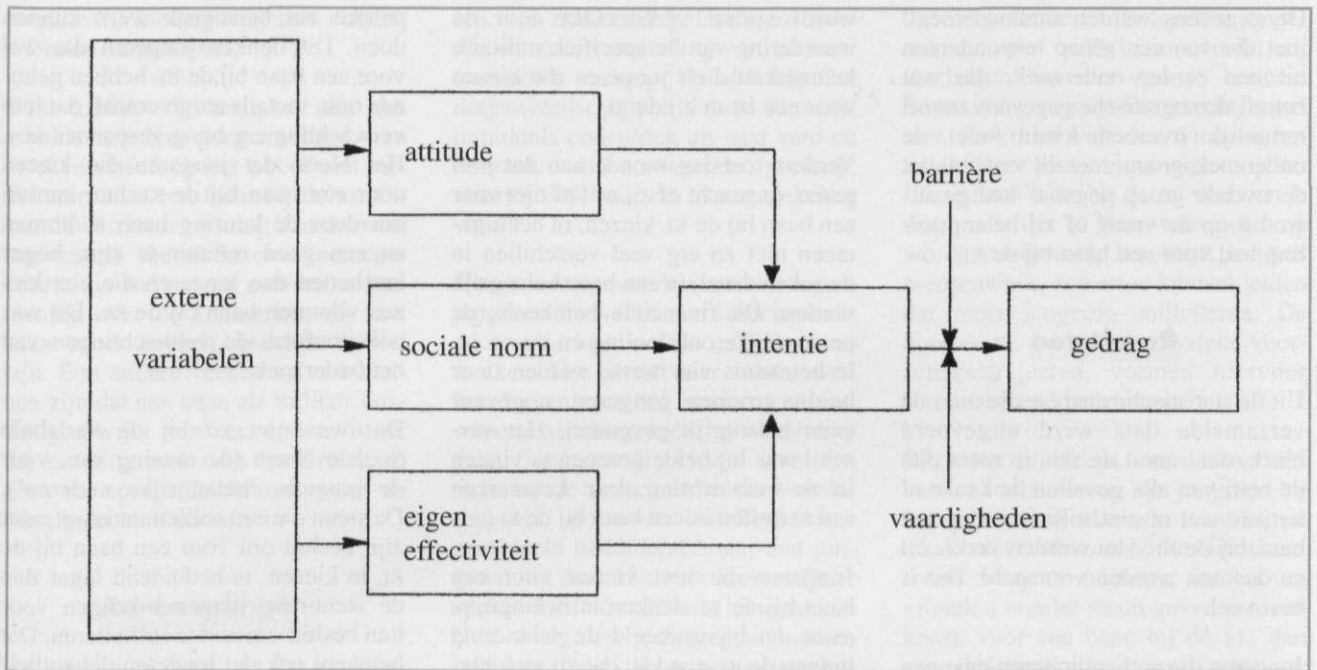
Dit onderzoek kijkt naar mensen die hebben gesolliciteerd. Het betreft hier dus jongeren die het *gedrag* 'solliciteren' daadwerkelijk hebben vertoond. Dit geeft de mogelijkheid om ook te kijken naar *gedragsverklaringsmodellen*. Een van de meest toonaangevende theorieën op dit gebied is de *Theory of Planned Behaviour* (TPB), de theorie van gepland gedrag, van Ajzen en Madden. De TPB stelt dat de kans groter is dat mensen bepaald gedrag vertonen, als zij vinden dat de voordelen van het gedrag opwegen tegen de nadelen. Er vindt dus een soort afweging plaats. De TPB noemt de neerslag van zo'n afweging een *attitude*.

Nu kunnen afwegingen over het wel of niet kiezen om te solliciteren naar een baan alleen gemaakt worden tussen die kenmerken die voor mensen een betekenis hebben en waaraan zij een waarde kunnen hechten. Welke kenmerken betreft het hier? Reeds geruime tijd (sinds de jaren tachtig) wordt een internationaal longitudinaal onderzoek uitgevoerd, waarbij gekeken wordt naar de betekenis die mensen bij werk onderscheiden en het belang dat zij hieraan hechten. Uit dit onderzoek blijkt dat de economische betekenis van werk, i.c. salaris, extra toelages e.d. voor Nederlanders (en trouwens ook voor de bewoners van de andere onderzochte landen) het belangrijkste is. Salaris wordt gezien als uiting van waardering van geleverde arbeid, een teken dat een individu een economische prestatie levert. Zelfontplooiing, het leveren van een prestatie en het zich kunnen vormen, staat op de tweede plaats. Ook levert werk interpersoonlijke contacten op, waarmee sociale behoeften worden bevredigd. Een ander aspect is dat mensen het moreel juist vinden om diensten aan anderen en de maatschappij te leveren. Ten slotte vindt men werk belangrijk, omdat werken het dagelijkse leven een tijdsstructuur geeft en de mogelijkheid tot maatschappelijke identificatie (status en prestige).

Samenvattend kunnen drie groepen betekenissen van werk worden onderkend:

- de financiële betekenis;
- de persoonlijke ontplooiing;
- de sociale betekenis.

De TPB betreft in het voorspellen en/of verklaren van het gedrag nog andere variabelen dan de attitude. Ook de sociale norm (de ideeën wat, voor de persoon in kwestie, 'belangrijke andere(n)' van de persoon verwachten) en de inschatting die de persoon zelf maakt over de mate waarin hij zich in staat acht het gedrag te vertonen, spelen een rol. Volgens TPB is dus ook de mening van 'belangrijke anderen' van invloed op



Model van gedragsdeterminanten (naar Kok, et al., 1991)

de baankeuze. Wie zijn nu die 'belangrijke anderen'? Uit de literatuur blijkt dat mensen meerdere 'belangrijke anderen' onderkennen. De meeste auteurs op dit gebied zijn het erover eens dat het hier doorgaans de ouders, de partner en leeftijdsgenoten van de betreffende persoon betreft. De mening van de 'belangrijke andere(n)' wordt meegenomen in de overweging gedrag wel of niet uit te voeren.

De vraag blijft of iemand geneigd is zich iets van die mening van die 'belangrijke andere(n)' aan te trekken. De TPB noemt dit 'de motivatie tot conformeren'. De mening van de 'belangrijke andere(n)' gecombineerd met de motivatie tot conformeren aan deze mening, heet de sociale norm. Naarmate de sociale norm positiever is ten opzichte van het gedrag, zal een persoon sterker de intentie hebben het gedrag uit te voeren.

De derde variabele in de TPB betreft de inschatting door de persoon, van de mate waarin hij of zij daadwerkelijk in staat is het beoogde gedrag uit te voeren. Ook al heeft iemand een positieve attitude en een ondersteu-

nende sociale norm, dan nog kan het zijn dat een persoon het beoogde gedrag niet uitvoert. Reden is dan gelegen in het feit dat de persoon de overtuiging mist dat hij in staat is dit gedrag succesvol uit te voeren.

Het model laat zien hoe de drie variabelen, attitude, sociale norm en ingeschatte eigen effectiviteit, bepalen of iemand wel of niet de intentie heeft het gedrag uit te voeren.

Centrale vraagstelling van het onderzoek

Het onderzoek naar het sollicitatiegedrag van jongeren is gebaseerd op deze TPB. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt dan ook: 'Zijn er op basis van de TPB verschillen te onderkennen tussen jongeren die wel of niet solliciteren naar een baan bij de KL?' Hierbij is de verwachting dat jongeren die wel solliciteren naar een baan bij de KL hoger scoren op de drie gedragsdeterminanten attitude, de sociale norm en de ingeschatte eigen effectiviteit. Bij het onderzoek is verder uitgegaan van de meer recentere veronderstellingen in de literatuur, dat

jongeren door een arbeidsverleden hun attitudes naar een baan aanpassen en zich ook een beter beeld kunnen vormen over wat zij wel en niet kunnen.

Het onderzoek

De gegevens van dit onderzoek zijn, met medewerking van het Instituut voor Keuring en Selectie (IKS) m.b.v. vragenlijsten verzameld. De vragenlijsten zijn ingevuld door jongeren, vlak nadat zij te horen hadden gekregen dat zij waren aangenomen voor een baan bij de KL. Het uitreiken op een ander moment was niet wenselijk. De lijsten uitreiken voor of tijdens de selectieprocedure zou verwarring bij de respondent kunnen veroorzaken over het feit of de vragenlijst deel uitmaakt van de selectie. Aan het uitreiken van de lijsten op een later moment kleefte het gevaar dat jongeren hun mening aanpassen¹ door hun verblijf binnen de KL.

¹ Dit soort fenomeen is reeds in 1982 door Festinger beschreven. Hij noemt het cognitieve dissonantie.

De gegevens werden samengevoegd met die van een groep respondenten uit een eerder onderzoek, die wat betreft demografische gegevens zoveel mogelijk overeen kwam met de onderzoeksgroep, met dit verschil dat de tweede groep negatief had geantwoord op de vraag of zij belangstelling had voor een baan bij de KL.

Resultaten

Uit de statistische analyse die over de verzamelde data werd uitgevoerd bleek, dat vanuit de TPB, in meer dan de helft van alle gevallen de keuze of iemand wel of niet solliciteert op een baan bij de KL, kan worden verklaard en dus ook worden voorspeld. Dat is best veel.

Jongeren die wel solliciteren naar een baan bij de KL scoorden betekenisvol hoger op de attitude. Dit verschil

wordt vooral veroorzaakt door de waardering van de specifiek militaire kenmerken door jongeren die kiezen voor een baan bij de KL.

Verdere toetsing toonde aan dat jongeren, ongeacht of zij wel of niet voor een baan bij de KL kiezen, in het algemeen niet zo erg veel verschillen in de zaken die zij in een baan belangrijk vinden. De financiële betekenis, de persoonlijke ontplooiing en de sociale betekenis van werk, werden door beide groepen jongeren ongeveer even belangrijk gevonden. Het verschil was bij beide groepen te vinden in de verwachting deze kenmerken aan te treffen in een baan bij de KL.

Jongeren die niet kiezen voor een baan bij de KL denken in belangrijke mate dat bijvoorbeeld de salariering binnen de KL goed is, dat zij zich binnen deze organisatie kunnen ontplooiën en dat ze bij de KL in maatschap-

pelijke zin belangrijk werk kunnen doen. Dit denken jongeren die wel voor een baan bij de KL hebben gekozen ook, met als enig verschil dat hun verwachting erg hoog gespannen is. Het bleek dat jongeren die kiezen voor een baan bij de KL hun kansen om door de keuring heen te komen en een goed militair te zijn, hoger inschatten dan jongeren die niet kiezen voor een baan bij de KL. Dit was ook conform de verwachtingen van het onderzoek.

Dat was niet zo bij de variabele Sociale Norm (de mening van, voor de jongere, 'belangrijke anderen'). De steun die een sollicitant krijgt voor zijn besluit om voor een baan bij de KL te kiezen, is beduidend lager dan de steun die jongeren krijgen voor hun besluit om niet te solliciteren. Dat betekent ook dat jongeren die solliciteren naar een baan bij de KL, gemiddeld minder rekening houden met de



Reële voorlichting

(negatieve) mening van hun ouders, vrienden en partners.

Ook toonde de analyse aan dat arbeidsverleden geen invloed van betekenis heeft op het wel of niet solliciteren naar een baan bij de KL. Dit kan duiden in de richting van de meer traditionele theorieën over beroepskeuze, die stellen dat mensen in hun mening over de kenmerken die een baan moet hebben, redelijk stabiel zijn. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat een baan als militair dusdanig afwijkt van een andere baan, dat ervaring met zo'n 'andere' baan geen rol speelt. Onderzoek moet de ware redenen aantonen.

Aanbevelingen

Het onderzoek leert ons dat jongeren die wel of niet solliciteren naar een baan bij de KL persoonlijke ontplooiing, de sociale en financiële betekenis van werk, gemiddeld genomen even belangrijk vinden. Beide groepen jongeren verwachten bij de KL deze gewaardeerde kenmerken in ruime mate aan te treffen. Dit betekent voor de wervers van de KL dat hier geen bruikbare aangrijppunten te vinden zijn.

Echter, jongeren die kiezen voor een baan bij de KL koesteren deze verwachting in extreme mate. Het hoge verwachtingspatroon van jongeren die naar een baan bij de KL sollicite-

ren, kan makkelijk gefrustreerd worden en zo een aanleiding vormen voor tussentijds verloop. De afdeling Gedragswetenschappen van de KL voert inmiddels onderzoek uit naar aard en oorzaak van tussentijds verloop, waarbij ook naar dit aspect gekeken wordt.

Het grootste gevonden verschil tussen jongeren die wel of niet solliciteren is de waardering voor de militaire kenmerken. Het betreft hier zaken zoals het dragen van een uniform en een wapen, oefeningen en op uitzending gaan. Jongeren die kiezen voor een baan bij de KL scoren in de waardering van dit soort baankenmerken gemiddeld beduidend hoger dan jongeren die daar niet voor kiezen. Deze kennis biedt de KL een handvat om haar doelgroep gericht te kunnen bereiken. Ook hier is een waarschuwing op zijn plaats. Als we jonge mensen de organisatie binnenhalen met de verwachting dat zij deze militaire kenmerken in ruime mate zullen aantreffen, dan moeten wij hen dit ook bieden. Iemand die solliciteert naar bijvoorbeeld een baan als chauffeur-radiotelexist, verwacht niet dat hij of zij van acht tot vijf administratief werk moet doen voor een staf-functionaris.

Jongeren die naar een baan bij de KL solliciteren schatten hun kansen om te worden aangenomen en een goed militair te zijn hoger in dan jongeren

die niet solliciteren. Er zijn dus jongeren die niet solliciteren omdat zij inschatten het niet aan te kunnen. Soms is dit vermoeden terecht, soms niet. Ook hier valt dus winst te behalen. Door jongeren te wijzen op het feit dat een baan bij de KL veel van je eist maar dat je daar ook goed op wordt voorbereid, het blijft immers mensenwerk, zou ertoe kunnen leiden dat meer jongeren solliciteren. De door de KL aangeboden fysieke voor-schakeltrajecten, vormen hiervoor een uitstekend instrument.

Blijft het probleem van de (ontbrekende) sociale steun aan jongeren bij het solliciteren naar een baan bij de KL. Verder onderzoek zal moeten aantonen waarom partners, ouders en vrienden minder steun geven aan een keuze voor een baan bij de KL, dan voor de keuze om niet op zo'n baan te solliciteren. Het onontkoombare feit dat een jongere die toetreedt tot de KL minder tijd dan voorheen beschikbaar heeft voor zijn vroegere sociale omgeving, zou hier debet aan kunnen zijn.

Een andere opvallende bevinding van het onderzoek was het feit dat jongeren met een arbeidsverleden niet betekenisvol anders over een baan bij de KL denken dan jongeren zonder arbeidsverleden. Dit betekent voor onze wervers dat er geen aparte instrumenten hoeven te worden ontwikkeld die jongeren met of zonder arbeidsverleden apart benaderen.

Middelenspecialisatie

W.J.E. van Rijn - vice-admiraal b.d.*

Inleiding

Met de komst van een nieuwe, de zoveelste, bezuinigingsronde voor Defensie, zal ongetwijfeld het idee van *taakspecialisatie* weer ten tonele worden gevoerd. Eerst begint natuurlijk het bekende ritueel van columnisten die vinden dat er nu eens 'echte keuzen' moeten worden gemaakt. Wat tot dusverre is gebeurd, zoals het afschaffen van de dienstplicht en het reduceren van de krijgsmachtdelen met dertig tot vijftig procent, kan kennelijk niet met echte keuzen worden verward.

Een 'echte' keuze

Een echte keuze is, volgens deze commentatoren, het afstoten van een taak. Je moet uit hun geschriften wel opmaken dat ze daaraan enig masochistisch genot ontleen.

In het nu volgende betoog ga ik echter uit van de hypothese dat het, in de onzekere wereld van nu, uiterst onverstandig is taken waarvan niet absoluut vaststaat dat zij niet nodig zullen kunnen zijn, af te stoten.

Dreiging van terrorisme

Na 11 september 2001 heeft het fenomeen van asymmetrische oorlogvoering een nieuwe impuls gekregen. Bedrijvers van catastrofaal terrorisme maken er (al of niet bewust) gebruik van, en ons antwoord daarop zou ook origineler, creatiever, innovatiever en



(Bron: Mediacentrum KMAR/R.Frigge)

meer 'out of the box' kunnen, en naar mijn mening moeten zijn.

Daaruit mag u opmaken dat ik niet vind dat dit al bereikt is. Niettemin: houd wat je hebt, om een maximum aan opties te bieden aan beleidsmakers, zou nu het devies moeten zijn. Daar past natuurlijk geen extra bezuinigingsronde bij, maar ik lees ook de krant en zie dat die er toch komt. De realiteit daarvan is dus de andere grondhypo-

these voor dit betoog: bezuinigen, maar toch alle taken behouden!

Taakspecialisatie

Definitie

Om dat te doen bestaan een aantal methoden. Ik laat kaasschaven en doelmatigheidsmaatregelen hier terzijde. Niet omdat die geen mogelijkheden bieden, maar omdat ik de meer

*De auteur is als vlagofficier werkzaam bij de Leergang Topmanagement Defensie op het Instituut Defensie Leergangen te Rijswijk.

rigoureuze maatregel van taakspecialisatie onder de loep wil nemen. Taakspecialisatie definieer ik dan als:

het tussen de landen verdelen van militaire taken, teneinde door schaalvergroting en minder 'overhead' over meer middelen voor dezelfde hoeveelheid geld te beschikken.

Daardoor worden kosten gereduceerd, omdat niet elke krijgsmacht meer alle taken hoeft te houden en zich kan specialiseren op de taken die zij wel blijft doen. Die zijn dan grootschaliger en dus, per eenheid, goedkoper.

Voorbeeld: toen we nog een vrij grote marine hadden, heeft de marinestaf berekend dat het nauwelijks meer kostte om 22 fregatten te exploiteren dan de negentien die we toen hadden. De staven hoefden niet groter, de onderhoudsbedrijven hoefden nauwelijks te groeien, enzovoort. Omgekeerd moest je heel wat fregatten afstoten om op de ondersteuning substantieel te bezuinigen. Hetzelfde geldt natuurlijk voor jachtvliegtuigen, tanks, artillerie, enzovoort.



Nederlandse korporaal verricht onderhoud aan een DAF viertonner, vm. Joegoslavië, circa 1994

(Bron: IMG/KL)



(Bron: Mediacentrum KMAR/R.Frigge)

Onwenselijke optie

In extremis is taakspecialisatie het verdelen, tussen de landen, van hele krijgsmachtdelen: de één levert een landmacht, de ander een marine en een derde een luchtmacht, alles voor gezamenlijk gebruik (op dit laatste kom ik zo terug). Deze optie zet ik op dit moment terzijde als onbestaanbaar met de nationale soevereiniteit,¹ en overigens onwenselijk.

Hoewel ik dat graag verder wil onderbouwen mag u het voor dit betoog als een axioma beschouwen: Nederland hebbe en houde een krijgsmacht met alle vier de delen.² In de definitie bedoel ik dus met *militaire taken* zaken als een fregattenbestand, een onderzeedienst, artillerie, jachtvliegtuigen, transportvliegtuigen, grond-lucht geleide wapens en dergelijke.

Feitelijk zijn dit geen taken, maar onderdelen of middelen die een taak verrichten. 'Taak' is een wat abstract begrip dat problemen zou kunnen opleveren. Bijvoorbeeld luchttransport. Dat kan, naast door transportvliegtuigen (Hercules, F-60 en dergelijke) ook, uiteraard op beperkter schaal of duurder, worden uitgevoerd door Orions, helikopters, ingehuurde Antonovs van een bevriend PFP-land of capaciteit van KLM of Qantas.

¹ Zolang de werelden van Guéhenno en Van Creveld nog geen werkelijkheid zijn geworden en ook de EU zelfs al moeite heeft ASDP in de tweede, intergouvernementele pijler te organiseren, ga ik ervan uit dat nationale soevereiniteit op het terrein van Defensie nog onaantastbaar is. Uitvoering van de suggesties, gedaan in dit artikel, zal daar overigens verandering in brengen!

² De KMAR is het vierde krijgsmachtdeel, overigens met zeer specifieke taken.

Een moeilijke taak om uit te ruilen dus. Concrete platforms en (wapen)-systemen hebben capaciteit en kosten geld. Ze zijn daarmee een goed middel voor specialisatie. Maar daarom kunnen we eigenlijk beter van *middelele specialisatie* spreken, en zo heb ik dit artikel daarom gedoopt.

Bezuinigingen

Dan ziet u in de definitie de passage *tussen landen*. Welke landen dan? Dat is een vraag waarop ik in de volgende paragrafen nader inga.

Noodgedwongen moet ik hier de definitie nog verder aanpassen omdat wat nu aan de orde is, bezuiniging is. Als die uit de middelenspecialisatie moet volgen, en dat is de in de inleiding gedane veronderstelling, dan moet het nu gaan over *dezelfde capa-*

citeit voor minder geld. Dat is overigens al een niet zo gunstig gesternte om onder te beginnen voor middelenspecialisatie.

De benadering van deze medaillezijkde van het economisch principe is noodgedwongen een andere dan die zoals eerder gedefinieerd, waarbij we meer gaan doen voor hetzelfde geld. Daarom kom ik in de laatste paragraaf nog kort terug op de merites van de oerdefinitie. De werkdefinitie voor de volgende paragraaf luidt nu:

Middelenspecialisatie is het verdelelen van militaire taken tussen de landen teneinde door schaalvergroting en vermindering van de overhead, bij gelijkblijvend product, geld te besparen.

Middelenspecialisatie

Waar ik ook de laatste jaren over taakspecialisatie heb zien schrijven, het ging bij mijn weten altijd als eerste om welke taak we zouden kunnen of moeten afstoten. Notoir in dat opzicht is de onderzeedienst, die we al vele malen onder water hebben zien verdwijnen, maar die gelukkig steeds weer boven kwam.³

Zelden of nooit las ik over wat Nederland nu eigenlijk, ten behoeve van de bondgenoten méér zou kunnen of moeten gaan doen. Zelfs waar een enkeling verkondigde dat we zelfs wel afscheid konden nemen van één of meer krijgsmachtdelen las ik toch niet echt over een verdubbeling of meer van het (de) resterende krijgsmachtd(e)len.

Wil middelenspecialisatie echter serieus zijn, dan zouden we moeten beginnen (stap 1) met de gedachte-exercitie *wat Nederland dan méér zou moeten doen*, en hoeveel meer, voor het land dat die middelen dus geheel afstoot en op onze, uitgebreide, middelen zal gaan rekenen. Als we dat hebben gedaan, en dus een lijst hebben van een aantal diensten of middelen die we meer zouden kunnen gaan doen, moeten we (stap 2) bezien *voor welk land* of welke landen.

Stap 3 moet dan zijn de *modaliteiten* te bepalen waaronder deze dienst geleverd kan en zal moeten worden aan het land dat deze middelen afschaft. Immers, dat land⁴ moet er op kunnen rekenen dat dit gebeurt op het moment dat het die dienst nodig heeft. Alleen onder die voorwaarde kan het zijn eigen dienst afschaffen.



(Bron: Mediacentrum KMAR/R.Frigge)

³ Verontschuldigd mij deze persoonlijke en mischien ook door emotie ingegeven stellingname, die natuurlijk paste in het model waarin nog slechts over afstoting werd gesproken. Nu gaat het verder over middelenspecialisatie, waarbij de taak als zodanig niet verdwijnt, door welk land die dan ook vervuld zal blijken te gaan worden. Dat is wat anders dan botweg afstoten.

⁴ Waar ik 'land' in enkelvoud schrijf kan het ook om meerdere landen gaan.

Pas als dit gedachte-experiment is gedaan en tot bruikbare oplossingen heeft geleid (of belooft te leiden) is het zinvol en reëel om een ander land te benaderen met ideeën en voorstellen. Ik ga nu dieper in op deze drie stappen.

Stap 1

Wat kan Nederland meer doen?

Criteria

Hierbij kunnen wij ons door een groot scala van criteria laten leiden. Eén ervan is: concentratie van waar je goed in bent. Dat daarbij vaak de marine wordt genoemd vervult mij natuurlijk met trots. Maar ook de luchtmacht heeft in de Kosovo-campagne haar reputatie bevestigd en we mogen ons petje afnemen voor wat de KL neerzet in de Balkan, terwijl ook de professionaliteit van de KMAR buiten kijf is. Ik vind dat wij vier uitstekende krijgsmacht delen hebben en dat de frase van 'doen waar je goed in bent' aanmatigend is, verkeerde suggesties wekt, en zelfs kan leiden tot een ongewenste en onnodige stammensrijd, één met slechts verliezers.

Een ander criterium is concentratie op middelen waarvoor het materieel in Nederland wordt geproduceerd, of bij de productie waarvan Nederland nauw betrokken is. Daar zit meer in, en ik besef dat je dan in ieder geval op marinebouw (fregatten, onderzeeboten, mijnenjagers en dergelijke) uitkomt, maar ook op andere producten waarbij de Nederlandse industrie betrokken is.

Een derde is concentreren op diensten die high-tech en weinig personeelsintensief zijn. Personeel is in veel landen, zelfs van de NAVO, goedkoper dan in Nederland. Het gevaar van zo'n keuze is dat Nederland, op een gebied dat bij vredesoperaties zeer gevraagd is, te weten het leveren van troepen, niet meer zelf meedoet. Het kunnen leveren van zoiets als een bataljon is toch in vrijwel iedere operatie een sterk punt geweest, en een



(Bron: Mediacentrum KMAR/R.Frigge)

middel om je inspraak in de operatie zeker te stellen.

Er is nog een snek mee: als een ander land die taak van ons overneemt, kan dat land dan onbepert zijn extra bataljon inzetten, of moet het dit voor ons reserveren? Het ligt dus minder voor de hand dan het lijkt.

Een vierde criterium is te kijken naar de timing van de vervanging van kapitale (wapen-)systemen. Juist op een moment dat nieuw materieel moet worden aangeschaft kan de stuksprijs natuurlijk aanzienlijk worden teruggebracht bij het sterk vergroten van de bestelling.

Natuurlijk moet die timing ook uitkomen voor het land dat vervolgens die taak aan Nederland overlaat. Dat moet dan geen nieuwe exemplaren aanschaffen, en de bestaande moeten wel zo ongeveer aan het eind van hun levenscyclus zitten.

Andere overwegingen

Naast deze overwegingen zijn er ook secundaire, die alle op velerlei inventieve manieren kunnen worden opgelost. Een voorbeeld is infrastructuur: zijn er voldoende vliegvelden, havens, loodsen of kazernes? Het moet echter duidelijk zijn dat je niet vastzit aan Nederland om de extra middelen te stationeren. Een ander voorbeeld is werving: kun je aan voldoende vliegers, matrozen, mariniers, technici, soldaten, enzovoort, komen?

Ook hiervoor hoeven we ons niet in het keurslijf van louter Nederlands personeel te laten dringen in een dienst die duidelijk voor internationaler gebruik zal zijn bestemd. Ik heb het niet over huurlingen, maar waarom zou een Luxemburgse militair niet wapenelektronica-monteur bij een Nederlands onderdeel kunnen zijn, om maar eens wat te noemen.



(Bron: Mediacentrum KMAR/R.Frigge)

Stap 2

Voor welk(e) land(en)?

Dit is natuurlijk uiterst gevoelige materie. Zoals hiervoor betoogd, kan deze stap niet los worden gezien van de vorige. Sterker nog, beide zijn volstrekt complementair. Omdat we zelf het initiatief willen nemen, behoort de vorige stap mentaal echter eerst te worden gezet. De landen van wie we overwegen een taak te gaan overnemen, weten dat aanvankelijk zelf nog niet, en het is dus van het grootste belang hen omzichtig te benaderen. 'Hier zijn wij, wij gaan jullie xxxxx overnemen!' wordt allicht als aanmatigend ervaren en zal contraproductief zijn.

Samenwerking

Voor de hand ligt daarom in stap één niet slechts één optie maar meerdere te onderzoeken, zodat in samenspraak met de te interesseren landen een keuze kan worden gemaakt.

Evenzeer zullen die landen dus ook bereid moeten zijn één of meer diensten van ons over te nemen, onder vergelijkbare voorwaarden, dan wel bereid moeten zijn onze

extra diensten mee te helpen financieren (investeringskosten en exploitatie). Onze lijst moet dus een zekere breedte en variëteit hebben aan mogelijke te intensiveren middelen en landen waaraan we denken voor het maken van zo'n overeenkomst.

Discussie

Gerelateerd aan die twee aspecten moeten we een idee hebben over de timing van het proces, en alvast een aantal ideeën over personeel, infrastructuur en andere, ook politiek gevoelige, aspecten. Daarmee moeten we dan, open-minded, de discussie met de potentiële kandidaat-landen aangaan.

Stap 3

Modaliteiten

Ook deze stap kan niet los worden gezien van de vorige. Zij moet mentaal tegelijk met de andere worden genomen. Kernvraag is: onder welke conditie kunnen, mogen en zullen wij die extra dienst leveren? Die vraag mag niet pas worden gesteld als zich de behoefte aan die dienst in dat andere land voordoet.

Middelenspecialisatie houdt in dat de landen die doelbewust een dienst afschaffen, die wij voor hen zullen invullen, er stellig op moeten kunnen rekenen dat wij desgevraagd die dienst ook zullen leveren. Je zult zien



Militair houdt toezicht bij een munitietransport per trein

(Foto: Mediacentrum KL, bron: IMG/KL)

dat zij ons die vraag stellen op een moment dat ons niet goed uitkomt. Politiek niet, omdat ons soevereine land bijvoorbeeld andere opvattingen heeft over geweldsaanwending,⁵ operationeel niet, omdat wij die dienst op dat moment net zelf nodig hebben, personeel niet omdat het juiste personeel ontbreekt of er onvoldoende personeel is, materieel niet, omdat de staat van onderhoud tegenvalt, en sociaal niet, omdat het juist zomervakantie is, enzovoort.

Nogmaals, als wij een dienst voor een andere land op ons nemen moet dat land er beslist op kunnen rekenen dat we die dienst ook zullen leveren. Wel kunnen we van tevoren de condities bepalen wanneer wij de dienst wél, niet of binnen zekere grenzen zullen leveren. Van tevoren is dus het moment waarop we, met dat land, de intentie vastleggen de (extra) taak op ons te nemen.

Soevereiniteit

Wat de politiek betreft, zullen we dus reeds dan met het parlement moeten afspreken binnen welke criteria we de dienst onverwijld mogen leveren, zonder dan alsnog toestemming te moeten vragen! Dit lijkt in te druisen tegen het soevereiniteitsbeginsel. Feitelijk druist het concept van middelenspecialisatie daar al tegenin. Met middelenspecialisatie lever je een deel van je soevereiniteit in. Dat moet dus worden bedacht en geregeld op het moment dat je het proces ingaat, niet pas als de militaire noodzaak zich voordoet.

Wat de andere factoren betreft, personeel, materieel, operationeel, sociaal, kun je het je evenmin permitteren slechts een half product te leveren.

Even geen geld, geen mensen, geen munitie, achterstallig onderhoud, carnavaal, waardoor de timing ongelukkig is, kunnen dus niet.

Hoewel ik vind dat zoiets nationaal ook niet kan voor een duurbetaalde en essentieel geachte dienst, merk ik toch op dat er sedert het ontstaan van de NAVO (om van daarvóór maar te



Voertuigwerkplaats op de Verzorgingslocatie Dongen, 1999

(Foto: Mediacentrum KL, bron: IMG/KL)

zwijgen) legio gevallen zijn geweest waarin niet ieder onderdeel van de Nederlandse strijdmacht volstrekt gereed was voor haar taak. Dat kán dus niet meer zodra je de drempel van middelenspecialisatie overschrijdt. Ik denk dat dit de kosten wel wat opdrijft, al zal het minder zijn dan als we alle taken, in ons land en in alle landen om ons heen, zelf blijven doen.

Blind vertrouwen

Het moge volstrekt duidelijk zijn dat ook het omgekeerde geregeld moet zijn: wij moeten er volledig op kunnen vertrouwen dat de van ons overgenomen dienst door onze bondgenoot zal worden geleverd op het moment dat wij die nodig hebben.

Ook in die landen zullen daartoe dus transparante en keiharde provisies moeten worden gemaakt. Mijn vraag is of dat werkelijk kán!

Concrete keuzen

De verleiding is groot om nu een lijstje bij te voegen van wat ik dan zie als mogelijkheden. Ik doe dat echter niet en nodig een ieder uit er zelf eens goed in het licht van dit betoog over na te denken. Maar om goed te laten beseffen dat kost voor de baat uit

⁵ Let wel, het gaat niet over kinderachtige zaken, maar over zaken die een parlement essentieel acht.

gaat, geef ik toch een voorbeeld. Nederland zou straks in plaats van 85 ook 170 Joint Strike Fighters kunnen aanschaffen. Een mooi staaltje van schaalvergroting, met minder overhead – de vliegvelden hebben we al – gereduceerde stuksprijs en, hoewel ik heb betoogd dat het niet zo'n sterk argument is: we zijn er ook goed in.

De kosten zijn echter aanzienlijk en tamelijk acuut, terwijl de besparingen van de nog vast te stellen andere diensten die we opheffen initieel slechts in de exploitatiesfeer liggen. De niet gepleegde vervanging is niet gemakkelijk als besparing zichtbaar en spreekt dus niet tot de verbeelding.

Afhankelijkheid

Ook aan de hand van dit voorbeeld

duid ik op de moeilijkheid van stap 2, het vinden van het land dat dan wel afstand zal doen van jachtvliegtuigen. Hierbij stel ik als axioma dat grote landen als Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland er niet over zullen piekeren zich zo afhankelijk van ons land te maken. We moeten dus goed beseffen dat de landen zich feitelijk beperken tot België, Denemarken, en misschien voor sommige diensten ook Noorwegen, Spanje en Portugal. Veel verder zie ik, zelfs bij relatief simpele diensten, de mogelijkheden van doeltreffende en doelmatige middelenspecialisatie niet reiken.

Conclusies

Bij middelenspecialisatie komt nogal

wat kijken. Het gaat verder, veel verder, dan het wat goedkope zoeken naar wat we kunnen afstoten. We moeten echt bereid zijn op bepaalde gebieden meer, veel meer, te doen, en bovendien niet alleen voor onszelf, maar ook voor anderen. Die anderen moeten daarop kunnen rekenen, net zo goed als wij op hen moeten kunnen rekenen voor inzet van middelen die wij dan niet meer bezitten.

Heikele punten

De besparingen zijn er zeker, maar niet eerder dan op de middellange termijn. Ze zullen alleen nog voor ingewijden zichtbaar zijn, en eigenlijk vooral volgen uit het niet vervangen van de systemen van de afgestoten dienst. De extra aanschaffing van de op ons genomen taak, alles tegen nieuwprijs, zal daarentegen meteen prominent zichtbaar zijn. Als meest heikele punt zie ik de toestemming a priori (van tevoren) van het parlement om de dienst voor anderen te mogen leveren.

A priori, dus niet pas op het moment van de crisis. Daarmee doen we afstand van een stuk soevereiniteit, net zo goed als we dat van die ander verwachten voor de diensten die we hem hebben toevertrouwd. Slechts onder die condities heeft middelenspecialisatie een toekomst.

Een slechte aanjager...

Toch moet mij van het hart dat bezuinigingen een slechte aanjager zijn voor zo'n proces. Ten eerste gaat het dan niet om méér voor hetzelfde geld, maar op zijn best (en pas na een aantal dure jaren), om hetzelfde voor minder geld.

In de tweede plaats, en daar maak ik mij echt zorgen over, vraag ik mij af hoeveel vertrouwen de landen aan wie wij voorstellen diensten af te stoten, zullen hebben in een land waarin het klaarblijkelijk alleen gaat om de reductie van het defensiebudget. Als het om mijn eigen veiligheid ging, zou ik dan wel heel harde garanties eisen...



DAF tientonner voor munitietransport en -overslag
(Bron: H. Keeris, DV/Mindef.)

Levensduurbewaking voor de F-16 vloot van de Koninklijke Luchtmacht

ing. J.A.J.A. Dominicus - kapitein van de Koninklijke Luchtmacht*
ing. J.F. van Eijk - majoor van de Koninklijke Luchtmacht

Inleiding

In de periode 1979-1992 nam de Koninklijke Luchtmacht (KLU) de F-16 als opvolger van de F-104 Starfighter (en later ook als opvolger van de NF-5) in gebruik. De belangrijkste kenmerken van de F-16 zijn de aërodynamische eigenschappen, de vormgeving, de wendbaarheid en het elektronisch *fly-by-wire* besturings-systeem. Dit maakt de F-16 tot één van de meest wendbare gevechtsvliegtuigen ter wereld die dan ook voor een veelheid van taken wordt ingezet.

Met de introductie van de F-16 kreeg de KLU voor het eerst een wapensysteem in huis dat volgens een nieuw concept ontworpen was: het zogenaamde *Durability/Damage Tolerance*-concept. Dit nieuwe concept bracht wijzigingen ten opzichte van het bestaande onderhoudsconcept met zich mee. De onderhoudsfilosofie van de KLU is erop gericht een optimum in missiegereedheid, operationele kosten en vliegveiligheid te vinden. Als gevolg hiervan is samen met het Nationaal Lucht- en Ruimtevaartlaboratorium (NLR) een levensduurbewakingsprogramma opgezet om dit doel te realiseren. In dit artikel zal de levensduurbewaking zoals die door de KLU wordt uitgevoerd voor het *air-frame* besproken worden, alsmede de achterliggende principes.

* De auteurs zijn resp. projectingenieur, en hoofd bureau vliegtuigmechanica F-16 (MPFTT) op het hoofdkwartier in Den Haag.

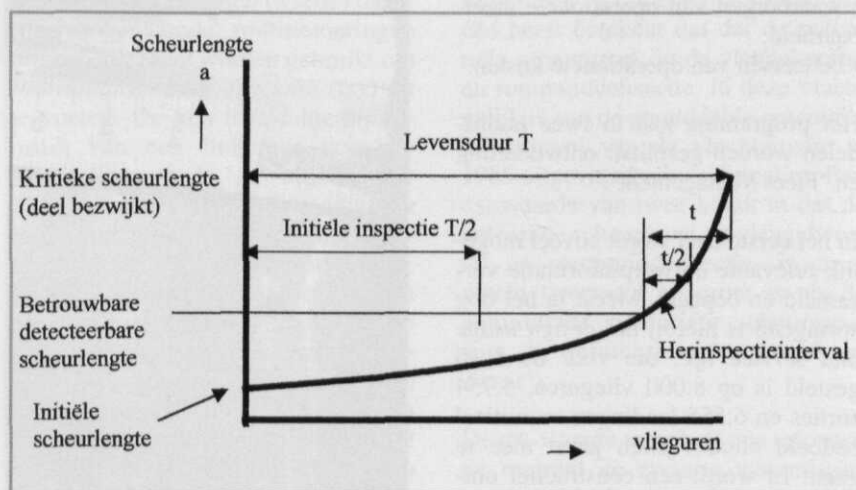
Ontwerpconcepten

Vermoeiing is een belangrijk aspect waarop een vliegtuig gedimensioneerd wordt. Vermoeiing is het verschijnsel van herhaalde wisselende belastingen op een constructie die ieder op zich niet tot bezwijken leiden. Zij zijn daar op zich niet groot genoeg voor, maar door de vele herhalingen kunnen ze uiteindelijk wel tot het bezwijken van de constructie leiden. Om een vliegtuig tegen vermoeiing te beschermen kan gebruik gemaakt worden van verschillende *structural design* principes. Twee belangrijke concepten zijn het *Safe-Life* en het *Durability/Damage Tolerance*-concept.

In het 'Safe-Life' concept is het onwaarschijnlijk dat vermoeiingsverschijnselen (scheuren) optreden bin-

nen de vooraf bepaalde veilige levensduur. Het einde van de levensduur is bereikt wanneer een scheur optreedt in de constructie. Voordat dit tijdstip is bereikt, wordt het constructiedeel vervangen of uit de roulatie gehaald. Inspecties geven geen toegevoegde waarde met betrekking tot de huidige staat van de constructie: ze zijn in de regel dan ook niet voorzien.

In het 'Durability/Damage Tolerance'-concept wordt aangenomen dat scheuren vanaf het allereerste begin aanwezig zijn. Ze kunnen het gevolg zijn van afwijkingen in het materiaal, het productieproces en/of ontstaan zijn tijdens assemblage. Gedurende het operationele gebruik groeien de scheuren en neemt de sterkte van de constructie af. Om zeker te stellen dat de scheuren ontdekt worden voordat ze te groot zijn, voert de gebruiker in-



'Durability/Damage Tolerance' scheurgroeikromme

specities uit en gaat, indien nodig, over tot reparaties en/of tot vervanging. Opgemerkt wordt dat 'Damage Tolerance' voorziet in veiligheid in het geval van scheurvorming. 'Durability' bepaalt de tijdsduur: hoe lang kan de constructie op een economisch acceptabele wijze in gebruik blijven.

Beide concepten trachten veiligheid te verschaffen, met een gecalculeerd risico van bezwijken, gedurende het operationele leven van het vliegtuig door uitvoering van preventieve maatregelen. Voor 'Safe-Life'-constructies gebeurt dit door uitfasering of vervanging (zonder inspecties). Voor 'Durability/Damage Tolerance'-constructies bestaan de preventieve acties in de eerste plaats uit inspecties gevolgd door reparaties of vervanging indien noodzakelijk.

Aircraft Structural Integrity Program

Het ontwikkelen van een vliegtuig is een complex proces. Om dit goed te kunnen uitvoeren stelt de fabrikant een zogenaamd *Aircraft Structural Integrity Program* (ASIP) op. Dit is een proces dat zich gedurende het operationele leven van het wapensysteem afspeelt. De primaire doelen die worden nagestreefd zijn:

- voorkomen van *structural failure* in operationele vliegtuigen;
- waarborgen van operationele inzetbaarheid;
- beheersen van operationele kosten.

Het programma kan in twee hoofddelen worden gesplitst: ontwikkeling en 'Fleet Management'.

In het eerste deel wordt zoveel mogelijk relevante ontwerp-informatie verzameld en bepaald. Meest in het oog springend is hierbij het *design usage and service life*, die voor de F-16 gesteld is op 8.000 vliegreuren, 5.754 sorties en 6.555 landingen en initieel bedoeld circa vijftien jaren mee te gaan! Er wordt een constructief ontwerp gemaakt. Vervolgens wordt het constructieve ontwerp analytisch

geverifieerd en theoretisch doorgerekend, waarna tests op ware grootte worden uitgevoerd. Deze tests hebben tot doel de theoretische berekeningen te onderbouwen, de constructie verder te evalueren, te kwalificeren en te certificeren. Op basis van de testdata worden aanpassingen gedaan aan het ontwerp. Dit kan doordat er kritische locaties naar voren komen waar men op voorhand geen problemen verwachtte en die dus als niet-kritisch bestempeld zijn. Ook kan de locatie wel correct geïdentificeerd zijn, maar niet voldoende sterk geconstrueerd. Aan het eind van deel één is het vliegtuig ontworpen en getest, de productie kan worden gestart en de eerste exemplaren kunnen worden afgeleverd aan de klant.

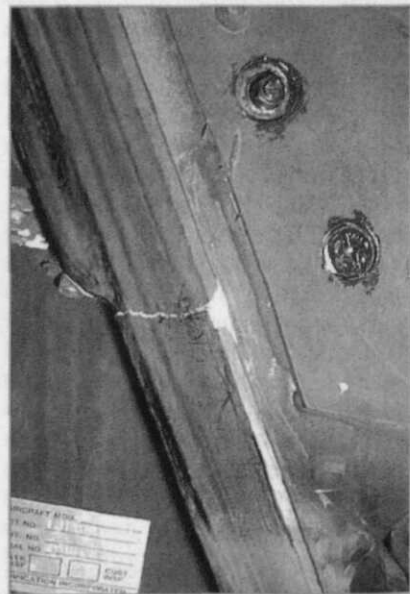
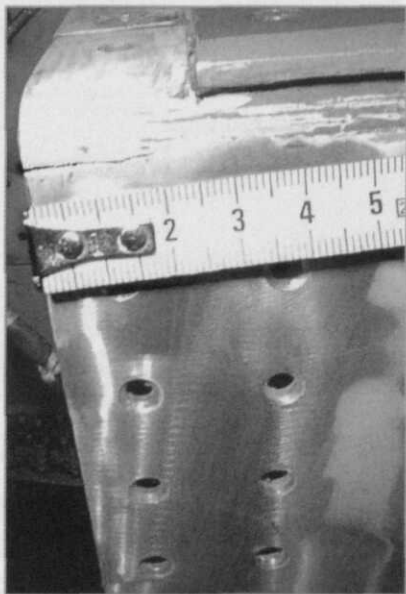
Dan begint deel twee, het 'Fleet Management'. Tijdens het operationele gebruik van de F-16 neemt de kwaliteit van het 'airframe' af als gevolg van veroudering, ervaren belastingen, en omgevingsinvloeden (corrosie, vochtigheid, temperatuur, enz.). Als gevolg daarvan moet onderhoud uitgevoerd worden om het vliegtuig operationeel inzetbaar te houden. Dit onderhoud bestaat uit inspecties, reparaties of vervanging. Een van de belangrijkste taken van de

fabrikant is het definiëren wanneer, hoe en waar geïnspecteerd dient te worden. Dit staat beschreven in het *Fleet Structural Maintenance Plan* (FSMP). Het FSMP vormt dan ook de basis voor het onderhoud dat de KLU aan het 'airframe' van de F-16 uitvoert.

Voornaamste taak van de KLU binnen het 'Fleet Management'-deel is het aanleveren van gebruiksgegevens en onderhoudsgegevens uit de praktijk (ervaringsgegevens).

Onderhoudsgegevens

Onderhoudsgegevens zijn van belang omdat in de praktijk blijkt dat er tijdens het gebruik scheuren voorkomen op locaties waar deze niet verwacht worden. Door hierover gegevens te verstrekken aan de fabrikant kan deze de kwaliteit en nauwkeurigheid van het ASIP verbeteren. Dit is ook voor de KLU van belang, omdat de oplossing die aangedragen wordt door de fabrikant op (geactualiseerde) ASIP-analyse gebaseerd is. Verder zijn deze gegevens voor de KLU rechtstreeks van belang om de inhoud van toekomstige modificatieprogramma's te kunnen bepalen.



Gevonden scheurtjes in F-16-constructiedelen



F-16 tijdens operationele missie

Gebruiksgegevens

Er zijn twee soorten gebruiksgegevens die de KLU aanlevert. Ten eerste zijn er de *Loads Environment Spectra Survey (LESS)* gegevens. Dit is een uitgebreide gegevensset die de fabrikant gebruikt om nieuwe analyses uit te voeren. Op basis hiervan wordt het 'Fleet Structural Maintenance Plan' aangepast aan het KLU-gebruik.

De inspectie-intervallen zoals die in het FSMP zijn opgenomen, zijn dus gebaseerd op een bepaald gebruik. Als het daadwerkelijke gebruik hiervan afwijkt, heeft dit consequenties voor het uit te voeren onderhoud en de verwachte levensduur. Het is dus belangrijk om het werkelijke gebruik tijdens operaties zo goed mogelijk te

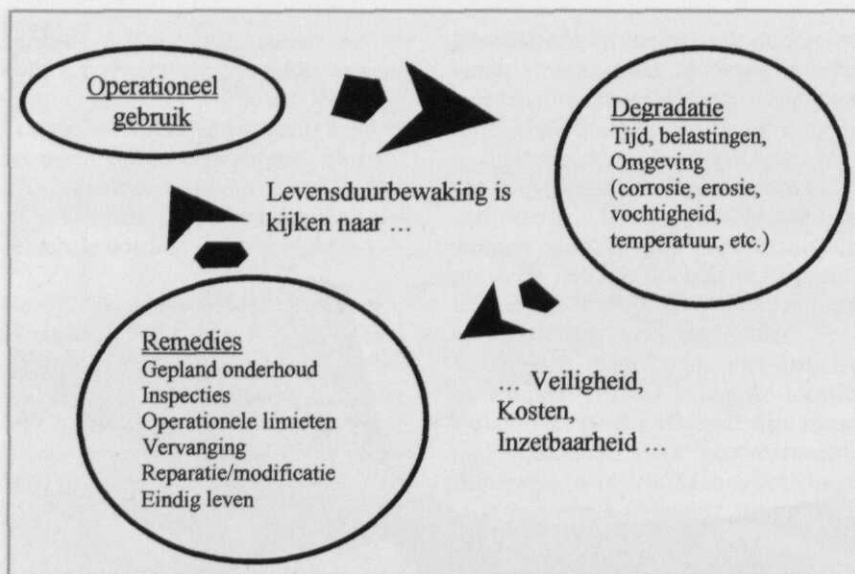
bepalen, zodat gevolgen voor het onderhoud inzichtelijk zijn.

Daarom worden er (ten tweede) dagelijks zogenaamde routinemetingen uitgevoerd. Deze worden gebruikt om *Individual Aircraft Tracking (IAT)* uit te voeren. De KLU maakt hierbij gebruik van een indicator voor de vermoeiingsschade, de zogenaamde *Crack Severity Index (CSI)* die het Nationaal Lucht- en Ruimtevaartlaboratorium (NLR) heeft ontwikkeld. De CSI-waarde is een relatief getal en geeft de verhouding in schade tussen het werkelijk gebruik en een referentiegebruik. Als referentie wordt tot op heden een verzameling vluchten genomen die de KLU in 1985 heeft gemeten. Deze vluchtgegevens zijn in die tijd ook aan de fabrikant verstrekt en vormen de basis voor het huidige

'Fleet Structural Maintenance Plan' van de KLU.

Indien een vlucht een CSI-waarde van één heeft betekent dat dat de potentiële scheurgroei, in de vleugelwortel en rompmiddensectie, in deze vlucht gelijk is aan de gemiddelde potentiële scheurgroei van de vluchten die in 1985 uitgevoerd zijn (referentie). Een CSI-waarde van twee houdt in dat de potentiële scheurgroei, in vleugelwortel en rompmiddensectie, in deze vlucht tweemaal zo groot is als de gemiddelde potentiële scheurgroei van de referentie ('tweemaal zo zwaar').

De CSI-waarde verschaft dus informatie omtrent de zwaarte van missies van individuele vliegtuigen, per squadron, vliegbasis en voor de gehele



Levensduurcyclus

vloot ten opzichte van het veronderstelde referentiegebruik in het 'Fleet Structural Maintenance Plan'.

De CSI-waarde en daaraan gekoppelde schade-uren zijn een belangrijk hulpmiddel bij het bewaken van de constructieve staat waarin het 'airframe' zich bevindt. Een schade-uur wordt bepaald door de berekende CSI-waarde van een vlucht te vermenigvuldigen met de vluchtduur. De berekende CSI-overzichten verschaffen de KLU de informatie voor:

- *Evenwichtige consumptie van de levensduur binnen de vloot.* Door vliegtuigen met een hoge cumulatieve CSI in te zetten voor 'lichte' missies (missie die een lage CSI-waarde genereert).

- *'Individual Aircraft Tracking' met koppeling aan het geplande onderhoud.* Door het onderhoud niet op vliegreuren maar op schade-uren uit te voeren. Per vliegtuig worden de inspecties pas uitgevoerd als het aantal schade-uren bereikt is, in plaats van het aantal vliegreuren.

- *Uitfasering.* Vliegtuigen met de meeste schade-uren kunnen als eerste uitgefaseerd worden. Dit hoeft niet het vliegtuig te zijn met de meeste vliegreuren.

- *Modificatieprogramma's.* Door inzicht in de stand van de vloot kan een

schatting gegeven worden of er in de toekomst problemen te verwachten zijn in specifieke gebieden.

- *Inzicht in de zwaarte van een specifieke gebruik en/of taak* (out-of-area operaties).

- *Beïnvloeding* (configuratie en missie-inhoud). De zwaarte van een vlucht kan wijzigen door een andere minder belastende configuratie te vliegen en de inhoud van de missie aan te passen.

De CSI-overzichten worden door de KLU voor alle bovenvermelde punten, met uitzondering van de 'Individual Aircraft Tracking' koppeling aan het geplande onderhoud, gebruikt.

Levensduurbewaking

Het aanleveren van de gebruikgegevens (L/ESS en IAT) gebeurt heden met behulp van een geavanceerd elektronisch systeem. In de eerste jaren van de F-16 gebeurde dat met behulp van een *Flight Loads Recorder* (FLR) en *Mechanical Strain Recorder* (MSR). De 'Mechanical Strain Recorder' registreerde door middel van een kras op een metalen film, de rek die proportioneel is met het vleugelwortel-buigmoment. De tijdsduur die nodig was voor verwer-

king van alle gegevens, de betrouwbaarheid en de nauwkeurigheid van de 'Mechanical Strain Recorder' bleken echter te beperkt. Daarom besloot de KLU in 1989 de 'Mechanical Strain Recorder' te vervangen door een ander belastingregistratiesysteem. Dit werd, op advies van het NLR, de Spectrapot-1, waarbij op de MSR-locatie een volledige rekstrookbrug bevestigd werd. De rekstrookbrug meet een rek die representatief is voor het wortel-buigmoment van de vleugel. In de loop der tijd is door constructieve wijzigingen (modificatieprogramma's) en veranderd gebruik van de F-16 de behoefte ontstaan aan meer meetgegevens. Dit resulteerde, na onderzoek uitgevoerd door het NLR, in de introductie van het *Fatigue Analyzer Air Combat Evaluation System* (FACE)-systeem in alle F-16's.

Tijdens de vlucht worden met het FACE-systeem vooraf gedefinieerde signalen geregistreerd. Het *Logistic Debriefing Station* leest en werkt de gemeten gegevens uit en stuurt deze naar het NLR. Het NLR verwerkt de gegevens en vult ze aan met additionele administratieve gegevens die benodigd zijn, zoals missietype en store configuratie. Uiteindelijk worden alle gegevens verwerkt en opgeslagen in een database.

Samenvatting en afronding

Sinds de introductie van de F-16 in de zeventiger jaren voert de Koninklijke Luchtmacht een levensduurbewakingsprogramma uit. Het programma gebruikt een elektronisch systeem, dat gedurende de jaren geëvolueerd is tot het zeer geavanceerde en flexibele 'Fatigue Analyzer Air Combat Evaluation System' (FACE)-systeem, geïnstalleerd in alle F-16's. Het Nationaal Lucht- en Ruimtevaartlaboratorium (NLR) verwerkt en analyseert alle meetgegevens die tijdens de vlucht met het FACE-systeem geregistreerd worden. Voor het 'airframe' heeft het NLR een schade-indicator, de zogenaamde 'Crack Severity Index' (CSI)



Tijdens de vlucht worden met het FACE-systeem vooraf gedefinieerde signalen geregistreerd

ontwikkeld. Het is een maat voor de relatieve potentiële vermoeiingsschade die het 'airframe' (deel) tijdens de vlucht ziet. De CSI wordt gebruikt om het aantal schade-uren te bepalen en afwijkingen ten opzichte van het 'Fleet Structural Maintenance Plan' inzichtelijk te maken.

Het levensduurbewakingsprogramma vormt een essentieel onderdeel van het F-16 'Fleet Management'-programma. Het 'Fleet Management'-programma is weer deel van het 'Aircraft Structural Integrity Program' (ASIP) dat door de fabrikant van de F-16 opgezet is. Algemeen doel van het ASIP is het voorkomen van falen van het 'airframe' in operationele vliegtuigen, het bedenken van methodes die de levensduur nauwkeurig bepalen en een manier verschaffen van ontwerpen en testen die vermoeiingsproblemen in toekomstige wapensystemen voorkomt. Deze alge-

mene doelen vormen de basis van ASIP. De onderhoudsfilosofie van de KLU sluit hierbij aan en streeft verder, als specifiek doel, naar het vinden van een optimum in missiegereedheid, operationele kosten en vliegveiligheid.

Tot slot nog een overzicht van activiteiten gepland voor de (nabije) toekomst.

- Begin 2003 wordt gestart met een meetcampagne, met behulp van het FACE-systeem, van circa zes maanden. In deze periode worden met 35 vliegtuigen actuele 'Loads Environment Spectra Survey' meetgegevens verzameld. Na analyse worden de gegevens gebruikt voor het updaten van het 'airframe' onderhoud zoals het 'Fleet Structural Maintenance Plan' dat voorschrijft.

- Het onderhoud aan het 'airframe' op basis van schade-uren in plaats van vlieguren kan worden uitgevoerd.

- Tot op heden is, door het ontbreken van een goede referentie, het CSI-concept beperkt tot die vliegtuigdelen in de vleugelwortel en rompmiddendeel. Een onderzoek loopt om de beschreven methode ook op andere gebieden van de F-16 toe te passen.

Literatuur

J.B. de Jonge - *Fatigue and Airworthiness Introductory remarks, Fatigue of aircraft materials*. Delftse universiteitspers, Delft, 1992.

H.A. Wood and R.M. Engle Jr - *USAF damage tolerant design handbook: Guidelines for the analysis and design of damage tolerant aircraft*, AFFL-TR-79-3021. Air Force Flight Dynamics Laboratory, Wright-Patterson Air Force Base, Ohio, 1979.

F.C. te Winkel en D.J. Spiekhout - *RNLAF/F-16 Loads and Usage Monitoring Program*, NLR, Amsterdam, 2002.

J.B. de Jonge - *The Crack Severity Index of monitored load spectra*. NLR, Amsterdam, 1993.

Weg met de vredessoldaat

P.H. de Vries – brigade-generaal der cavalerie*

De term alleen al: vredessoldaat. De term is schijnbaar verzonnen om aan te geven dat onze soldaten er zijn om de vrede te dienen; en dat is een eervolle en vooral vreedzame taak. Vanuit die voorstelling worden vaak onmiddellijk een aantal conclusies getrokken. Voor die vreedzame taak heb je dan ook alleen maar vreedzame methoden nodig. Immers, die vreedzame taak wordt uitgevoerd te midden van vreedzame mensen die niets liever willen dan met zijn allen in vrede te leven. Het gaat dus om beheerst optreden, overtuigingskracht, het brave voorbeeld geven, want wie goed doet goed ontmoet.

Stichtende lectuur uitdelen hoort er ook bij, evenals het ondersteunen van de nooddruffigen. Wapens zijn daarbij niet nodig, integendeel, die werken contraproductief. Wapens vormen een bedreiging voor de vrede! Als er dan iets van een wapen per se mee moet, dan liefst een bescheiden knuppeltje of een waterpistool of iets dergelijks – als het er maar niet al te eng uitziet. Een uniform kan nog net, vooral omdat het als een praktische dracht wordt gezien. Maar dan moet er wel een fleurig hoofddekseel bij worden gedragen en zeker geen helm. Helmen zijn ook eng. Ziedaar het beeld dat wordt gesuggereerd door de term vredessoldaat.

Dat dit een tragisch misverstand is, is niet iedereen van meet af aan duidelijk. Het misverstand is dan ook tamelijk oud en erg hardnekkig. Bovendien heeft het kunnen ontstaan op basis van een uitspraak van een allerwegen gerespecteerd mens, te weten een voormalig secretaris-generaal van de Verenigde Naties, Dag Hammarskjöld. En de goede bedoelingen van de Verenigde Naties zijn boven iedere twijfel verheven, dus is er alle reden om de term vredessoldaat te omarmen.

Nu is het inderdaad juist dat Dag Hammarskjöld iets heeft gezegd over de inzet van soldaten bij vredesmissies. Deze diplomaat heeft naar aanleiding van de ontplooiing van een VN-vredesmacht voor vredeshandhaving ooit gezegd: 'It's not a soldiers job, but only soldiers can do it.' Daaruit is vrijwel onmiddellijk de conclusie getrokken dat alleen soldaten dus vredessoldaten kunnen zijn, en in een ideologische oogwenk werd vervolgens het 'kunnen' vervangen door 'moeten' en weer een ideologische nanoseconde later lag de ultieme zingeving van de hedendaagse militair in het zijn van vredessoldaat. Zelden is een uitspraak zo uit zijn verband gerukt en ontdaan van zijn oorspronkelijke betekenis.

Dat lag overigens niet aan die Dag Hammarskjöld. Die had het goed gezien. Bovendien moeten we ons realiseren dat hij zijn uitspraak deed aan het begin van de jaren zestig; het dieptepunt van de Koude Oorlog, waarbij het militaire ethos op geen enkele wijze ter discussie stond. Hij zei toen namelijk dat vredeshandhaving geen taak is voor een soldaat. Hij heeft het dus over de soldaat! Hij heeft het niet over het militaire apparaat. Dat apparaat vervult (en toen zeker) natuurlijk op strategisch niveau een rol bij vredeshandhaving in de meest brede zin van het woord. Maar als dat militaire apparaat wordt ingezet waarvoor het is bedoeld, te weten: het dreigen met of het toepassen van geweld, voeren de soldaten die taken uit! Daarvoor is de soldaat.

Verder zegt hij dat alleen soldaten zo'n taak kunnen uitvoeren. Daarmee doelde hij natuurlijk op de inherente kwaliteiten van de gevechtssoldaat. Dan heb je het over onverzettelijkheid, improvisatievermogen, zelfbewustzijn, ontberingen kunnen verdragen, incasseringsvermogen, maar vooral de capaciteit om geweld te gebruiken en de bereidheid dat ook te doen als dat nodig is. Die kwaliteiten tref je alléén aan bij soldaten en daarom zijn alléén zij in staat om op te treden in complexe en onzekere situaties, met de inherente

* De auteur is werkzaam bij de Landmachtstaf.

Weg met de vredessoldaat

kans op het gebruik van geweld; zoals bij vredeshandhaving. Het gaat dus om de militaire kwaliteiten van de soldaat! Die maken hem geschikt. Of, om in moderne termen te blijven; zo heeft Dag het bedoeld.

Deze inmiddels gangbare maar verkeerde interpretatie van de uitspraak van Dag Hammerskjöld wordt veelvuldig misbruikt in de beeld- en meningsvorming over de huidige taak van de krijgsmacht en de daarvoor benodigde middelen. De strategische vredestaak van de krijgsmacht wordt in dat denken gelijkgeschakeld met de tactisch/technische taak van de soldaat bij vredesmissies. Vervolgens haalt men de verkeerde interpretatie van de woorden van Dag Hammerskjöld van stal en wordt de conclusie getrokken dat heel Defensie moet worden (her)ingericht voor vredestaken.

Vaak impliciet en soms expliciet wordt daarmee bedoeld dat er minder van dat bedreigende en daarmee contraproductieve en bovendien peperdure wapentuig moet worden gekocht. En dat gevaarlijke, geldverslindende oefenen kan ook wel wat minder. Meer geld daarentegen worden besteed aan middelen die voor humanitaire taken kunnen worden ingezet, zoals vrachtauto's, ziekenauto's, vrachtvliegtuigen, mobiele veldhospitaal, hospitaalschepen, wegenbouw-capaciteit, enzovoort. Die zaken zijn bovendien ook een stuk goedkoper dan echte wapensystemen. Deze gedachtegang sluit naadloos aan bij de Nederlandse traditie van dominee en koopman, en kan zich derhalve in nogal wat populariteit verheugen.

De tragiek is dat met een dergelijke ontwikkeling het vermogen succesvol op te treden bij vredesoperaties wordt uitgehold in plaats van verhoogd. De beschikbare middelen zullen uiteindelijk te eenzijdig zijn samengesteld om alle voorkomende vredestaken — dus ook vredeshandhaving en -afdwinging — te kunnen uitvoeren. Belangrijker is evenwel dat ook de

mentale instelling van de soldaat niet meer zal zijn gebaseerd op het militaire handwerk, maar op de waarden en normen van de goed-betaalde hulpverlener.

Met dienstbaarheid, vredelievendheid en improvisatievermogen zal het dan wel snor zitten. Maar hoe zit het met incassering-vermogen, ontberingen kunnen verdragen, je staande houden in een levensbedreigende situatie, en vooral: geweld toepassen als dat nodig is? Dat lukt de gemiddelde employee van een multinationale hulpverleningsorganisatie niet! Daarvoor heb je echte soldaten nodig, die zijn getraind voor gevechtsoperaties, vertrouwd zijn met de daarbij behorende verantwoordelijkheden en beschikken over een moderne, militair gevormde, persoonlijkheid.

Kortom, weg met de vredessoldaat! De term is verhullend en onjuist, roept verkeerde beelden en associaties op, staat een adequate meningsvorming over defensie in de weg en is uiteindelijk contraproductief voor het vermogen succesvol te kunnen optreden in vredesoperaties. We hoeven natuurlijk niet zo ver te gaan om een strategische alliantie te sluiten met een vereniging van vleeshouwers waarvan de aangesloten leden zich afficheren als 'de groene slager'. Ik bedoel, er is natuurlijk wel wat veranderd in de wereld om ons heen en ook de militaire organisatie dient zich daarvan rekenschap te geven: wij zijn niet uitsluitend groene slaggers.

De opleiding en training van de soldaat moet zijn afgestemd op de veelheid aan taken waarvoor deze zich gesteld kan zien. Anderzijds moeten we niet aarzelen met kracht afstand te nemen van de term vredessoldaat. Als we aan de soldaat al een waardeoordeel willen toevoegen, ga dan voor de multifunctionele soldaat. Bekt ook lekker en ondersteunt de beeldvorming in plaats van deze te vervormen. Dus: leve de vrede, weg met de vredessoldaat!

TEGGENWICHT

BOEKEN bespreking

Uit Indonesië

De erfenis van de soevereiniteitsoverdracht, onder redactie van M. Elands, 120 blz., zwart-wit geïll., Sdu Uitgevers, Den Haag 2000.
ISBN 90 1208 954 9
€ 15,83

Tegen het einde van het jaar 2000 werd Nederland weer opgeschrikt door de dreiging van een splintergroepering van Molukkers met aanslagen op treinen. Deze dreigingen werden geuit omdat zij vonden dat de Nederlandse regering te weinig invloed uitoefende om de ongeregelde op de Molukken te beëindigen. Zo ondervinden de Nederlanders, waarvan de meerderheid is opgegroeid in een tijd dat dekolonisatie de norm en een feit was, nog dagelijks de gevolgen van de soevereiniteitsoverdracht.

De erfenis die Nederland na de soevereiniteitsoverdracht aan Indonesië ten deel viel vormde het centrale thema van een symposium dat op 15 december 1999 in het Rijksmuseum te Amsterdam plaatsvond. Door het Instituut Militaire Geschiedenis KL zijn de symposiumbijdragen in een bundel 'Uit Indonesië' opgenomen.

Na een inleiding van P. Groen behandelen vier auteurs belangrijke delen van de erfenis. In hoofdstuk 1 toont J. de Jong aan dat de oude banden in de politieke en economische relatie tussen Nederland en Indonesië een lust en oude gevoeligheden een last waren. Het eerste hoofdstuk beslaat weliswaar bijna de helft van de bundel maar is kwalitatief gezien het minste van de vier hoofdstukken. De auteur schrijft in een niet vlot leesbare, ambtelijke taal, waarbij de rode draad in het betoog soms ontbreekt.

Hoewel een poging tot chronologische behandeling niet mag worden ontkend,

slaagt de auteur er niet echt in de chronologie aan te geven. Zo behandelt hij op blz. 31 de mensenrechten om deze op blz. 38 en 39 weer aan de orde te stellen. Bovendien beperkt de auteur zich niet tot zijn thema maar besteedt ook aandacht aan onderwerpen van de andere auteurs, zoals de culturele en wetenschappelijke samenwerking op de blz 26 tot en met 28. Om te begrijpen wat de schrijver stelt is voor het lezen van dit hoofdstuk grote kennis van de voorgeschiedenis nodig.

In het tweede hoofdstuk beschrijft M. Elands hoe de maatschappelijke positie van de ruim honderdduizend Indië-veteranen zich mede onder invloed van de publieke discussies over excessief geweld en het Indië-beleid heeft ontwikkeld. Het hoofdstuk is vlot en vol nuance geschreven. Veel aandacht besteedt de auteur aan het maatschappelijk debat vanaf de soevereiniteitsoverdracht waardoor het centrale thema, de plaats van de Indië-veteraan, niet volledig uit de verf komt. In dit hoofdstuk komt tevens het Nederlandse veteranenbeleid als onderdeel van de erfenis aan de orde.

In het derde hoofdstuk geeft W. Willems zijn analyse van het beleid jegens koloniale migranten en latere vluchtelingen. Hij begint zijn betoog met het optreden ten aanzien van de Indische 'repatrianten' in de decennia na de oorlog, daarna gaat hij na of de Nederlandse overheid leergeld heeft getrokken uit de dekolonisatie van Suriname in de jaren zeventig. Vervolgens toetst hij zijn bevindingen aan het beleid in dezelfde jaren tegenover een specifieke groep niet-koloniale vluchtelingen, te weten buitenlandse zigeuners. Ten slotte maakt hij de balans op door de mechanismen te vergelijken die een rol speelden bij de toelating en opvang van Indische-Nederlanders, Surinamers en buitenlandse zigeuners.

In het vierde en laatste hoofdstuk beschrijft J. van den Berg de bijzondere positie die 'Indië' binnen onze naoorlogse literatuur inneemt. Hij doet dit door eerst ver in de historie terug te gaan. Op deze wijze toont hij aan dat de eerste geschriften vol staan met onverwachte begroetingen, ontmoetingen en uitdagingen. In de loop der eeuwen evolueert de inhoud. Van

het imperium waarin zich de meest wonderlijke verschijnselen voordoen tot een meer realistische beschrijving om uiteindelijk aan te komen bij het afscheid nemen. Ook de plaats die de autochtoon in de boeken inneemt, verandert van de zijgende figurant tot de gelijkwaardige burger. Zonder afbreuk te doen aan de geschriften die na de soevereiniteitsoverdracht zijn verschenen, constateert Van den Berg terecht dat wetenschappelijk onderzoek afdoende heeft bewezen dat de mens zelden in staat is om gebeurtenissen uit het verleden correct te reproduceren.

Van den Berg sluit zijn beschrijving af met zijn 'top honderd' van de belangrijkste en invloedrijkste boeken van de periode na de onafhankelijkheid van Indonesië. Omdat schrijver zelf al aangeeft dat zo'n selectie een sterk persoonlijk karakter draagt, zal ik niet ingaan op zijn selectie. Wel stelt hij bij de toelichting van zijn keuzen: 'Voor de groten van de Indisch-Nederlandse letterkunde, zoals Maria Dermoût, Tjalie Robinson en Bep Vuijk heb ik volstaan met het vermelden van hun verzameld werk, omdat hun namen anders dit literatuuroverzicht wel erg zouden hebben gedomineerd'. Uit bestudering van de top honderd blijkt dat de auteur erg ver gaat om dominantie te voorkomen omdat het verzameld werk van Tjalie Robinson zelfs niet in de top honderd voorkomt. Vanwege zijn prettig leesbare bijdrage is deze 'slip of the pen' schrijver vergeven.

Samenvattend: een bundel waarin de sporen die het dramatische en gewelddadige afscheid van Nederlands-Indië tot op de dag van vandaag in de Nederlandse samenleving heeft nagelaten, op een breed terrein zichtbaar zijn gemaakt. Helaas is de kwaliteit van de verschillende bijdragen net zo breed als de veelheid van sporen maar zoals wij gewend zijn van het Instituut Militaire Geschiedenis KL valt op de goede verzorging van de bundel niets af te dingen.

drs. J. TERPSTRA, kol b.d. MPSD

MENINGEN van anderen

Veranderen is leuk

De Koninklijke Landmacht is als een oud huis. Om dat huis goed en comfortabel te houden zal het voortdurend aangepast moeten worden. Soms gaat het in het normale onderhoud om kleine dingen, maar een andere keer is sprake van een grote renovatie of verbouwing. Het voortdurend aanpassen of veranderen is altijd noodzakelijk geweest, en dat zal altijd zo blijven.*

'Verandervermogen'

De omvang van en het tempo waarin veranderingen elkaar opvolgen worden sterk bepaald door het verandervermogen van de organisatie. Met veranderingen wil men bepaalde doelstellingen realiseren. De mate waarin die doelstellingen worden gerealiseerd, wordt ook beïnvloed door het verandervermogen in de organisatie.

In het beste geval is er sprake van een lerende organisatie die zich voortdurend en vloeiend aanpast. De inrichting van de bedrijfsvoering en het daarbij horende sturingsconcept faciliteert voortdurende verandering. Ook de cultuur in de organisatie is van dien aard dat elk individu vanuit zichzelf positief bijdraagt aan het realiseren van de beoogde veranderdoelen. Er is als het ware sprake van een voortdurende stroom van relatief kleine veranderingen waardoor de organisatie altijd in evenwicht is met haar omgeving. Het is interessant om te weten waar de KL ten opzichte van dit ideaaltypen staat.

Reorganisatiemoedigheid

Uit onderzoeken blijkt dat een deel van het personeel van de KL reorganisatiemoed is. Naar mijn overtuiging is dat niet hetzelfde als verandermoed. Ik geloof juist dat ieder mens gesteld is op veranderingen. Niet iedereen in dezelfde mate natuurlijk maar eentonigheid, zowel in de privéom-

geving als op het werk, vindt niemand prettig. Afwisseling wordt gezocht door bijvoorbeeld op zoek te gaan naar een ander huis, een andere inrichting, door op vakantie te gaan of voor een ander kapsel te kiezen.

En op het werk krijgen veranderingen gestalte in een andere functie, andere taken of aanpassingen in arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en het gebruik van geautomatiseerde systemen.

Wat geldt voor het individu geldt ook voor elke organisatie. Net als ieder individu staat de organisatie in een omgeving die elke dag verandert. Kijk maar naar de tv of in de krant. De veranderingen in de omgeving hebben tot gevolg dat mensen en middelen in de organisatie veranderen en dus moet de organisatie zelf ook veranderen. Dat wil zeggen dat veranderingen op zullen treden in de bedrijfsvoering, de besturing en beheersing, maar ook in taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Een verandering kan leiden tot een structuraanpassing of reorganisatie. Omgekeerd leidt elke structuraanpassing niet tot een verandering. Reorganiseren is niet hetzelfde als veranderen. Veranderen is meer. Het betekent: het voortdurend aanpassen, komt van binnenuit en leidt tot vitaliteit.

Negatieve effecten van herstructureren

De afgelopen jaren zijn binnen de KL hon-

derden herstructureren uitgevoerd. Je kunt je afvragen of elk van die herstructureren positief heeft bijgedragen aan de vitaliteit van de KL. Ik ben geneigd om die vraag overwegend negatief te beantwoorden.

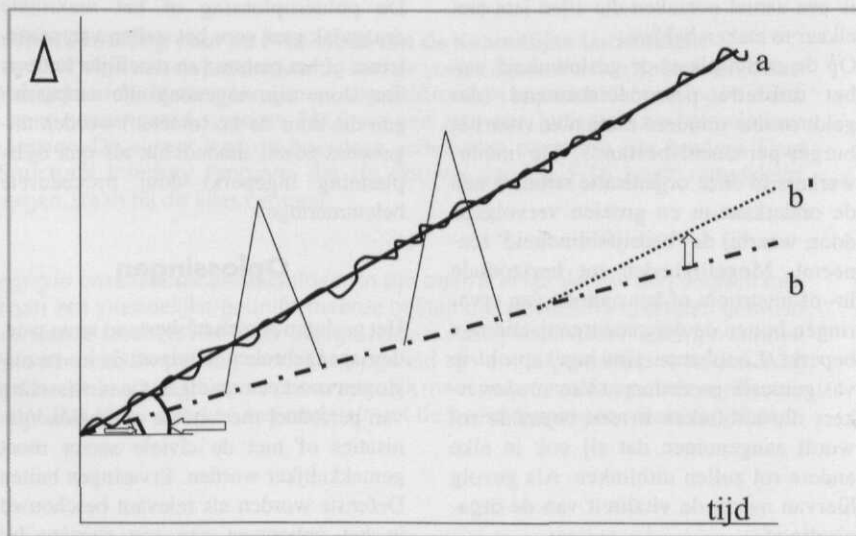
Natuurlijk zijn ook veel positieve resultaten te melden. Denk bijvoorbeeld aan de positieve waardering voor de Nederlandse bijdragen aan vredesoperaties of de oprichting van het HRFHQ.

Maar als ik denk aan vitaliteit gaat het vooral over realistische ambities, een transparant bedrijfsvoeringconcept, een goed ontwikkelde management-control-systeem, een cultuur waarin vitaliteit gedijt, een mentaliteit die eenduidig bijdraagt aan het realiseren van doelstellingen, en een financiële situatie die structureel gezond is.

Mijn constatering is dat ten aanzien van de bedrijfsvoering het verandervermogen van de KL (defensie?) te klein is om die veranderingen door te voeren die door de omgeving worden gevraagd. Waardoor komt dat, wat zijn de gevolgen en wat kunnen we er aan doen om dat vermogen te vergroten? Ik zal proberen deze vragen toe te lichten aan de hand van het onderstaande plaatje.

Toelichting

Het tempo waarin de omgeving verandert wordt weergegeven door de hellingshoek van de getrokken lijn a. Een lerende orga-



* Zie ook de bijdrage van bgen De Vries over dit onderwerp in MS 10 (171) 2002, blz. 510-511.

nisatie past zich voortdurend aan die veranderingen aan. Dit is weergegeven door de lijn die om a kronkelt. Alle medewerkers en onderdelen van de organisatie hebben van zichzelf zoveel capaciteit om zich aan te passen aan de omgeving dat alle noodzakelijke veranderingen geleidelijk en uit zichzelf plaatsvinden.

Het verandervermogen van de KL wordt weergegeven door de hellingshoek onder de onderbroken lijn b. Geleidelijk ontstaat een discrepantie tussen de omgeving en de KL-organisatie. Na verloop van tijd (vaak onder druk van buiten, door bijvoorbeeld budgetreducties of publiciteit) past de KL zich schoksgewijs aan door te herstructureren. Dezelfde mensen komen op soms aangepaste functies in andere structuren terecht en gaan over tot de orde van de dag. Wezenlijk verandert niets. Na verloop van tijd, als de externe druk is weggeëbd, zakt de KL terug tot het niveau dat past bij het eigen verandervermogen.

Waar het uiteraard om gaat is een aanpassing in het verandervermogen van de KL te realiseren, waardoor wij in staat zijn geleidelijker en dus met minder grote schokken de ontwikkelingen in de omgeving te volgen.

Waardoor wordt het verandervermogen van de KL beperkt?

Zonder uitpuddend te willen zijn, onderken ik een aantal oorzaken die allen iets met elkaar te maken hebben.

Op de eerste plaats de geslotenheid van het militaire personeelsbestand (dat geldt in iets mindere mate ook voor het burger-personeelsbestand). De medewerkers in onze organisatie stromen aan de onderkant in en groeien vervolgens door, waarbij de 'bedrijfsblindheid' toeneemt. Mogelijkheden tot horizontale in- of uitstroom of het opdoen van ervaringen buiten de defensieorganisatie zijn beperkt. Loopbanen zijn ingekapseld in vastgeroeste procedures. Van medewerkers die uitblinken in een bepaalde rol wordt aangenomen dat zij ook in elke andere rol zullen uitblinken. Als gevolg hiervan neemt de vitaliteit van de organisatie af.

Behoudende cultuur

Daarnaast is sprake van een behoudende cultuur die zichzelf in stand houdt. Al bij de werving wordt gezocht naar mensen met een profiel dat aansluit bij de gevestigde orde. Bij de verdere loopbaan worden mensen getoetst aan het competentieprofiel KL. A-typisch gedrag loont niet. Een probleem is ook dat, mede onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen, een gedoogmentaliteit is ontstaan en (zelf-)discipline als natuurlijke eigenschap van de militair op de achtergrond is geraakt.

Vervolgens zorgt de operationele taakstelling ervoor dat de risico's bij het uitvoeren van opdrachten zoveel mogelijk worden beperkt. Risico's kunnen immers doden en gewonden tot gevolg hebben. Opdrachten worden vertaald in overzichtelijke deeltaken. Eventuele fouten bij de taakuitvoering worden gecompenseerd door anderen, zodat nadelige consequenties zich niet manifesteren. Deze loyaliteit kan in de bedrijfsvoering op gespannen voet staan met slagvaardigheid en effectiviteit.

Informeel circuit

Bovendien bestaat een sterk informeel circuit, waardoor het lastig is zakelijk met elkaar afspraken te maken of elkaar aan te spreken. Er is eerder sprake van een groeps cultuur waarin iedereen de ander in zijn waarde laat, ook al wordt daardoor geen positieve bijdrage geleverd aan het realiseren van de doelstellingen van de KL. De polderoplossing of het maximale draagvlak gaat voor het stellen van prioriteiten of het maken van moeilijke keuzes. Ten slotte zijn nagenoeg alle aanpassingen die door de KL (moeten) worden uitgevoerd zowel inhoudelijk als qua tijdsplanning ingeperkt door procedurele belemmeringen.

Oplossingen

Het gesloten personeelsbestand moet worden opengebroken. Horizontale in- en uitstroom moet eenvoudiger. De uitwisseling van personeel met andere overheidsorganisaties of met de civiele sector moet gemakkelijker worden. Ervaringen buiten Defensie worden als relevant beschouwd in het opbouwen van een carrière bij

Defensie/de KL. Er wordt gewerkt met gedifferentieerde competentieprofielen en loopbanen, ook als dat betekent dat de horizontale uitstroom gaat toenemen.

Voorbeeldgedrag

Cultuuraspecten die het verandervermogen belemmeren worden weggewerkt. Er zijn verschillende profielen voor het werven en het ontwikkelen van mensen. Er is geen stereotype militair en ook geen atypisch gedrag. De gedoogmentaliteit wordt bestreden, onder andere door voorbeeldgedrag en (zelf-)discipline keert terug in de organisatie.

Nieuwe zakelijkheid

Commandovoering en management bestaan naast elkaar. Loyaliteit is geen reden om de bedrijfsvoering geweld aan te doen. De groeps cultuur maakt ruimte voor nieuwe zakelijkheid, waarin discussies over echt belangrijke dingen op het scherpst van de snede kunnen worden gevoerd zonder dat dit leidt tot zwartepieten of verwijten over en weer. Bovendien wordt geaccepteerd dat niet in alle gevallen een polderoplossing mogelijk is. Draagvlak hoeft niet altijd vooraf te bestaan maar kan ook achteraf worden verdiend.

Ruimere mandaten

Ten slotte wordt de manoeuvreerruimte van commandant vergroot, zodat in het eigen commando prioriteiten kunnen worden gesteld en beschikbare middelen alternatief kunnen worden aangewend. Mandaten worden verruimd, inclusief het organisatie mandaat, de plannen en control-systematiek wordt daarop aangepast, met inbegrip van de wijze waarop toezicht wordt uitgeoefend.

Als we erin slagen de bedrijfsvoering en de besturing van de KL op deze wijze bij te stellen, zal het verandervermogen langzaam maar zeker toenemen. Dan zal het voor de KL mogelijk zijn geleidelijker invulling te geven aan noodzakelijke veranderingen. Schoksgewijze herstructureeringen met de daaraan verbonden onzekerheid voor grote groepen mensen worden dan zoveel als mogelijk voorkomen. Veranderen wordt weer leuk.

drs. J.T.M. VAN DER KROGT,
brigade-generaal TD

Samenvattingen

Editoriaal – Capabilities, capabilities, capabilities

Sinds de oprichting van de NAVO in april 1949 bestaan er verschillende opvattingen over de zogenaamde 'burden-sharing'. Na de aanslagen op 11 september 2001 staat dit onderwerp opnieuw op de agenda. Natuurlijk bestaat er behoefte aan een Europees veiligheidsbeleid. Maar woorden zijn hol als er capaciteiten gevraagd worden die er niet zijn. Alleen wanneer Europa ook daadwerkelijk kan bijdragen, zou dat de Amerikanen van een meer unilateraal optreden kunnen afhouden.

D. Bijl – De nieuwe Wet op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten

Sinds 29 mei 2002 is een nieuwe Wet op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten van kracht. Deze vormt het juridisch fundament van de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD), vroeger de BVD, en de militaire evenknie (MIVD), vroeger MID. De auteur, hoofd Afdeling Juridische Zaken van de MIVD, licht de belangrijkste elementen toe. Hij gaat in op taken, bijzondere bevoegdheden en de daarbij geldende voorwaarden, het recht van burgers op inzage van dossiers, gegeven de Europese wetgeving, en het toezicht op de diensten.

P.H.J. Olsthoorn en A.L.W. Vogelaar – Opdrachtgerichte commandovoering en transformationeel leiderschap

Opdrachtgerichte commandovoering veronderstelt bepaalde kenmerken bij leidinggevendenden, zoals initiatief, vastberadenheid en moed. Deze kenmerken sluiten aan op theorieën over charismatisch en transformationeel leiderschap. De auteurs werken het verband tussen het concept en de genoemde theorieën uit en bespreken de implicaties voor leidinggevendenden. Daarna gaan zij in op de effecten van leiderschapsstijlen om de vraag te beantwoorden onder welke omstandigheden welke stijl de voorkeur verdient. Wanneer het er om spant is krachtadig leiderschap gevraagd. In andere omstandigheden is het belangrijker om 'empowerment' en zelfsturing te bewerkstelligen.

R.J.T. Vranken – Solliciteren als gepland gedrag

Waarom solliciteren jongeren voor een baan bij de krijgsmacht in het algemeen en de landmacht in het bijzonder? De auteur gaat in op het onderzoek dat hij hieromtrent deed. Hij gebruikte daarbij de Theory of Planned Behaviour (TPB), de veronderstelde invloed van attitude, de sociale norm en de inschatting die het individu heeft of hij of zij aan de eisen te voldoen, om na te gaan of deze keuze om wel of niet te solliciteren kan worden verklaard en dus ook kan worden voorspeld. In meer dan de helft van alle onderzochte gevallen bleek dit zo te zijn. De auteur geeft aan tot welke aanbevelingen voor werving dit onderzoek leidt.

W.J.E. van Rijn – Middelenspecialisatie

Als budgetten voor defensie krimpen wordt er al snel over specialisatie gesproken. Waarom zouden drie landen immers niet kunnen afspreken dat de één een landmacht, de tweede een marine en de derde een luchtmacht inbrengt? De auteur gaat in op de vraag in hoeverre militaire taken tussen landen kunnen worden verdeeld, teneinde door schaalvergroting en minder 'overhead' over meer middelen voor dezelfde hoeveelheid geld te beschikken. Hij maakt duidelijk dat het bij specialisatie niet gaat om meer voor hetzelfde geld, maar op zijn best (en pas na investeringen en dus een aantal dure jaren) om hetzelfde voor minder geld. Daarnaast wordt duidelijk dat specialisatie alleen kan als een deel van de soevereiniteit wordt ingeleverd. Er zijn dus harde garanties nodig. Vertrouwen alleen is daarbij niet voldoende.

J.A.J.A. Dominicus en J.H. van Eijk – Levensduurbewaking voor de F-16 vloot van de Koninklijke Luchtmacht

Sinds de introductie van de F-16 in de KLu aan het eind van de jaren zeventig van de vorige eeuw worden gebruik en belasting van de vliegtuigen bewaakt. Aanvankelijk gebeurde dit door een eenvoudig elektronisch apparaat dat was ingebouwd. Vandaag de dag beschikt men over een zeer geavanceerd systeem, FACE, en een 'damage indicator' om de relatieve mogelijke schade van een vlucht vast te leggen. De auteur legt uit hoe deze activiteiten passen in het bredere 'Fleet Management Program' en het 'Aircraft Structural Integrity Program' dat de bouwer van de F-16 heeft ontwikkeld. Inzetbaarheid en veiligheid, vandaag en morgen, staan bij dit alles centraal.

P.H. de Vries – Weg met de vredessoldaat

De auteur behandelt een tamelijk nieuw begrip in onze taal: de 'vredessoldaat'. In zijn ogen is er sprake van een tragisch misverstand dat een vredessoldaat gelijk staat aan een vriendelijke, geüniformeerde militair die vreedzame middelen gebruikt om vreedzame mensen die niets dan vrede willen te steunen. Het tegenovergestelde is echter waar. Alleen soldaten kunnen handelen in omstandigheden waarin vrede ontbreekt, simpelweg omdat ze opgeleid zijn om in gevaar op te treden. Weg dus met dit woord, omdat het verkeerde beelden en associaties oproept en mogelijk meer negatieve dan positieve effecten heeft. 'Multifunctionele soldaat' doet het beter. Dat klinkt goed en het ondersteunt de beeldvorming in plaats van deze te vervormen.

Summaries

Editorial – Capabilities, capabilities, capabilities

Since the founding of the North Atlantic Treaty Organisation in April, 1949, there exist different opinions on 'burden-sharing'. After September 11, 2001 this topic is again on the agenda. Of course there is a need for a European Security policy. But words are empty when and where real capabilities that do not exist are needed. Only when Europe can deliver a real contribution more unilateral American actions can be prevented.

D. Bijl – The new law on the Intelligence and Security Services

Since May 29, 2002 the Netherlands has a new law – the 'Wiv 2002' – that governs the two Intelligence and Security Services: the General Intelligence and Security Service (AIVD), formerly the BVD, and the Military Intelligence and Security Service (MIVD), formerly the MID. The author, heading the legal office of the military service, explains the most important elements of this new law, such as tasks, special powers and conditions, the rights of individuals to examine files in accordance with European Legislation, and the supervision over the services.

P.H.J. Olsthoorn and A.L.W. Vogelaar – Mission Command and transformational Leadership

The starting point of mission command are certain characteristics of leaders such as initiative, determination and courage. Those characteristics are linked up with theories on charismatic and transformational leadership. The authors discuss mission command and its implication for leadership. They explain charismatic and transformational leadership and their effects in order to draw conclusions under what circumstances especially transformational leadership does or does not support mission command. When it comes to the pinch there is a need for strong leadership, in other situations transformational leadership is preferred.

R.J.T. Vranken – Application as planned behaviour

Why do youngsters apply for the armed forces in general, and the army in particular? The author presents the findings of his research on this question. He used the Theory of Planned Behaviour (TPB); the influence of attitude, social norm, and individual perceptions of own effectivity on behaviour, to analyse whether this choice can be explained and forecasted. In more than fifty per cent of all individual cases the answer was positive. The author indicates in what way these findings might be of value for future army recruitment.

W.J.E. van Rijn – Allocation of means and tasks

In times of shrinking defence budgets there is much talk about specialisation. Why could three countries not agree to a simple solution: one provides an army, the second a fleet and the third an Air Force? The author discusses in what way an allocation of military tasks and the corresponding means could be used in order to save money by an increase in scale and less overhead. As clarified, allocation is not about more for less money, but – at its best and after investments – about the same for less money. At the same time this kind of choices has everything to do with hard guarantees. Trust is not enough to surrender sovereignty.

J.A.J.A. Dominicus and J.H. van Eijk – Load and usage monitoring for the F-16 fleet of Royal Netherlands Air Force

Since the introduction of the F-16 fighter aircraft in the RNLAf in the late seventies of the last century, a structural monitoring program of load and usage is executed. In the early days this was realised by a simple on-board electronic device. Nowadays a highly sophisticated monitoring system called FACE, and a damage indicator to quantify the relative potential damage of a flight are used. The author explains the relationships between these activities, the broader F-16 Fleet Management Program and the Aircraft Structural Integrity Program (ASIP), set up by the manufacturer for the F-16. The focus is on availability and safety, nowadays and in the future.

P.H. de Vries – Down with the peace-soldier

In this column the author reflects on a rather new phenomenon in present usage: the 'peace-soldier'. In his view it is a tragic misunderstanding that a peace-soldier equals to friendly uniformed man using peaceful means to help peaceful people who only want peace and nothing else. This is not the case. Yet only soldiers can act in situations where peace does not exist simply because they are trained to act amidst danger. Thus, down with this qualification, as it brings wrong images and associations and possibly other negative effects. 'Multi-functional soldier' might be a better indication. It sounds good and supports, not deforms the formation.