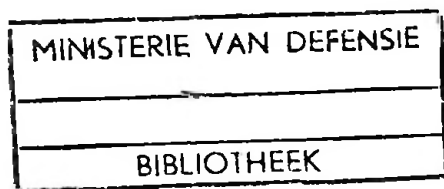


MARS  
IN  
CATHEDRA

1  
1969



KONINKLIJKE VERENIGING TER BEOEFENING VAN DE  
KRIJGSWETENSCHAP

HET BESTUUR IS ALS VOLGT SAMENGESTELD:

- E. R. D'ENGELBRONNER Gen. Maj. G. S. b.d., Chef van de  
Staf voor de Civiele verdediging,  
*Voorzitter.*
- B. H. SLAGER, Luitenant-Generaal KLu.  
Opperofficier Personeel  
Kon. Luchtmacht  
*Ondervoorzitter*
- DRS. J. VAN DER VALK, Directeur van de Afdeling NAVO-  
en WEU-zaken van het Ministerie  
van Buitenlandse Zaken,
- J. VAN DAPPEREN, Schout-bij-Nacht
- H. A. THOONSEN, Brigade-Generaal G. S.,  
*Redacteur.*  
p/a Hogere Krijgsschool  
Frederikkazerne,  
van Alkemadelaan 774,  
's-Gravenhage
- A. C. LAMERS, Luitenant-Kolonel der Mariniers
- H. DIETERS, Luitenant-Kolonel KLu.
- MR. J. H. P. V. HAITSMA MULIER, Res. Kolonel tit. KL b.d.  
*1e Secretaris*
- J. ALBARDA, Luitenant-Kolonel der Artillerie b.d.  
*2e Secretaris*  
Laan van Clingendael 121  
's-Gravenhage
- H. J. L. JANSSEN, Luitenant-Kolonel KLu.  
*Penningmeester*  
Min. Lelylaan 69  
Rijswijk ZH  
postgirorekening: 78828

## INHOUD

Samenstelling Bestuur . . . . .	2
Introductie Voorzitter . . . . .	4
Verslag huishoudelijke besprekingen op de bijeenkomst van 16 oktober 1968 . . . . .	5
HET PRACTICUM IN DE OPLEIDING TOT LEIDERSCHAP	
voordracht door <i>Drs. D. Mantz</i> , Kolonel van het Dienstvak voor Bijzondere Diensten (gsb), <i>W. Epke</i> , Luitenant-Kolonel der Infanterie (gsb) en <i>E. D'Arnaud van Boeckholtz</i> , Majoor der Artillerie . . . . .	11
Discussie . . . . .	21
DE MILITAIR EN DE VREDESBEWEGING, EEN SCHIJNBARE TEGENSTELLING,	
artikel door <i>Drs. A. J. Kruithof</i> . . . . .	28
Prijsvraag . . . . .	33
DE DEFENSIEHUISHOUDING GEZIEN ALS BEDRIJFSHUISHOUDING,	
artikel door <i>W. J. Loos</i> , Majoor der Artillerie (gsb) . . . . .	34
Statuten . . . . .	53
Huishoudelijk Reglement . . . . .	54

## Ter introductie

„Mars in Cathedra” treedt in de plaats van ons „Wetenschappelijk Jaarbericht” en van ons „Orgaan”. Het bestuur heeft tot deze ommezwaai besloten in zijn streven naar grotere doelmatigheid.

Voortbouwend en steunend op een oude en grote traditie, maar open voor het nieuwe, wil dit tijdschrift bijdragen tot de vervulling van de doelstelling van onze meer dan honderd jaar oude vereniging: „verspreiding van heldere begrippen omtrent krijgsgzaken”.

Het bestuur is van mening dat deze voorlichting, hoewel mede bestemd blijvend voor de leden van de Vereniging, in belangrijke mate gericht dient te zijn op de maatschappij als geheel.

De term „krijgsgzaken”, zoals trouwens ook het begrip „krijgswetenschap”, zou kunnen duiden op een militaire benadering van strikt militaire zaken. Het ligt echter in het wezen van deze tijd ruimer te denken. Wat eens enkelvoudig „krijgswetenschap” kon worden genoemd, zou men thans liever met het meervoudige „krijgswetenschappen” willen betitelen, of – nog beter – „defensiewetenschappen”, daarmee erkennend de relatie met vele andere takken van wetenschap, maar ook met de praktische politiek en economie. Zo ruim wil de redactie van dit tijdschrift zich opstellen.

Dat de bladzijden van „Mars in Cathedra” steeds mogen worden gevuld met de weergave van interessante gedachten van sprekers en scribenten en dat het veel gelezen worde, zijn de wensen die ik dit jonge tijdschrift gaarne meegeef.

E. R. D'ENGELBRONNER  
Voorzitter van de  
Koninklijke Vereniging  
ter beoefening  
van de Krijgswetenschap

# Verslag huishoudelijke besprekingen

op de bijeenkomst van 16 oktober 1968

## *Voorzitter:*

Mijne heren, ik open hierbij de vergadering, de eerste in het nieuwe verenigingsjaar en heet U van harte welkom. Alvorens het woord te geven aan de inleiders van heden avond verzoek ik de secretaris het verslag conform artikel 10 van de Statuten over de toestand der vereniging gedurende het verenigingsjaar 1967-1968 voor te lezen.

## *Secretaris:*

Verslag conform art. 10 lid 2 der Statuten over de toestand der vereniging gedurende het verenigingsjaar 1967-1968.

In Uw bezit zijn „Bericht aan de leden” en „Mars in Cathedra – Inhoud der verslagen 1865-1968”. Dit „Bericht” en het voorwoord van „Mars in Cathedra” geven U voldoende inzicht in de vergrote activiteit van het bestuur en van de voorgestelde koerswijziging.

Het verenigingsjaar was een der jaren, zoals geschetst in genoemd „Bericht”. Ik kan dus volstaan met het opsommen van enige evenementen in het verslagjaar:

Op 11 december jl. werd conform art. 5 lid 1 der statuten besloten het erelidmaatschap aan te bieden aan Z. E. Lt. Gen. b. d. J. H. Couzy. Nadat betrokkene het aanbod had aangenomen, werd in de bijeenkomst te Doorn op 8 februari jl. hiervan mededeling gedaan.

In deze bijeenkomst, de tweede in het verslagjaar, werd een voordracht gehouden over „Luchtbeveiliging in de zee-, land- en luchtstrijdkrachten door drie inleiders t. w. Kpt. der Mariniers J. C. C. Dekker, Maj. v. d. Gen. Staf J. Drost en Maj. Klu J. A. K. van Mossevelde.

Daaraan voorafgaande vond de eerste bijeenkomst van het verslagjaar plaats op 22 november jl. waarbij – na het huishoudelijke gedeelte, waar-

in o.m. de voorzitterswisseling plaats vond – een voordracht werd gehouden over „Flexibel Leiderschap in relatie tot de informele organisatie” door Lt. Kol. Mil. Adm. (hmb) C. L. J. van Lent. Deze bijeenkomst was de laatste welke werd gehouden in de B. kantine van het Ministerie van Defensie. De laatste twee bijeenkomsten van het verslagjaar werden in deze Rolzaal te 's-Gravenhage gehouden, waar U ook nu vergaderd zijt. De derde bijeenkomst was gewijd aan het onderwerp „Sovjet divisie en regiment” met als inleider Lt. Kol. inf. (gsb) A. W. T. Gijsbers. De vierde en laatste bijeenkomst bracht een voordracht over „Het militaire tuchtrecht op de helling” door Kol. Mil. Jur. Dienst Mr. C. C. J. Kiewit.

Ik vermeldde „vergrote activiteit van het bestuur” en ik mag dit met vrijmoedigheid doen omdat ik in het laatste halfjaar mijn eigen activiteit wel zeer heb moeten beperken. Ik stel er prijs op mijn verslag te beëindigen met een woord van bijzondere erkentelijkheid voor de wijze waarop Uw penningmeester, Lt. Kol. Klu H. J. L. Janssen gedurende voor mij zeer kommervolle zes maanden „geruisloos” mijn taak mede op zijn schouders heeft genomen.

## *Voorzitter:*

Wenst een van de aanwezigen hierover het woord, zo niet dan geef ik het woord aan de penningmeester voor het uitbrengen van het financieel verslag.

## *Penningmeester:*

Mijnheer de voorzitter, conform het gestelde in de Statuten is aan ieder van de hier aanwezigen het Verslag over de financiële toestand van de Vereniging, de balans per 30 september 1968 en de ontwerp-begroting voor het komende jaar uitgereikt.

*Financieel verslag 1967 - 1968 en begroting 1968 - 1969*

1. Gedurende de op 16 oktober 1968 te 's-Gravenhage gehouden bijeenkomst werden het „Verslag over de financiële toestand van de Vereniging” (1 oktober 1967 - 30 september 1968), de „Balans per 30 september 1968” en de „Begroting voor het verenigingsjaar 1 oktober 1968 - 30 september 1969” goedgekeurd. Ten gerieve van de leden die niet in de gelegenheid waren om deze vergadering bij te wonen, is e.e.a. op de volgende pagina's weergegeven.

*Stand van de contributie-betalingen.*

2. Tot en met 30 november 1968 werden ontvangen:  
a. achterstallige betalingen over 1966 - 1967 en 1967 - 1968 resp. f 135,- en f 866,25;

b. voor het lopende verenigingsjaar 1968- 1969 f 9937,-.

3. Dit is aanzienlijk minder dan vorig jaar gedurende de maanden oktober en november werd ontvangen. Ik vertrouw dat de leden, die hun accept-girokaart nog niet hebben ingezonden, dit alsnog zullen doen. Bedoelde accept-girokaart werd gelijktijdig met de „Inhoud der Verslagen 1865 - 1968” verzonden.

*Onvolledig ingevulde accept-girokaart.*

4. Van het girokantoor werd een ondertekende accept-girokaart waarop naam en adres ontbraken terugontvangen. Een omissie d.z.z. Het betreft rekeninghouder nr. 76158; mag ik deze verzoeken mij naam en adres op te geven? Bij voorbaat dank.

De Penningmeester

BALANS PER 30 SEPTEMBER 1968

ONTVANGSTEN

1. Saldo giro	f 1.846,58
2. Contributies	„ 4.000,—
3. Advertenties	„ 106,25
4. Vooruitbetaling kosten vergaderingen	„ 130,—
5. Nadelig saldo	„ 1.054,47
6. Totaal	f 7.137,30

UITGAVEN

1. Druk- en verzendkosten	
Orgaan 1967/1968 nr. 2	f 1.530,30
Orgaan 1967/1968 nr. 4	„ 2.000,—
Inhoud der verslagen 1865-1968	„ 2.200,—
	f 5.730,30
2. Vooruitbetaalde contributies	„ 1.407,—
3. Totaal	f 7.137,30

BEGROTING voor het verenigingsjaar 1-10-1968 t/m 30-9-1969

ONTVANGSTEN

1. Contributie	f 21.000,—
2. Subsidie	„ 6.500,—
3. Verkoop	„ 200,—
4. Advertentie	„ 106,—
5. Totaal	f 27.806,—

UITGAVEN

1. Honoraria	
Secretaris	f 1.200,—
Penningsmeester	„ 1.200,—
Voordrachten	„ 1.200,—
Kwartaalbericht	„ 2.400,—
Prijsvraag	„ 900,—
	f 6.900,—
2. Druk- en verzendkosten	
Orgaan 67/68 nr. 3	f 1.530,—
Orgaan 67/68 nr. 4	„ 2.000,—
Inhoud der verslagen 1865-1968	„ 2.200,—
Circulaires, enz.	„ 750,—
Convocaties	„ 1.200,—
Kwartaalbericht	„ 10.000,—
	„ 17.680,—
3. Kosten vergaderingen	„ 1.226,—
4. Onkosten	„ 2.000,—
5. Totaal	f 27.806,—

**ONTVANGSTEN**

1. <i>Contributies</i>	f	30,—
1963/1964	"	45,—
1964/1965	"	315,—
1965/1966	"	6.256,91
1966/1967	"	15.329,61
1967/1968	"	1.407,—
1968/1969 e.v.		

2. <i>Verkoop drukwerk</i>		
3. <i>Subsidie</i>		
4. <i>Advertenties</i>		
5. <i>Diversen</i>		
6. Sub-totaal		
7. Giro-saldo op 1 oktober 1967		

**8. Totaal**

- 1) De ( ) gestelde bedragen zijn ontleend aan de „Begroting van Ontvangsten en Uitgaven 1967/1968.”  
 2) Inclusief f130,— vooruitbetaling t.b.v. 1968/1969.

**UITGAVEN**

1. <i>Honoraria</i>	f	600,—
Secretariaat	"	1.050,—
Penningmeester	"	450,—
Voordrachten	"	1.511,25
W.J. 1967		

f 3.611,25

2. <i>Druk- en verzendkosten</i>		
Organen. 1966/1967 nr. 3-5 en 1967/1968 nr. 1	f	4.425,07
Organen 1967/1968 nr. 3	"	2.026,25
Convocaties	"	1.067,06
W.J. 1966 (per resto)	"	3.750,62
W.J. 1967	"	9.476,12

f 20.745,12

3. <i>Kosten vergaderingen</i>	f	500,— <sup>2)</sup>
4. <i>Onkosten</i>	"	1.750,—
5. <i>Restituties</i>	"	—,—
6. <i>Diversen</i>	"	—,—

f 27.107,17

" 1.846,58

" 105,—

" 93,75

f 28.953,75

7. Sub-totaal  
 8. Giro-saldo op 30 september 1968

**9. Totaal**

Uit het financieel verslag blijkt o.a. een forse stijging van de druk- en verzendkosten Wetenschappelijk Jaarbericht. Bij een inhoud van circa 200 pagina's zoals was geraamd - vide de post, Honoraria - W. J. 1967<sup>1)</sup> - overschreed de raming met f2.476,12. Hier staan gelukkig ook een paar meevallers tegenover. Zo werd voor ruim duizend gulden drukwerk verkocht; in hoofdzaak betreft dit de grote afname van de lezing van de Luitenant-Kolonel van Lent. Voorts bestelde de Indonesische Ambassade een hoeveelheid uitgaven van de vorige jaren. Een andere meevaller is de post „Advertenties”. Zoals U ziet is in de ontwerpbe-groting de post „subsidie” op f6.500,- gesteld; dit dank zij een eenmalige extra-subsidie ad f4000,- van het Ministerie van Defensie.

*Kolonel Smits:*

Mijnheer de voorzitter, mij vallen drie posten op in vergelijking met het verslag over de financiële toestand van de vereniging over het afgelopen jaar. Dat is: contributie, die wordt geraamd op f21000,- die was zelfs nog met een tegenvaller f23000,- ruim. Moet ik daaruit afleiden, dat het aantal leden is verminderd?

Mijn tweede vraag betreft een post advertenties f106,- vorig jaar f105,25, die was vorig jaar geraamd op nihil, mag ik daaruit afleiden dat er een vaste adverteerder zich heeft aangemeld. De posten secretaris/penningmeester dat lijkt mij volkomen logisch dat die een beetje omhoog is gegaan, vooral voor de secretaris, want die heeft er heel veel werk mee. Wat mij opvalt is wel de post voordrachten f1200,- vergeleken bij vorig jaar f750,- geraamd. Uitgegeven f450,-. Moet ik daaruit afleiden, dat de vergoeding voor voordrachten aanzienlijk is verhoogd? Mijn vraag zou dan zijn: „Wat zijn de overwegingen geweest van de vereniging om zulks te doen?” Dank U.

*De Voorzitter:*

Ik zou alvorens de beantwoording over te laten aan de penningmeester willen zeggen dat het inderdaad in de bedoeling ligt de honoraria aanzienlijk te verhogen; dit geldt ook voor de lezingen en voordrachten, ingaande het komende werkjaar, mits uiteraard de vereniging en de leden daarmee instemmen. Het aantal lezingen wordt beperkt tot vier en het tijdschrift zal als kwartaalbericht verschijnen.

Mag ik nu de Overste Janssen vragen om nog nader te commenteren op het aantal leden en op de advertentie.

*Penningmeester:*

Mijnheer de voorzitter, wat het aantal leden betreft, dat beweegt zich vrij constant op 1200 bij een contributiebedrag van f 15,- per jaar is dat een contributiewaarde van f 18000,-; het vorig jaar hebben we dat beraamd op f 25000,- omdat er een grotere achterstand was van het voorgaande jaar, toen de incasso nog niet de beschikking had over accept - girokaarten. Door de ingevoerde accept-girokaarten is, zoals u uit het financiële verslag ziet, v.w.b. 1966/67 f 6256,- binnengekomen.

De huidige situatie is zo, dat door de accept-girokaarten de achterstand voor wat betreft het afgelopen jaar geringer is. Daarom durf ik het contributiebedrag voor het komende jaar, niet hoger te stellen dan f 21000,-; er is dus vorig jaar een inloop geweest van achterstallige contributie. Voor wat betreft de advertenties: we hebben geen vaste klanten, maar dank zij de activiteiten van de secretaris zijn ons twee advertenties in de schoot geworpen. Eén is geplaatst en afgerekend, de andere is geplaatst en de rekening is verstuurd, dat is het bedrag van f 106,25 dat nog op de balans staat.

*Voorzitter:*

Ik mag aan dat laatste nog dit toevoegen, dat wij hopen door een betere periodiciteit, door het regelmatig verschijnen van het tijdschrift, meer kans te krijgen op advertenties. Dat was in de situatie die we gekend hebben de laatste tijd, een onmogelijkheid. Er is geen enkele adverteerder, die in een onregelmatig verschijnend blad iets wil plaatsen; en ik hoop nogmaals, dat zei ik daarnet al, voorshands vier lezingen en voorshands een kwartaalbericht. Als het goed gaat, dan is het geenszins uitgesloten, dat we misschien over enige jaren, ons blad geregelder zouden kunnen laten verschijnen; dat hoop ik zeer, maar voorlopig is dat n.o.m. uitgesloten.

*Penningmeester:*

Ik zou gaarne nog iets willen toevoegen aan de begroting, mijnheer de voorzitter.

Daar staat een subsidie op vermeld van f 6500,- dat is dus f 4000,- hoger dan vorig jaar, e. e. a. uiteraard onder voorbehoud van de goedkeuring van de wetgever. Er is zowel door het ministerie van Financiën, als door het ministerie van Defensie, de nadruk opgelegd dat die f 4000,- gezien moet worden als een eenmalige extra bijdrage van het departement.

*Voorzitter:*

Mag ik er aan toevoegen, dat ik goede hoop heb dat „eenmalige” niet te letterlijk hoeft te worden genomen en dat wanneer we een goede start maken er zeker een mogelijkheid is, dat we wederom daarna een eenmalige en misschien nog een eenmalige enz. subsidie zouden kunnen krijgen. Uiteraard staat de minister vrij in zijn beslissing, maar ik heb uit het gesprek met de minister wel begrepen dat het niet uitgesloten is, dat we terug mogen komen.

Nog verder over de nieuwe opzet, misschien opmerkingen of vragen? Ik wil graag zelf nog toevoegen, dat het laten vervallen van het wetenschappelijk jaarbericht voor het bestuur niet zo maar een glatte maatregel is geweest, daarvoor zijn wij ons er te veel van bewust, hoe velen en gedurende hoeveel jaren vele daaraan hard hebben moeten werken, om dat steeds weer voor elkaar te krijgen; er is bijzonder veel werk verzet, maar op den duur is de wetenschappelijke jaarbrief voor velen teveel en voor enkelen te weinig geworden; velen vinden, dat het een te dikke pil is waaraan men nauwelijks begint en enkelen, die er echt in door willen dringen vinden er toch niet voldoende in.

Vandaar dat wij menen, dat we door een meer toespitsen op bepaalde onderwerpen, die ook niet elk jaar hoeven te worden besproken, hetzelfde bereiken en misschien meer, dan we op dit moment met het wetenschappelijk jaarbericht konden doen. Het is dus met het wegpinken van een traan, dat we dit historische boek, dat heel lang bestaan heeft en bijna uniek was in de wereld, voor de krijgswetenschap althans, laten vallen. Maar ik geloof dat het een offer moest zijn aan de tijd, en ook aan de slechte financiële situatie waarin we verkeerden.

Ik mag misschien nog wat over het werkplan voor het komende jaar zeggen. Wij hebben dat nog niet eerder kunnen publiceren. Na de lezing die vandaag zal worden gehouden zal op het programma staan voor de maand januari, een voordracht van de Kol. Hoogterp (dat is het hoofd van Bur. Ontwapeningszaken van het Min. v. Defensie) over „Wapenbeheersing en Ontwapening”. In de maand maart volgt een lezing van prof. van Doorn over „Krijgsmacht en Democratie” en in de maand mei een lezing van de brigadegeneraal Thoonsen, onze redacteur, over „Afschrikking en Ontspanning”, dat is dezelfde titel waaronder de voordrachten worden gehouden in een wetenschappelijk congres, ter gelegen-



heid van het 100-jarig bestaan van de Hogere Krijgsschool. Ik neem aan, dat de generaal Thoonsen in de maand mei daarop wil terugblikken, zodat daarom deze lezing van veel belang zal kunnen zijn. Wat betreft het tijdschrift, kan ik U zeggen, dat voor een jaar de schrijvers en onderwerpen vast staan. Voor de prijsvraag, die in januari zal worden uitgeschreven, staat het onderwerp vast, maar ik kan dat nu nog niet mededelen. Ik hoop bijzonder dat dat onderwerp en ook de honoraria die daarvoor zullen worden uitgelooft, velen aanleiding zullen geven om zich daarin te verdiepen; het is een onderwerp, dat voor alle krijgsmachtdelen van evenveel belang is.

Als er geen andere opmerkingen meer zijn over de toekomst, dan ga ik weer terug naar het heden met uw goedvinden en dan stel ik voor om alvorens de verkiezing van bestuursleden aan de orde te stellen, eerst de vaststelling van het huishoudelijk reglement. Dat is vastgesteld door het huidige bestuur. Het leek mij beter om dat eerst te behandelen alvorens in de samenstelling van het bestuur wijziging te brengen. U hebt het allemaal toegezonden kunnen krijgen en voorzover u dit niet hebt aangevraagd, hebt u het hier gevonden en ik zou u willen vragen, of daar nog op- of aanmerkingen over zijn. We hebben een briefje gekregen van één van de leden, de Hr. v. Lennep met een aantal opmerkingen. Hij kon zelf niet aanwezig zijn, ik heb begrepen, dat het alle opmerkingen van redactionele dus niet van principiële aard zijn en ik wil u vragen het bestuur bij voorbaat te machtigen ze stuk voor stuk te bestuderen en als wij verbeteringen vinden, redactioneel gezien, deze te mogen aanbrengen zonder de tekst dan opnieuw in een ledenvergadering te brengen.

Is niemand daar tegen? Neen? Een geweldig vertrouwen in het bestuur blijkt hieruit, ik dank u wel! Is er nog iemand die zelf iets over het huishoudelijk reglement wil zeggen? Dat vormt in zekere zin een aanvulling op de statuten. Wij hebben al enige jaren zonder huishoudelijk reglement geleefd, heb ik begrepen, dat ging blijkbaar ook wel. Hieruit blijkt of een geweldig vertrouwen in het bestuur of een heel slap verenigingsleven, ik zal voorlopig het eerste aannemen. Ik dank u zeer voor het in ons gestelde vertrouwen. Heren dan nu de verkiezing van bestuursleden. Op grond van het zojuist door u aangenomen reglement, treden aan het begin van elk verenigingsjaar drie bestuursleden af, die dan onmiddellijk herkiesbaar zijn, zo zij dat wensen. Dat zijn

nu de heren Mijnlieff, Dieters en Lamers; de heer Mijnlieff stelt zich niet herkiesbaar, de heren Dieters en Lamers wel. Het bestuur heeft in de vacature die zal ontstaan door het aftreden van de heer Mijnlieff candidaat gesteld: de heer Drs. J. van der Valk, directeur van de afdeling NAVO en WEU- zaken van het Min. v. Buitenlandse Zaken. Voorts stelt het bestuur voor de heren Dieters en Lamers te herkiesen. Er zijn geen tegen-candidaten bij ons bekend geworden, zoals dat volgens de statuten kan, dus ik moet aannemen, dat u allen instemt met de candidatuur gesteld door het bestuur. (Applaus . . .) Ik dank u zeer! Dan heeft het bestuur voorgesteld, om het bestuur met een tiende bestuurslid uit te breiden, nl. de Lt. Kol. der artillerie b. d. Albarda, die wanneer hij door u gekozen wordt, wat ik nu zo langzamerhand wel moet aannemen dat dat ook bij acclamatie kan gebeuren (gelach) de functie van tweede secretaris zal vervullen, omdat juist de praktische werkzaamheden steeds toenemen. Mag ik aannemen, – er is ook geen tengencandidaat gekomen – dat niemand daar iets tegen heeft, maar dat iedereen blij is, dat hij dat zou willen doen? . . . (Applaus.)

Dan zijn hiermee de heren van der Valk en Albarda nieuw gekozen in het bestuur en ik wens hun daarmee van ganser harte geluk.

Nu is de heer Mijnlieff intussen afgetreden als bestuurslid en er zijn velen waarschijnlijk, die weten dat de heer Mijnlieff sinds jaar en dag deel uit heeft gemaakt van het bestuur, maar er zullen weinigen zijn die weten dat dit reeds van 1951 af het geval is. En bij mijn weten de enige tot dusver, niet-militair; althans iemand zonder specifieke militaire achtergrond, die lid is geweest van het bestuur van Krijgswetenschap en ik geloof dat dat een zeer bijzondere gebeurtenis is geweest indertijd. Men begon in die tijd de Krijgswetenschap breder te zien dan men dat vóór de oorlog gewend was geweest. Hij heeft een civiel element in het bestuur betekend en niet alleen door zijn aanwezigheid, maar door de bijdragen die hij heeft geleverd, zowel binnen het bestuur door de vele adviezen die van zijn kant gekomen zijn, maar bepaaldelijk ook in zijn optreden naar buiten toe. De heer Mijnlieff heeft in de afgelopen zeventien jaar drie keer een voordracht gehouden voor onze vereniging. Eerstelijk in 1950-'51 over „De Burgerlijke verdediging in Nederland”, vervolgens in 1959-'60 over „Verplaatsing der bevolking” en laatstelijk in het verenigingsjaar '63-'64 over „De Civiele Verdediging en haar grenzen” en ik mag zeggen dat althans na de

oorlog hij – in ieder geval kwantitatief – slechts is voorgegaan door de generaals Mathon en Couzy, die elk vier lezingen op hun naam hebben kunnen brengen. Er zijn in de verre oudheid wel mensen, die meer op het tapijt zijn geweest, maar ik mag zeggen dat de heer Mijnlief zich een van onze bijzonder actieve verenigingsleden heeft getoond en zeker ook een van onze bijzonder actieve bestuursleden. Ik mag hem namens ons allen zeer hartelijk bedanken voor datgene dat hij gedaan heeft en hem verder het allerbeste toewensen!

Applaus.

Heren ik meen, dat we dan het huishoudelijke gedeelte achter de rug hebben, tenzij iemand in algemene zin daar nog iets over te vragen heeft.

Zo niet, dan wil ik overgaan tot punt zes van de agenda, nl. uw aandacht vragen voor de voordracht te houden door de Kolonel Mantz, de Overste Epke en de Majoor d'Arnaud van Boeckholtz over „Het Practicum in de opleiding tot leiderschap.”

# Het practicum in de opleiding tot leiderschap

KOLONEL MANTZ.

Mijnheer de Voorzitter, Excellenties, Mijne Heren,

Het is nog geen jaar geleden dat Luitenant-Kolonel van Lent voor U een voordracht hield over het onderwerp „Flexibel leiderschap in relatie tot de informele organisatie”.

Het feit dat het bestuur van de Koninklijke Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap reeds zo kort na deze lezing andermaal Uw aandacht vraagt voor het onderwerp leiderschap is een bewijs hoezeer de problemen rond het leiderschap ook in de militaire samenleving in de belangstelling staan.

Ik wil hier niet mee zeggen, dat in onze militaire organisatie het leiding geven als zodanig niet altijd als een belangrijke aangelegenheid is aangemerkt, integendeel, maar het valt niet te ontkennen, dat er sinds de laatste tien jaar praktisch op alle niveaux van onze organisatie meer specifieke en gerichte belangstelling voor het leiderschap bestaat. En dan gaat het niet alleen om de vraagstukken verbonden aan het leiding geven als zodanig, maar evenzeer is in discussie de wijze waarop leidinggevende functionarissen moeten worden opgeleid. Het één is zonder het ander niet te denken.

Beide, het leidinggeven en de opleiding tot leiderschap zijn niet van elkaar te scheiden. Opleiding tot leiderschap impliceert namelijk dat ik aan het leiding geven een bepaalde inhoud wens te geven. Laat ik het anders stellen: als men personeel moet opleiden dat leiding moet geven, dan moet men eerst antwoord geven op de vraag op welke wijze men wenst dat er leiding zal worden gegeven. Door de zaken zo te stellen ben ik reeds midden in de gehele problematiek van het leidinggeven en de opleiding tot leiderschap.

Het zal U duidelijk zijn dat in de voordracht van hedenavond niet meer dan een enkel aspect van

laatstgenoemd onderwerp aan de orde kan worden gesteld.

Onze voordracht zal zich speciaal bezig houden met het practicum in de opleiding tot leiderschap. Majoor d'Arnaud van Boeckholtz zal U een uiteenzetting geven over de groepsobservatie, terwijl Luitenant-Kolonel Epke U het een en ander zal zeggen over de leiderschapstraining. Beide praktica vinden toepassing bij de opleiding van de cadet aan de Koninklijke Militaire Academie. Aan mij is de taak toebedeeld het thema van hedenavond in een wat ruimer verband te plaatsen.

Tenslotte nog een kleine opmerking: de inleiders beogen niet een wetenschappelijke uiteenzetting te geven, doch voor alles is het er ons om te doen ons onderwerp op instructieve en informatieve wijze te brengen.

Het is nog niet zo heel lang geleden dat de vraag naar de mogelijkheid tot het opleiden van de leiders werd beantwoord met het gezegde: „leiders worden geboren en niet gemaakt”. Modern sociaal-wetenschappelijk onderzoek heeft echter aangetoond dat het wel degelijk mogelijk is iemands leidinggevende kwaliteiten te verbeteren. Ik moge in dit verband verwijzen naar de vele Amerikaanse en de meer spaarzame Nederlandse literatuur welke rapport uitbrengen over de vele onderzoekingen op dit gebied.

Wil dit nu zeggen dat wij iemand die potentieel qua aanleg — in het geheel geen leiderseigenschappen bezit, dat we die tot een goed leider zouden kunnen vormen?

Neen, doch het betekent wel, dat wij iemand die qua aanleg over zulke eigenschappen beschikt naar de aard van zijn aanleg tot een leidinggevende functionaris kunnen vormen.

Wij kunnen niet alleen iemands leiderschapscapaciteiten tot ontwikkeling brengen, doch we kun-

nen door opleiding eveneens de wijze waarop iemand leiding geeft in een bepaalde richting stuwen.

Veel leidinggevende capaciteiten blijven bij een mens „braak” liggen als ze niet op systematische wijze, middels opleiding, tot ontplooiing worden gebracht. De zelfontplooiing van de menselijke persoonlijkheid is hier in het geding.

Prof. Dr. C. J. Lammers schrijft in zijn artikel: „De sociologische studie van leiderschap in organisaties” „Is leiderschap in de zin van goed leiderschap een kwestie van aanleg, van persoonlijkheid, of kan men ook leren leidinggeven?”

„Natuurlijk” zo gaat hij voort, zijn er mensen, die van nature de „gave” van het leiderschap hebben en die dus zo gezegd „niets behoeven te leren”. Er zijn ook mensen, die het nooit leren. Echter een groot deel van degenen, die een leidinggevende taak in de samenleving hebben, kunnen zichzelf „beleren”. 1)

Het behoeft geen verwondering te wekken dat de opleiding tot leiderschap sinds de Tweede Wereldoorlog zowel in de civiele als in de militaire samenleving verhoogde belangstelling kreeg.

Allereerst komt West-Europa na de Tweede Wereldoorlog in belangrijke mate onder invloed van de Amerikaanse cultuur, waardoor niet alleen veel Amerikaanse onderzoekingsresultaten op sociaal-wetenschappelijk gebied aan onze West-Europese wereld ter beschikking komen, doch ook Amerikaanse cultuur-filosofische en anthropologische stromingen laten niet na invloed uit te oefenen op het West Europese denken op het gebied der intermenselijke verhoudingen. Het zijn juist de sociale wetenschappen, zoals psychologie, sociale psychologie welke door de Amerikaanse cultuuroverdracht nieuwe impulsen krijgen. De Amerikaanse cultuuroverdracht gepaard gaande met een in culturele zin in belangrijke mate geestelijk ontredderd en in crisis verkerend West-Europa, maken dat wij ons als Europeanen na de Tweede Wereldoorlog moeten herorienteren hetgeen zijn invloed had op schier alle terreinen van ons culturele en maatschappelijke leven. Ook de wijze van leidinggeven kwam steeds meer in discussie.

De vanzelfsprekendheid waarmee in vroegere tijden superieuren hun stijl van leiding geven als de enig juiste aanmerkten en als een zaak beschouwden waar niemand zich mee had te bemoeien, verdween. Begrippen als formeel en informeel leiderschap, verkregen en verworven leiderschap deden hun intrede, de betekenis van het onderscheid tussen primaire en secundaire

groepen, van socio- en psycho-groepen werd steeds duidelijker, om maar enkele voorbeelden te noemen.

Behalve deze Amerikaanse cultuurinvloeden zijn er nog andere factoren die het probleem van het leiding geven na de Tweede Wereldoorlog met klem aan de orde stelden. Ik denk aan de toenemende groei der bestaande organisaties en in niet mindere mate aan de grote toename der differentiaties en specialisaties binnen de organisaties. Voorts drong de voortschrijdende technificering van onze Krijgsmacht tot een noodzakelijke herbezinning op de leiderschapsstijl. Voor deze problemen moge ik U verwijzen naar enkele publicaties, die te zijner tijd in de literatuurlijst zullen worden opgenomen. 2)

Vele bestaande stereotypen moesten worden doorbroken, terwijl er voorts wegen moesten worden gezocht om in de opleiding actuele ervaring met het leidinggeven op te doen. Zowel aan de theoretische als aan de praktische facetten van het leiding geven zou bij de opleiding van leidinggevend personeel aandacht moeten worden besteed. Het theoretische gedeelte van de leiderschapsopleiding zou zich speciaal bezig kunnen houden met het overbrengen van de resultaten van modern sociaal-wetenschappelijk onderzoek waardoor het denken over leiderschap bij de deelnemende functionarissen zou worden gestimuleerd, terwijl het praktisch gedeelte het in theorie geleerde zou kunnen ondersteunen, omdat het verkeren in leiderschapssituaties (het bekleeden van de rol van leider) een duidelijk vormende waarde zou hebben. Deze overwegingen hebben ertoe geleid dat in ons land cursussen voor „leiderschap” werden ingesteld en gestimuleerd zowel binnen de bedrijven als daarbuiten door bepaalde instituten. Ook de Nederlandse Krijgsmacht is aan deze nieuwe impulsen niet ontkomen met als gevolg dat de drie krijgsmacht-delen in de vijftiger en zestiger jaren stelselmatig en bij voortdurend meer specifieke aandacht aan de opleiding tot leiderschap zijn gaan besteden.

Ik wil op deze plaats een kleine opmerking maken ten aanzien van deze ontwikkeling.

Wanneer wij bedenken dat veel van de hedendaagse belangstelling voor het leiderschap is voortgekomen uit de sociaal-wetenschappelijke bestudering van leiderschapsprocessen, dan behoeft het ons niet te verwonderen, dat er een gevaar bestaat, dat bepaalde kwalitatieve eigenschappen die voor het optreden van de mens als leider zo belangrijk zijn niet meer die aandacht zullen krijgen als ze vroeger hadden. Het is name-

lijk zo dat bepaalde kwalitatieve – ik kan ook zeggen sterk waardebepalende – hoedanigheden welke in het leiderschapsproces een rol spelen bijna dan wel in het geheel niet zijn te operationaliseren 3).

De resultaten van het sociaal-wetenschappelijk onderzoek zijn echter vaak zo interessant, zo verrassend en zo belangwekkend dat het gevaar aanwezig is, dat door een zeker „enthousiasme” voor de eenmaal verkregen wetenschappelijke resultaten minder oog bestaat voor de niet of nog niet geoperationaliseerde hoedanigheden van het optreden van de leider.

Ik geloof dat ik niet te veel zeg, als ik stel dat we in de militaire samenleving juist altijd grote waarde hebben toegekend aan sterk waardebepalende hoedanigheden van de leider. Dit behoeft ons niet te verwonderen als we bedenken hoezeer het officiersberoep in de toespitsing op de kern van zijn functie: gezagsdrager van de gewapende macht der overheid, gedragen wordt door kwalitatieve hoedanigheden van karakterologische en ethische aard.

De beide practica groepsobservatie en leiderschapstraining beogen dan ook door de huidige concrete vormgeving én door de wijze waarop ze op de Koninklijke Militaire Academie worden beoefend zoveel mogelijk aan deze kwalitatieve hoedanigheden welke bij het leiderschapsproces in het geding zijn, tegemoet te komen. Toch bestaat naar mijn mening het gevaar dat karakterologische en ethische aspecten welke *niet* operationaliseerbaar zijn en welke tijdens deze practica dus moeilijk evident aan de orde kunnen worden gesteld in verdrukking komen als in de opleiding van de cadet niet op andere wijze deze hoedanigheden zouden worden gestipuleerd en tot ontwikkeling gebracht. Dit geschiedt dan ook inderdaad op de Koninklijke Militaire Academie. Het gaat om de volle ontplooiing van de menselijke persoonlijkheid.

Een leiderschapsopleiding welke te eenzijdig de nadruk zou leggen op de kennisoverdracht van de resultaten van sociaal-wetenschappelijk onderzoek zou bevorderen dat „sociale technieken”

worden aangeleerd, doch aspecten van karakterologische en ethische aard zouden onvoldoende tot hun recht komen.

Het vormende karakter van het verkeren in situaties – in de zin van existentiële doorleving – is niet hoog genoeg te schatten.

Het zal U daarom duidelijk zijn welk een voorrecht het voor ons moet zijn U hedenavond iets te mogen vertellen over het practicum in de opleiding tot leiderschap.

Aan het eind gekomen van het eerste gedeelte van deze voordracht moge ik thans achtereenvolgens het woord geven aan Majoor d'Arnaud van Boeckholtz en aan Luitenant – Kolonel Epke die U respectievelijk zullen spreken over groepsobservatie en leiderschapstraining, beide practica die op de Koninklijke Militaire Academie bij de opleiding van de cadet zijn geïntroduceerd ter aanvulling en ondersteuning van het theoretische onderwijs op het gebied van het leiding geven.

Mij is bekend, dat ook elders in Nederland aan leiderschapstraining, in analoge zin als op de Koninklijke Militaire Academie, wordt gedaan. Ik denk in dit verband aan de bedrijfskadervorming- en training bij de Koninklijke Nederlandse Hoogovens en Staalfabrieken te IJmuiden en aan de cursus „Praktisch leiderschap” op de kaderschool in het Marineopleidingskamp te Hilversum. 4)

De groepsobservatie werd opgenomen in het opleidingsprogramma van de Koninklijke Militaire Academie in het cursusjaar 1963-1964 en de leiderschapstraining in het cursusjaar 1965-1966. Beide practica vormen nog steeds een belangrijk element bij de opleiding tot leiderschap aan de Koninklijke Militaire Academie.

In de afgelopen jaren werd met deze praktische methoden van leiderschapsvorming veel ervaring opgedaan en werden de methoden herhaaldelijk verfijnd en bijgeschaafd.

Ik moge thans het woord geven aan *Majoor d'Arnaud van Boeckholtz*.

## MAJOR D'ARNAUD VAN BOECKHOLTZ.

Mijnheer de Voorzitter, Excellenties, Mijne Heren,

De Kolonel Mantz heeft mij geïntroduceerd als spreker over groepsobservatie. Nu is het observeren van in een groep bijeengebrachte mensen

ongetwijfeld interessant en daarover zou zeker een avond-vullende lezing gehouden kunnen worden.

De Kolonel Mantz heeft echter de groepsobservatie in verband gebracht met de opleiding in leiderschap en mijn voordracht zal dan ook voor-

namelijk op deze relatie gericht zijn. Het is voor degene, die met leiding belast is, nuttig mensen te observeren en op die wijze kennis te nemen van mogelijk gedrag en veel voorkomende reacties.

Hij kan daarin steun vinden voor het bepalen van zijn houding tegenover zijn ondergeschikten en kan van die kennis gebruik maken bij het bepalen van de wijze, waarop hij zijn opdrachten verstrekt.

Als hij mensen observeert, die in groepsverband ergens mee bezig zijn, waarbij leiding gegeven moet worden, kan hij van degenen die dit doen, populair gezegd de kunst afkijken en, zelf met de leiding belast zijnde, trachten de door hen gemaakte fouten te voorkomen. Hedenavond is het evenwel mijn bedoeling het een en ander te vertellen over de toepassing van groepsobservatie met betrekking tot een geheel ander facet van het leiding geven.

Iedere leider, dus ook de militaire commandant, moet opdrachten laten uitvoeren en daarvoor functionarissen aanwijzen. Zijn kwaliteiten als leider worden voor een groot deel bepaald door zijn vermogen uit de daarvoor beschikbare ondergeschikten hen te kiezen die voor bepaalde functies het meest in aanmerking komen.

Om tot een keuze te komen, dient hij zich een oordeel te vormen over de capaciteiten van het beschikbare personeel en hun instelling ten aanzien van de opdracht of functie; daarna kan hij de besten voor de uit te voeren taak aanwijzen. Een middel om tot een verantwoorde keuze te komen is de groepsobservatie, waarover mijn verhandeling zal gaan.

In deze groepsobservatie wordt met „observatie” bedoeld: bewust waarnemen en met het begrip „groep”: een aantal mensen, dat gezamenlijk ergens mee bezig is.

Om tot de bovenbedoelde verantwoorde keuze te komen, dient de observatie evenwel volgens een bepaald systeem te geschieden, dat, mits consequent gevolgd, persoonlijke sympathieën en antipathieën zo veel mogelijk uitsluit. In het Selectie Centrum van de Koninklijke Landmacht te Amersfoort wordt sinds 1961 in verschillende selectie-procedures de gesystematiseerde groepsobservatie toegepast.

Deze methode is ontleend aan publicaties over het gedrag van individuen in groepsverband, die in het begin van de vijftiger jaren in de Verenigde Staten het licht zagen; met name die van Bales (1951, 1952) en Carter (1952).

Op initiatief van de psycholoog van het Selectie

Centrum Drs. J. de Klerk is toen een systeem van groepsobservatie ontwikkeld, dat voor selectie goed bruikbaar bleek te zijn om zijn grote mate van objectiviteit en controleerbaarheid, terwijl bovendien de aldus verkregen observatiegegevens gemakkelijk toegankelijk waren voor verder onderzoek.

Bij nadere analyse van het gedrag van individuen, die in groepsverband activiteiten ontplooiën, bleek namelijk, dat hierin steeds drie factoren zijn te onderkennen.

De componenten van de eerste factor hebben alle betrekking op het naar voren komen van het individu in de groep; deze factor wordt daarom de *prominentie*-factor genoemd.

De componenten zijn:

- het nemen van „initiatieven”,
- het „bepalen van de groepsactie”,
- het verdelen van taken, ook wel „coördineren” genoemd,
- het activeren van de groepsleden m.a.w. „stimuleren”,
- het controleren en corrigeren van de verrichtingen van de groepsleden, korthedshalve „controleren”, en
- het indruk maken op de andere groepsleden, anders gezegd het „imponeren”.

In de tweede factor zijn de componenten verenigd, die te maken hebben met de bijdragen tot verwezenlijking van het groepsdoel. Hier wordt gesproken van de *effectiviteits*factor, met de componenten:

- het onderkennen van de problemen waar de groep voor is gesteld en het tegen elkaar afwegen van mogelijke oplossingen, het „analyseren” genoemd.
- het geven van „aanwijzingen” om het groepsdoel te bereiken, en
- het verrichten van handelingen, die de groep dichter bij het doel brengen, het „adequaat handelen”.

De componenten van de derde factor tenslotte – de *sociabiliteits*factor – betreffen de sociale omgang. Het zijn:

- het „bemiddelen” bij onenigheden,
- het maken van complimentjes of uitdelen van schouderklopjes, ook wel „status verhogen” genoemd,
- het debiteren van „humor”,
- alle andere blijken van eensgezindheid met de groepsleden, tesamen met „solidariteit” aangeduid.

De toepassing van deze analyse bij gesystematiseerde groepsobservatie, dient men zich als volgt

voor te stellen: de observator neemt waar, wat zich in de groep afspeelt; ieder gezegde en elke handeling brengt hij onder in de genoemde componenten en maakt daarvan notities.

Hij moet vaardigheid verwerven in het snel en juist maken van de analyses; voor het noteren zijn formulieren ontworpen, die in staat stellen de aantekeningen per groepslid per component onder te brengen.

Om zo min mogelijk tijd verloren te doen gaan met het noteren, wordt een eenvoudige codering toegepast. Toch blijft de observatie fragmentarisch. De redenering is evenwel gerechtvaardigd, dat van alle groepsleden relatief evenveel activiteiten „gemist” worden, als de observatie zich over een langere periode uitstrekt. Tenslotte zet de observator per groepslid de voor iedere component gemaakte notities om in een waardering, waarin zowel frequentie als kwaliteit verdisconteerd zijn.

Ter bevordering van de objectiviteit en eenduidigheid zijn bovendien alle componenten zo nauwkeurig mogelijk gedefinieerd en zijn vaste regels gesteld om de notities om te zetten in waarderingscijfers.

In de praktijk bleek, dat de observator zich zo moet concentreren op het analyseren en noteren van de activiteiten in de groep, dat hem geen gelegenheid wordt geboden sympathie of antipathie te laten meespreken. Voorts bleek uit onderzoek, dat de correlatie tussen de componenten onderling gering is, terwijl alle componenten goed te observeren zijn en voldoende uiteenlopende, regelmatig verlopende scores te zien geven. Daar bovendien na jarenlang geregeld herhaald onderzoek op grote aantallen geselecteerden bleek, dat de correlatie tussen de waardering van de prominentie-factor enerzijds en het slagen of falen in opleidingen tot functies, waarin leiding geven een grote rol speelt anderzijds, naar selectie-maatstaven, hoog is, kan geconcludeerd worden, dat de gesystematiseerde groepsobservatie als onderdeel van een selectieprocedure goed bruikbaar is. Er moet hierbij evenwel aan enige voorwaarden worden voldaan:

- 1e De situatie, waarin de groep wordt geobserveerd, dient gelijksoortig te zijn aan die, waarin de functionaris die men zoekt, zal komen te werken.
- 2e De groepsleden dienen zich zo min mogelijk bewust te zijn van het feit, dat zij geobserveerd worden, wil hun gedrag bij de observatie representatief zijn voor hun gedrag in de functie, waarvoor men selecteert. Daartoe dient de

opdracht aan de groep zo gekozen te worden, dat de leden er geheel in opgaan.

- 3e De situatie, waarin de groep geplaatst wordt, dient voor de observator niet alleen overzichtelijk te zijn, hij moet ook het gesproken woord kunnen verstaan.
- 4e De grootte van de groep moet afhankelijk worden gesteld van de aard van de opdracht en van de vaardigheid van de observator.

Nu is het woord selecteren een ander woord voor kiezen. Om de keus te kunnen bepalen, worden de gegadigden voor een functie of opleiding naar capaciteiten en instelling in een rangorde geplaatst. Daar dezelfde procedure moet worden gevolgd door een ieder, die met leiding geven is belast, wanneer hij uit de hem ter beschikking staande ondergeschikten degene moet kiezen, die voor het uitvoeren van een bepaalde opdracht of het vervullen van een functie het meest in aanmerking komt, ligt het voor de hand te concluderen, dat ook voor toekomstige leiders een oriëntatie in groepsobservatie nuttig is.

Behalve de in het begin van mijn betoog reeds genoemde voordelen, die de militaire leider kan ondervinden van het observeren van groepen, kan de gesystematiseerde groepsobservatie hem nog op twee andere wijzen van nut zijn:

- 1e Het kennismaken van de componenten van de drie factoren en van de inhoud daarvan doen hem realiseren waarop men bij het leiding geven moet letten.
- 2e Hij leert kritisch te staan tegenover het „beoordelen op indruk”.

De praktische lessen in groepsobservatie op de KMA worden klassikaal gegeven. Individueel onderwijs zou ongetwijfeld effectiever zijn, maar in verband met het klassikaal opgestelde rooster is dit niet mogelijk. De klassen zijn maximaal 15 man sterk. In enkele uren theorie worden o.a. de definities van de componenten grondig behandeld en worden de methoden om tot waarderingscijfers te komen tegen elkaar afgewogen. Daarna worden groepen proefpersonen geobserveerd. De proefpersonen worden doorgaans geleverd door het Artillerie Opleidingscentrum te Breda.

De opdrachten, die aan de groepen proefpersonen worden verstrekt, zijn: het in onderling overleg, van planken, bouten en moeren construeren van een huisje, en het door middel van een discussie komen tot een oordeel over een actueel onderwerp.

De klas observeert de proefpersonen en is via een veldtelefoon verbonden met de instructeur. Om zowel het gesproken woord te kunnen horen als



het gefluisterde commentaar van de instructeur hebben de observatoren de koptelefoon slechts aan één oor.

Met een korte nabespreking over de bevindingen wordt de les beëindigd. Het is niet in de eerste plaats een kennis-uitbreiding en er wordt dan ook geen kennis-toetsing over gehouden.

De toepassing van de gesystematiseerde groepsobservatie bij de leiderschapstraining op de KMA berust op de mogelijkheid tot analyse van de bij het uitvoeren van praktisch gerichte opdrachten

gebleken goede en zwakke kanten van het optreden van de cursist als leider. Deze analyse is genuanceerd te maken, terwijl vooruitgang of regressie per component bij de volgende beurten geconstateerd kan worden. De Luitenant-Kolonel Epke zal U hierover een uitvoerige uiteenzetting geven.

Ik zou met deze summiere verhandeling over het hoe en waarom van de systematische groepsobservatie willen volstaan en dank U voor Uw aandacht.

## LUITENANT-KOLONEL EPKE

Mijnheer de Voorzitter, Excellenties, mijne heren,

### 1. Doel

Het uitgangspunt bij de leiderschapstraining op de Koninklijke Militaire Academie is dat elk individu – behoudens enkele extreme uitzonderingen – in bepaalde mate over leiderskwaliteiten beschikt. Door invloeden van buitenaf zullen vaak niet alle kwaliteiten geheel tot uiting komen. Het doel van de leiderstraining is:

- A. De zich reeds manifesterende leiderscapaciteiten bij de cursist vast te stellen en in goede banen te leiden: *leiderstechniek*.
- B. „Geremde” eigenschappen aan de cursist bewust te maken en deze remmingen weg te nemen: *leiderschapsontplooiing*.

Gedurende de leiderschapstraining wordt de cursist geconfronteerd met zichzelf als leider. Hij zal daarbij in de praktijk aan den lijve ontdekken dat iedere leider fouten maakt en relatief goede en zwakke punten heeft. Tijdens de cursus wordt getracht zijn leidinggevende eigenschappen te stimuleren en zijn inzicht te verscherpen in de problemen die liggen op het gebied van leiding geven.

Hierbij zijn twee fasen te onderscheiden:

– Gedurende de eerste fase worden de leiderscapaciteiten van de cursist door hemzelf en door zijn instructeur vastgesteld. Tevens wordt de persoonlijkheid van de cursist als leider omlijnd en zijn inzicht gepeild voor wat betreft problemen op het gebied van leiding geven.

De leiderschapstraining bouwt daarbij voort op de ervaringen die de cadet reeds in zijn militaire opleiding heeft gehad en op de theoretische scholing in de vorm van de cyclus leiderschap die

elke cadet heeft gevolgd, alvorens met de leiderschapstraining te beginnen. Deze cyclus bestaat thans uit een 80-tal uren college sociologie, psychologie en bevelvoering en leiderschap. Teneinde inderdaad te kunnen voortbouwen op bovenstaande kennis is de leiderschapstraining geplaatst in het derde studiejaar.

– In de tweede fase wordt getracht bepaalde zwakke punten in het leiding geven van de cursist te verbeteren en hem te helpen zijn leiderscapaciteiten verder te ontplooiën. Tijdens de leiderschapstraining krijgt elke cursist een aantal beurten als commandant van een groep van 8 à 10 medecursisten, waarmee hij bepaalde opdrachten moet uitvoeren.

In de eerste beurt worden de op dat moment aanwezige leiderseigenschappen van de cursist-commandant vastgesteld. Tijdens de tweede en volgende beurten worden deze leiderscapaciteiten verder ontwikkeld. Hierbij wordt steeds de nadruk gelegd op die facetten, die bij vorige beurten aan de orde zijn geweest en nog voor verbetering vatbaar zijn. Een cursist die bijvoorbeeld bij een beurt slecht heeft gecoördineerd, krijgt bij een volgende beurt een opdracht waar het vooral op juiste coördinatie aankomt, enz.

De leiderschapstraining is echter geen wondermiddel. Resultaten kunnen alleen maar worden bereikt als de cursisten zelf actief meewerken, zich gedragen zoals zij zijn en open staan voor de instructeur. Ontbreekt deze vertrouwensbasis en gaat de cadet toneelspelen, dan kan geen positief resultaat worden bereikt.

Ook is het bij de leiderstraining niet mogelijk, een cadet, die het totaal ontbreekt aan leidinggevende eigenschappen, in een paar beurten om



te toveren in een uitstekend leider. In het laatste geval kan alleen maar worden verwacht dat zo iemand er iets van heeft begrepen en – misschien – minder fouten zal maken.

## 2. Uitvoering

### A. Inrichting van de leiderschapsbaan

De leiderschapstraining op de Koninklijke Militaire Academie vindt sinds 1965 plaats op een daartoe ingerichte leiderschapsbaan. Op deze baan zijn thans 22 toestellen geconstrueerd. Door wijziging van bepaalde beperkingen en variatie van de daarbij te gebruiken middelen is het thans mogelijk op de baan een 45-tal werksituaties te creëren voor een groep ter sterkte van acht à tien man. Elke werksituatie is zo opgezet dat aan de volgende voorwaarden kan worden voldaan:

- de gehele werksituatie is gemakkelijk door één observator vanaf één plaats te overzien;
- bij elke werksituatie is niet één meest doelmatige oplossing, maar er zijn in elke fase van de werkzaamheden twee of meer mogelijkheden om de opdracht tot een goed einde te brengen;
- alle mogelijke wijzen van optreden zijn van tevoren geanalyseerd en vastgelegd;
- elke werksituatie heeft een bepaalde moeilijkheidsgraad, opklimmend van gemakkelijk tot moeilijk;
- in de verschillende werksituaties kunnen telkens andere facetten van het leiderschap in praktijk worden gebracht.

Op grond van bovenstaande voorwaarden is het mogelijk een cursus leiderschaps-training op te bouwen, waarbij sprake kan zijn van een harmonische opbouw (van gemakkelijke naar steeds moeilijker opdrachten). Tevens kan elke groepsactie worden vastgelegd. Tenslotte kan de nadruk worden gelegd op die leiderschapsaspecten, die voor bepaalde cursisten bevorderlijk zijn voor hun leiderschapontplooiing.

De reden dat elke opdracht vele mogelijke oplossingen heeft, is gelegen in het feit, dat de cursist-commandant hierdoor nog eens extra onder druk komt te staan. Hij wordt namelijk al door de volgende factoren in een stress-situatie gebracht:

- elke opdracht heeft een bepaalde moeilijkheidsgraad, de oplossing ligt niet voor de hand;
- elke opdracht moet binnen een tevoren vastgestelde tijd worden uitgevoerd, waardoor men voortdurend in tijdnood verkeert;

– de opdracht wordt uitgevoerd met zgn „peer-groups”, men werkt dus met collega’s die alles even goed of zelfs beter kunnen uitvoeren dan de aangewezen leider.

De factoren: voortdurende keuzemogelijkheden en „peer-groups” stellen de aangewezen leider in de praktijk voor de grootste problemen. Hij kan niet volstaan met het uitoefenen van formeel leiderschap, maar hij moet steeds de baas blijven, de noodzakelijke beslissingen nemen en van het begin af aan op een of andere wijze de actie in de hand houden.

Door de vele keuzemogelijkheden kunnen ook tenslotte cursisten met weinig praktisch inzicht nog vaak tot een aanvaardbare oplossing komen.

### B. Praktische uitvoering

De cursisten worden ingedeeld in groepen van acht tot tien man. Deze groepen blijven gedurende de gehele cursus bij elkaar en staan voor de gehele cursus onder leiding van dezelfde instructeur.



Iedere cursist krijgt in de loop van de cursus tenminste drie beurten als commandant van de groep. Daardoor krijgt iedere cursist automatisch een 20-tal beurten als groepslid en enkele als waarnemer (zie ook het punt Nabespreking hieronder).

Per ochtend of middag kunnen drie à vier opdrachten worden uitgevoerd. Dit aantal is beperkt, eensdeels omdat gebleken is dat de gemiddelde instructeur niet meer dan drie à vier beurten per dag tot in details kan onthouden ondanks zijn mogelijkheid tot registratie, anderdeels omdat voor de cursisten de spanning op een dag er niet langer in kan worden gehouden, waardoor e.e.a. in een spelletje ontaardt.

Dit laatste is ook het geval als de cursus te lang duurt. Op basis van een ochtend c.q. middag per week duurt de cursus thans zes à acht weken, hetgeen in de praktijk een aanvaardbare tijdsduur bleek te zijn.

### C. Registratie

De systematische methodiek bij de observatie van de groepsactie en het vastleggen van die actie is gebaseerd op de in het Selectie Centrum van de Koninklijke Landmacht gevolgde observatietechniek. De instructeur registreert de factoren prominentie, effectiviteit en sociabiliteit, waarbij voor elk van de genoemde factoren een onderverdeling is gemaakt in die componenten die voor de leiderschapstraining van belang zijn. Uit het bijgevoegde observatieformulier moge blijken dat de factor prominentie de volgende componenten bevat:

- initiatief*
- actie bepalen*
- coördineren*
- imponeren en*
- controleren*
- effectiviteit is onderverdeeld in:*
- analiseren*
- aanwijzingen en*
- adequaat handelen*
- sociabiliteit tenslotte valt uiteen in:*
- solidariteit*
- humor en*
- status verhogen*

De instructeur registreert bij elke werksituatie van elk lid van de gehele groep, welke componenten hij heeft waargenomen. Hierbij kan hij bepaalde gradaties aanbrengen, bv. iets tussen haakjes zetten als iets zeer aarzelend naar voren

DATUM: 15/2-68

45 MIN

OBSERVATIEFORMULIER

NAAM INSTRUCTEUR: E.	OBSERVATIEFORMULIER				
	1	2	3	4	5
INI. (b)	+++	++	+++	++	+++
A.D. - N)	+++	++	+++	++	+++
COÖ (j)	+++	++	+++	++	+++
IMP.	+	++	+++	++	+++
STI.	+++	++	+++	++	+++
CON (j)	+++	++	+++	++	+++
ANA (j)	+++	++	+++	++	+++
AAN (N)	+++	++	+++	++	+++
A.H.	+++	++	+++	++	+++
SOL.	+++	++	+++	++	+++
HUM.	+++	++	+++	++	+++
SOLV.	+++	++	+++	++	+++
DUZ.	+++	++	+++	++	+++

KONINKLIJKE MILITAIRE ACADEMIE

PERSONEELSZAKEN  
INSTRUCTEURSFORMULIER  
(OKT. 1966)

NAAM VAN DE INSTRUCTEUR:  
OPDRACHT NR.:

GROEPSLID MET  
NAAM:  
DATUM:

INITIATIEF	4 3 2 1 0	
HERHAALDELIJK, GEDECIDEERD	4 3	
HERHAALDELIJK, DOCH MEESTAL ONZEKER	2	
ENKELE MALEN	1	
ZELDEN OF NOOIT	0	
ACTIE BEPALEN	4 3 2 1 0	
HERHAALDELIJK, OVERTUIGT OVERWEGEND	4 3	
ENKELE MALEN	2	
OVERTUIGT EVEN VAAK ALS NIET	1	
ZELDEN OF NOOIT	0	
OVERTUIGT ZELDEN	0	
COÖRDINEREN	4 3 2 1 0	
HERHAALDELIJK	4 3	
ENKELE MALEN	2	
HERHAALDELIJK, VAAG	1	
ZELDEN OF NOOIT	0	
ENKELE MALEN, VAAG	0	
IMPONEREN	4 3 2 1 0	
HERHAALDELIJK DOOR FEITEN	4 3	
VOORTDUREND DOOR ALLESZEFEN OPTREDEN	2	
ENKELE MALEN DOOR FEITEN	1	
ENKELE MALEN, MET, ENKELE MALEN, NIET DOOR FEITEN	0	
ZELDEN OF NOOIT DOOR FEITEN	0	
NEGATIEF	0	
STIMULEREN	4 3 2 1 0	
HERHAALDELIJK MET SUCCES	4 3	
ENKELE MALEN MET SUCCES	2	
HERHAALDELIJK, NIET ALTIJD MET SUCCES	1	
ZELDEN OF NOOIT MET SUCCES	0	

wordt gebracht of slechts een onbelangrijk detail betreft, een uitroepteken als iets zeer belangrijk is, enz.

Verder kan hij door liggende streepjes aangeven dat iets niet is gebeurd, wat had moeten gebeuren, dat iemand zijn zin niet kreeg, enz. Tenslotte kan een instructeur door het plaatsen van zijn tekenjes op een bepaalde plaats in een hokje aangeven of het sloeg op bv. het begin van de groepsactie, de middenfase of het slot.

Aan de hand van alle observatieformulieren, dus ook die waarbij de betrokken cursist als groepslid is opgetreden, wordt het instructeursformulier ingevuld. Dit proces is geen optelsom van alle plussen en minnen, de nadruk ligt op het optreden als commandant, maar ook het optreden als groepslid wordt in het instructeursformulier verdisconteerd, aangezien vaak grote discrepanties optreden tussen iemands optreden als commandant en als man in de groep

Het instructeursformulier geeft geen kwaliteit aan van bepaalde leiderschappen maar frequenties, niet hoe goed iets is geweest, maar hoe vaak en in zekeren zin de wijze waarop een bepaald leidersfacet naar voren is gekomen.

De observatieformulieren en het instructeurs-

formulier vormen de basis voor de nabespreking door de instructeur met de cursist.

#### D. Nabespreking

##### (1) Op de baan.

Na elke opdracht wordt ter plaatse een nabespreking gehouden. Deze bespreking geschiedt in de vorm van een open discussie, te initiëren door de waarnemer(s). Bij elke opdracht worden namelijk uit de groep één of meer waarnemers aangewezen, die zich moeten voorbereiden op een discussie over de wijze waarop de groep de opdracht heeft uitgevoerd en het optreden van de commandant en groepsleden daarbij. Uit deze discussie kan de commandant opmaken hoe men hem ziet als leider en hoe effectief zijn leiding is geweest. Waar mogelijk wordt door de instructeur op deze discussie ingehaakt indien leiderschapsproblemen in meer algemene zin aan de orde zijn. Zo kan hij bijvoorbeeld de discussie richten op de wijze waarop een commandant invloed uitoefent op een actie, bevoegdheden delegeert enz., teneinde onderwerpen te illustreren die reeds in de voorafgaande hoorcolleges leiderschap zijn behandeld.

NAAM VAN DE INSTRUCTEUR: OPDRACHT NR.:	GROEPSLID NR. NAAM: DATUM:
<b>CONTROLELEN</b> [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	
HERHAALDELIJK	4
ENKELE MALEN	3
ZELDEN OF NOOIT	2
WOORDT GECONTROLEERD	1
	0
<b>ANALYSE</b> [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	
HERHAALDELIJK, OVERWEGEND GOED	4
ENKELE MALEN, OVERWEGEND GOED	3
HERHAALDELIJK, EVEN VEEL GOED ALS FOUT	2
ZELDEN OF NOOIT	1
ENKELE MALEN, OVERWEGEND FOUT	0
<b>AANWIJZINGEN</b> [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	
HERHAALDELIJK, OVERWEGEND GOED	4
ENKELE MALEN, OVERWEGEND GOED	3
HERHAALDELIJK, EVEN VEEL GOED ALS FOUT	2
ZELDEN OF NOOIT	1
ENKELE MALEN, OVERWEGEND FOUT	0
<b>ADQUATE WINKELINGEN</b> [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	
HERHAALDELIJK, OVERWEGEND GOED	4
ENKELE MALEN, OVERWEGEND GOED	3
HERHAALDELIJK, EVEN VEEL GOED ALS FOUT	2
ZELDEN OF NOOIT	1
ENKELE MALEN, OVERWEGEND FOUT	0
<b>WILDBARTEIT</b> [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	
HERHAALDELIJK, NOOIT NEGATIEF	4
ENKELE MALEN, NOOIT NEGATIEF	3
HERHAALDELIJK, DOCH SOMS OOK NEGATIEF	2
ZELDEN OF NOOIT	1
ENKELE MALEN, DOCH SOMS OOK NEGATIEF	0
<b>NUMOR</b> [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	
HERHAALDELIJK, NOOIT NEGATIEF	4
ENKELE MALEN, NOOIT NEGATIEF	3
HERHAALDELIJK, DOCH SOMS OOK NEGATIEF	2
ZELDEN OF NOOIT	1
ENKELE MALEN, DOCH SOMS OOK NEGATIEF	0

NAAM VAN DE INSTRUCTEUR: OPDRACHT NR.:	GROEPSLID NR. NAAM: DATUM:
<b>STATUS VERHOOGEN</b> [ ] [ ] [ ] [ ] [ ] [ ]	
HERHAALDELIJK, NOOIT ONGERECHTVAARDIGE KRITIEK	
ENKELE MALEN, NOOIT ONGERECHTVAARDIGE KRITIEK	
HERHAALDELIJK, DOCH SOMS OOK ONGERECHTVAARDIGE KRITIEK	
ZELDEN OF NOOIT	
ENKELE MALEN, DOCH SOMS OOK ONGERECHTVAARDIGE KRITIEK	
<b>ALGEMENE GEDRAGSFACETEN, (BV. BESLUITVAARDIGHEID, ZELFVERTROUWEN, ACTIVITEIT, BEREIDHEID VERANTWOORDING TE AANVAARDEN, HULPVAARDIGHEID, TACT IN OPTREDEN, VREES, EUGISME)</b>	
<b>EVENTUELE AANTEKENINGEN OVER DE WIJZE WAAROP DE NABESPREKING GEHOUDEN MOET WORDEN.</b>	
<b>BIJTE WAALEN NA DE NABESPREKING, GLOBAAL VERLOOP VAN DE NABESPREKING</b>	
<b>MENINGEN VAN DE CURSIST ZELF</b>	
<b>AANWIJZINGEN VOOR VOLGENDE BEURT VAN DE CURSIST I KEUZE VAN HINDERNIS</b>	
<b>SAHENSTELLING UITVOEREND TEAM</b>	
<b>SAHENSTELLING OBSERVEREND TEAM</b>	

(2) Aan het eind van de dag.

De instructeur houdt na afloop van een dag leiderschapstraining een nabespreking met iedere cursist afzonderlijk, die die dag een beurt als leider heeft gehad. Dit is één van de belangrijkste momenten van de gehele cursus, mits deze nabespreking op de juiste wijze wordt gehouden. Behalve het leren en verbeteren van leiderstechnieken, op basis van de leiderskwaliteiten waarover de cursist reeds beschikte, kunnen ook „geremde” leiderscapaciteiten worden losgewoeld of gestimuleerd, zodat deze zich in een volgende beurt kunnen manifesteren.

De techniek voor deze nabespreking is als volgt:

- door vragen de cursist zich laten realiseren, wat zijn „manco's” zijn en door verdere vragen de mogelijke oorzaak opsporen;
- samen (instructeur en cursist) overleggen wat er aan bepaalde tekortkomingen te doen valt;
- als bovenstaande punten zijn behandeld de cursist de observatiepunten en het instructeursformulier laten zien.

De cursist kan dan voor zichzelf punt voor punt nagaan wat de instructeur van hem heeft geobserveerd. Slaagt de instructeur er niet in om een juiste weergave van het gebeuren te schilderen, dus als het ware de cursist een spiegel voor te houden waarin de cursist zichzelf herkent, dan heeft de instructeur gefaald.

#### *E. Geheimhouding*

Aan het begin van de cursus houdt de instructeur een inleidend praatje. Naast punten als doel van

de cursus en wijze van uitvoering wordt uitvoerig stilgestaan bij de geheimhouding. De instructeur verzekert zijn groep dat de cursisten op deze cursus geen cijfers krijgen, dat er geen beoordelingen worden opgemaakt en dat er geen personeelsgegevens, in welke vorm dan ook, zullen worden doorgegeven aan diegenen die zijn belast met het opmaken van de militaire beoordeling van de cursisten. Tevens wordt de cursisten meegedeeld dat tijdens de cursus geen bezoekers worden toegelaten.

Het heeft voor de cursisten derhalve geen enkele zin om te trachten een goede beurt te maken, om voor een goede beoordeling te werken en zich anders voor te doen dan ze in werkelijkheid zijn. Het ontbreken van een werkelijke vertrouwensbasis tussen cursist en instructeur zou het gevolg kunnen hebben dat het rendement van de cursus uiterst twijfelachtig zou worden; zoals reeds eerder is gesteld staat en valt de gehele cursus met de actieve bereidheid tot medewerking van de cursist.

De inleiding wordt door de instructeur besloten met het verzoek aan de cursisten geen oplossingen van opdrachten aan hun jongere collega's door te geven. Zover thans kan worden nagegaan is nog nooit misbruik van vertrouwen gemaakt. De cadetten zijn ervan overtuigd, dat de cursus geen verkapt beoordelingssysteem is, er is door de instructeurs nog nooit geconstateerd dat nieuwe cursisten over „vakkennis” beschikten, en voorzover de ervaring reikt, hebben alle cursisten zeer positief gereageerd op de leiderschapstraining.

#### AANTEKENINGEN

1. C. J. LAMMERS: De sociologische studie van leiderschap in organisaties in „Mens en Onderneming”, Mei 1965, blz. 132.
2. CHRIS ARGYRIS: Mens en organisatie in het bedrijf, Marka-Boeken, Nr. 2, Utrecht, 1963.  
ROLF R. BIGLER: Der einsame Soldat, Verlag Huber & Co, Aktiengesellschaft, Frauenfeld, 1963.  
Nederlandse vertaling en bewerking: De naamloze soldaat, Universitaire Pers, Rotterdam, 1965.  
J. A. A. VAN DOORN: Het officierskorps, fusie van organisatie en professie, in „Organisatie en Maatschappij”, Rotterdam, 1967.  
FRED. E. FIEDLER: A theory of leadership effectiveness; McGraw-Hill Book Company New York, 1967.
- MORRIS JANOWITZ: The professional soldier; The Free Press of Glencoe, Collier-Macmillan Limited, London, 1964, speciaal de hoofdstukken: 2, 3, en 4.  
S. VAN DER LAAN: De militaire organisatie, Marka-Boeken, Nr. 74, Utrecht, 1967.
3. Onder operationaliseren versta ik het quantificeerbaar maken van kwalitatieve gegevens van het menselijk gedrag.
4. Oefeningen praktisch leiderschap bij de Koninklijke Marine, in „Ons Zeewezen”, Maart 1968, Nr. 3, Orgaan van de Koninklijke Nederlandse Vereniging Onze Vloot.
5. M. MULDER, e.a.: Mensen, groepen en organisaties, Deel I en II, Assen 1963.

## STELLINGEN

1. De gedachte dat „leiders geboren worden en niet gemaakt” dient – bezien tegen de achtergrond van modern sociaal-wetenschappelijk onderzoek – als een te absolute uitspraak en daarom verouderde opvatting terzijde te worden gelegd. Bij de vorming tot leider zijn onder meer de volgende twee aspecten in het geding:
  - de aanleg van degene die wordt opgeleid
  - de opleiding zelf.
2. De systematische opleiding tot leiderschap ontvangt sinds de Tweede Wereldoorlog zowel in de civiele- als in de militaire samenleving toenemende belangstelling. Het gaat hierbij om twee facetten:
  - het theoretische
  - het praktische.Beide facetten zijn niet van elkaar te scheiden en behoren bij de opleiding tot leiderschap aandacht te krijgen.
3. Door de geaardheid der huidige sociaal-wetenschappelijke belangstelling voor het leidinggeven dreigt het gevaar, dat bij de opleiding tot leiderschap te grote waarde wordt gehecht aan het bijbrengen van sociale technieken, waardoor aan de karakterologische en ethische aspecten, welke bij het leidinggeven in het geding zijn, onvoldoende aandacht wordt besteed.
4. Het theoretisch gedeelte van de leiderschapsvorming kan worden aangevuld met en krachtig ondersteund door het in de opleiding introduceren van de volgende praktica:
  - groepsobservatie
  - leiderschapstraining.
5. Groepsobservatie beoogt het systematisch waarnemen en vervolgens analyseren van het gedrag van het individu in acterende groepen op grond van bepaalde nader vastgestelde gedragsfacetten.
6. Leiderschapstraining beoogt de cursist door middel van zelfconfrontatie in acterende groepen en daaraan geparenteerde „counseling” het peil van zijn leidinggeven te doen verhogen.

Hierbij zijn onder meer de volgende aspecten in het geding:

- a. het plaatsen in leidinggevende situaties waarvoor de cursist met het in de theorie geleerde in de praktijk wordt geconfronteerd. Hieraan is verbonden een analyse van het gedrag van het individu in de groep.
- b. het vaststellen van de mate waarin de cursist over leidinggevende capaciteiten beschikt. De hierdoor verkregen informatie vormt de basis voor de „counseling” van de cursist door de instructeur.

## DISCUSSIE

Majoor Antoniëtti

Mijnheer de voorzitter, als ik dan de rij van sprekers mag openen, dan geloof ik, dat het mij past en dat doe ik dan ook met persoonlijke volle overtuiging, om mijn waardering uit te spreken voor het belangwekkend betoog en ik verheug me er al op, om het straks à tête reposée in gedrukte vorm nog eens te mogen nawerken. Er is bij mij toch wel een vraagteken overgebleven, want het programma en wel met name van de praktische leiderschapstraining zoals dat door de overste Epke naar voren is gebracht, lijkt me niet helemaal volledig, gezien het doel wat er uiteindelijk mee wordt beoogd. Want ik mis nl. een zekere aansluiting met de praktijk. Laten we zeggen met het ruwe handwerk en naderhand wellicht het rauwe krijgsbedrijf. Want uit-

eindelijk zullen we er toch naar toe moeten, dat deze leider, ook en misschien vooral, maar in ieder geval in laatste instantie onder oorlogsomstandigheden moet kunnen werken. En de training en de faciliteiten daarbij gebruikt, zoals we die nu hebben gezien aan de hand mede van de dia's, die lijken mij in letterlijke en ook in figuurlijke zin wat kunstmatig. En ik vraag mij dan ook af, of het niet mogelijk is, of zelfs noodzakelijk, om aansluitend op dit leiderschapspracticum, onder meer realistische omstandigheden te trainen en de leiderschapseigenschappen verder te ontwikkelen en onder meer praktische omstandigheden te toetsen. Wij zijn niet meer in de omstandigheden, dat we aan de hand van een ervaren patrouillecommandant in de gajo- en atlaslanden worden rondgeleid, of een prauwvaart op de Kapoeas kunnen maken, maar

we kunnen ons altijd nog wel meten met de krachten van de natuur. Naar mijn gevoel is een risico-element bij de opleiding van leiders een onontbeerlijk gegeven. Een onontbeerlijke eis. Ik wil hier duidelijk stellen, dat risico in Nederland heden ten dage, wel haast een vies woord zijnde, niet inhoudt, dat hiermee met veiligheid zou behoeven te worden geschipperd. En ik kom dan met name op de in Engeland gangbare adventure-training, hetgeen we misschien het beste zouden kunnen vertalen, niet zozeer met avonturieren, dan wel met training door avontuur of opleiding door avontuur. Het uitgangspunt van de Britse adventure-training, is om de mensen moeilijkheden te laten overwinnen. Moeilijkheden die een risico-element inhouden en daardoor te stimuleren: hun zelfvertrouwen, hun initiatief en discipline en door karaktervormend te werken. Ik mag U in herinnering brengen, dat het bedrijfsleven ook in Nederland aan deze zaken belang toekent, getuige het enkele jaren geleden oprichten, overigens naar Brits voorbeeld, van een „outward bound-school” in Nederland. Bij de Britten worden regelmatig fondsen ter beschikking gesteld voor dit soort adventure-training en men hecht er kennelijk zoveel belang aan, dat nog niet zolang geleden een speciale „Army outward bound-school” is opgericht. Het doel, dat wil ik U in het Engels niet onthouden, want dat is wel aardig: „to provide an opportunity for boys to live adventurously in an age when it is possible to live comfortably and securely in boredom.”

Nu zult U mij toegeven dat, relatief gesproken, de kans op avontuur in de Koninklijke Landmacht gering is. De detacheringen in Suriname zijn slechts aan enkele lieden voorbehouden en daar houdt het dan ook wel zo ongeveer mee op.

Naar mijn mening zou aan deze zaken de nodige aandacht kunnen en moeten worden besteed. Uiteraard komt dan in deze tijd onmiddellijk het kostenvraagstuk om de hoek kijken. Ik maak mij sterk, dat indien de noodzaak bewezen kan worden (hetgeen ik overigens nu niet direct zou kunnen doen), die fondsen ongetwijfeld gevonden kunnen worden. Het behoeft niet duur te zijn. De Britten gebruiken onder meer volgende middelen voor adventure-training: grote tochten per kano en rotsklimmen. Wij behoeven niet naar Chamonix te gaan, maar het kan ook in de Belgische Ardennen. Ik zou gaarne van de inleiders hun visie op deze, mijn stellingen hebben.

Dank U zeer, mijnheer de voorzitter.

*Kolonel Mantz*

Mijnheer de voorzitter, als antwoord op deze probleemstelling zou ik iets willen zeggen, wellicht dat dadelijk één van de andere inleiders nog iets wil toevoegen.

Als U zegt: het is wat kunstmatig en als U spreekt over leiders plaatsen in werksituaties, die niet geheel reëel zijn en ook niet adequaat voor oorlogstijd, dan zeg ik: ja, dat is zo.

De groepsobservatie en de leiderschapstraining vormen echter maar één der middelen, die wij op de Koninklijke Militaire Academie gebruiken. U moet zich voorstellen, dat de cadet daarnaast nog op vele andere wijzen in de praktijk wordt opgeleid. Zij ontvangen allemaal een opleiding bij het Korps Commandotroepen. Voorts is er natuurlijk de normale opleiding bij de wapens en dienstvakken en zijn er de detacheringen. U moet de groepsobservatie en de leiderschapstraining zien als een bouwsteen, welke nooit kan komen ter vervanging van al het andere. Het is een supplement waarbij facetten van leiding geven zeer systematisch bij de cadet bewust worden gemaakt.

Bovendien is het zo, dat de werksituatie waar wij de cadet met deze hindernissen in plaatsen zeer specifiek is. Wij hebben het voornemen om in overleg met andere, daarvoor in aanmerking komende, instanties werksituaties te overwegen, welke meer aansluiting bieden bij die van de officier van administratie, van logistieke diensten of van de technische dienst. Het vraagt echter mensen om dit uit te werken en het kost geld. We hebben slechts een eerste begin. Ik hoop dat deze avond er toe moge bijdragen, dat deze vorm van leiderschapstraining meer algemene bekendheid krijgt en meerderen met ons zullen meedenken.

Wij hebben met de groepsobservatie en de leiderschapstraining – welke uniek is voor de Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht – een eerste schot gewaagd. En als U mij vraagt: kan het nog verbeterd worden, dan antwoord ik volmondig: ja.

*Voorzitter*

Is er misschien één van de andere inleiders die nog iets wil toevoegen? Neen, dan geef ik het woord aan Kapitein Tomasso.

*Kapitein Tomasso*

Mijnheer de voorzitter, ik zou minder in dis-

cussie willen treden, dan wel een vraag willen stellen: Aan het eind van het betoog van de overste Epke heb ik gehoord, dat er nog geen resultatencontrole is gehouden, maar aangezien volgens majoor d'Arnaud van Boeckholtz controle een essentiële component is van de leiderschapsuitoefening, zou ik toch willen vragen: in hoeverre heeft men resultatenonderzoeken overwogen en in welke vorm denkt men dat te effectueren? Dit waren mijn vragen, mijnheer de voorzitter.

#### *Luitenant-Kolonel Epke*

Kapitein Tomasso heeft inderdaad een moeilijk punt aangeroerd, want als we een volledige resultatencontrole zouden willen hebben, dan zouden we dus in de loop der jaren een heleboel commandanten moeten ondervragen, die mensen hebben gehad onder vergelijkbare situaties. Wij hebben ten aanzien van de leiderschapstraining zelf, een klein experiment uitgevoerd, waarbij we een groep hebben genomen met daarnaast een controlegroep, wier leden van het Selectiecentrum in Amersfoort dezelfde scores hadden voor „praktisch inzicht”, voor de intelligentietest en voor de persoonsbeoordeling. Deze twee groepen hebben we met elkaar vergeleken. De ene groep hebben we de leiderschapstraining laten verrichten op de gebruikelijke manier, nl. van gemakkelijke naar moeilijke opdrachten. De controlegroep deed de cursus juist andersom nl. van moeilijke naar gemakkelijke opdrachten, terwijl in haar methodiek de nabespreking niet was opgenomen. Uit vergelijking van de resultaten van beide groepen bleek, dat de controlegroep bijna de helft minder hindernissen heeft opgelost, terwijl ze circa 40% meer tijd nodig hadden.

Dit is het enige experiment dat we hebben gedaan en verder kan ik de kapitein Tomasso niet helpen, maar misschien dat majoor d'Arnaud van Boeckholtz nog iets kan aanvullen. De bedoeling was – om het nu maar heel simpel te zeggen – enige indruk te krijgen van de cursus.

#### *Majoor d'Arnaud van Boeckholtz*

We zouden een onderzoek moeten opzetten in de geest van „voor en na de behandeling.” Hoe zijn de leiderscapaciteiten voor en na de cursus. De moeilijkheid is echter, dat ook al zouden we verandering constateren het bijzonder moeilijk is

om vast te stellen of deze verandering gevolg is van de cursus.

Een andere methode is om twee groepen te vergelijken, maar dan moeten dat grote groepen zijn b.v. 200 man – 100 man hebben de cursus doorlopen en 100 man (als controlegroep) niet. Wat levert nu een resultatencontrole op na afloop van de cursus. Maar hier zitten we met het praktische probleem, dat alle cadetten op de KMA deze cursus doorlopen. We zouden een deel van de cadetten (de controlegroep) de cursus niet moeten laten volgen. Dit zijn technische problemen om de resultatencontrole uit te voeren. Gaarne zouden we het willen, maar we hebben nog geen bruikbare methode ontwikkeld. Ook op het Selectiecentrum Koninklijke Landmacht houdt men zich bezig met resultatencontrole. Onlangs werd tijdens een congres van psychologen de zaak van de resultatencontrole met betrekking tot leiderschapscursussen eveneens aan de orde gesteld. Tot mijn spijt kan ik U niet verder inlichten.

#### *Kolonel Mantz*

Mijnheer de Voorzitter, de punten die nu aangevoerd zijn, betreffen niet alleen de resultatencontrole maar ook het validiteitsonderzoek, een moeilijke aangelegenheid en is voor ons op de Koninklijke Militaire Academie voorshands nog praktisch onuitvoerbaar. Wat wel positief is en ik geloof dat dit op zichzelf reeds een groot pluspunt vormt, is, dat we deze cursus reeds enige jaren met instemming van instructeurs en cadetten draaien. We hebben aan het einde van elke cursus een nabespreking met instructeurs en cadetten gehouden.

De cursus had aanvankelijk op de KMA niet zo'n goede klank, men kon hem moeilijk plaatsen, doch thans ligt dat geheel anders.

De cursus heeft nu een goede reputatie en de cadet, die de cursus wat wantrouwig begint, geeft aan het einde een positief oordeel.

#### *Schout bij Nacht van Dapperen*

Mijnheer de Voorzitter, mag ik uit een volledig onverwachte en lekenhoek misschien wat aanvullen? Er is gezegd, eerder, dat de Marine, in samenwerking met de Hoogovens, ook iets dergelijks deed. Dat is inderdaad zo. Wij doen dat voor onze kaderschool in de cursus „Praktisch Leiderschap,” zoals wij dat noemen. Ik heb wel wat van die plaatjes herkend en ook hetgeen



er omheen verteld werd. Ik wil echter nadrukkelijk zeggen, dat dit onderofficieren zijn, dus dat het geheel wat eenvoudiger ligt. Toch heb ik precies – ook van deze korporaals – dezelfde positieve elementen beluisterd. Men is er oorspronkelijk naar toegegaan met scepsis. Nu is eigenlijk iedereen enthousiast. De kaderschool, die eigenlijk een nogal ouderwets stempel had, is volledig opgeleefd en wordt door iedereen eigenlijk als iets bijzonder plezierigs en vruchtdragends ervaren.

Waarschijnlijk omdat het allemaal wat eenvoudiger is, hebben wij hier een na-contrôle gehouden. Onze psycholoog, de heer Bagchus, is daar jaren mee bezig geweest en tenslotte heeft hij een rapport „gepresteerd”. Wij hadden natuurlijk wat groter aantallen, we konden inderdaad vergelijken tussen mensen die het wel gehad hadden en mensen die het niet gehad hadden. We hebben met de mensen zelf gesproken, met hunne meerderen, met hunne minderen en daaruit is tenslotte in een indrukwekkend rapport naar voren gekomen, dat de cursus een significante verbetering geeft. Ik ben natuurlijk een leek op dit gebied, maar ik kreeg de indruk, dat de wetenschappelijke wereld nogal onder de indruk was van dit onderzoek. Het is in de eerste plaats in Engeland gebracht en daarna in Hilversum. De eerste keer dat ik het zelf hoorde was in een vergadering van het International University Contact. De heren waren enthousiast, maar daar rees natuurlijk toch een geleerde op en die zei: „Hoe weet je nu zeker, dat je niet hetzelfde resultaat gehad zou hebben, als je iets anders gedaan zou hebben” – en daar kon de heer Bagchus niet direct een antwoord op geven.

#### *Luitenant-Kolonel van Lent*

Mijnheer de Voorzitter, ik wil graag beginnen met aan te sluiten bij de woorden van majoor Antoniëtti en de drie inleiders complimenteren voor de wijze waarop zij deze inleiding vanavond gebracht hebben. Door zich in een bepaald kader te plaatsen, nl. hun inleiding was vooral gericht op de training van de toekomstige leiders op jeugdige leeftijd, heeft dit als consequentie, dat het een inleiding was die meer beschrijvend, dan filosofisch was. Niettemin acht ik het hun grote verdienste, dat zij de zorg die nu aan leiderschap besteed wordt op ons belangrijkste opleidingsinstituut voor de officier, via uw vereniging niet wereldkundig, maar in ieder geval „krijgsmachtkundig” hebben gemaakt. De inleiders, die zich

zelf beperkingen hebben opgelegd, nopen ons ook om de discussie binnen dat kader te houden. Daarom enkele korte opmerkingen.

De Kol. Mantz heeft gesteld dat, wil leiderschap tot volle ontplooiing komen, meer aandacht moet worden besteed aan de niet te kwantificeren karakterologische en ethische aspecten zonder overwaarding van de sociale technieken. In de totaliteit evenwel blijven zij binnen de sfeer van de sociologie en de sociale psychologie.

Ik kan mij voorstellen, dat wanneer leiderschapstraining in een nog wat breder verband wordt gebracht, kennis en ervaring op een bepaald gebied zeer bepalend zijn; de zwakke leider, ook in een trainingssituatie, kan beter scoren wanneer hij vanuit kennis en ervaring al iets meegekregen heeft. Mijn vraag is: is het mogelijk om deze kennis en ervaring vooraf in uw trainingsmethodieken te onderkennen?

Vervolgens is gesteld, dat in de trainingssituaties geen bezoek wordt toegestaan, omdat dan de man de tendens heeft tot acteren. Men kan het ook van de andere kant benaderen, door te stellen: dat de man zou moeten kunnen wennen aan bezoek. Ik geloof dat men ook in de praktijk veelal niet onbespied is en dat zou een middel kunnen zijn om het acteren af te leren.

Bij de inleiding van de Kol. Mantz hebben wij kennis kunnen nemen van de grondige wijze waarop de Amerikanen hun sociologische onderzoeken hebben gepleegd en ik wil er graag van uit gaan, dat wij hieraan bijzonder grote waarde moeten hechten, maar ik vraag me toch af, of de typische Amerikaanse situatie, de onderzoeken en de resultaten daarvan een toepassing in de Nederlandse situatie rechtvaardigen. Er is meen ik gesproken, en dat zeg ik dan met mijn eigen woorden, „van een zekere cultuur-migratie vanuit Amerika” en mijn vraag is: in hoeverre dit de Nederlandse volksaard, de eigen persoonsstructuur wezenlijk kan beïnvloeden? Hierbij uitgaande van de gedachte, dat hoewel onderhevig aan externe invloeden de volksstructuur, zeer bepaaldelijk van binnenuit, vanuit de Nederlandse typische situatie, wordt gevormd. Tenslotte, mijnheer de voorzitter, een vraag die ook aansluit op hetgeen de Kapitein Tomasso heeft gesteld. Wij zijn in het begin van de vijftiger jaren – zij het in het buitenland – begonnen met deze methodieken en we zijn nu aan het eind van de zestiger jaren. Misschien is, in de tijd gezien, te onderkennen dat door de wijziging in het jeugdpatroon een moeilijkheidsfaktor is ingebracht in het praktische leiderschap. Is leiderschap in de



groepen moeilijker dan voorheen, omdat men zich in deze tijd wat minder gemakkelijk, wat minder automatisch laat leiden? Dit waren mijn punten, mijnheer de voorzitter.

#### *Luitenant-Kolonel Epke*

Mijnheer de voorzitter, als ik de heer van Lent goed heb begrepen, dan was zijn eerste vraag: Is het mogelijk om kennis en ervaring die de man vooraf had, in de training voor leiderschap te onderkennen?

Wij hebben de leiderschapstraining geplaatst in het derde studiejaar, omdat wij juist gebruik willen maken van het feit, dat de cadet al kennis en ervaring heeft opgedaan in zijn bataillon. Wij pretenderen niet, dat wij de enigen zijn, die aan leiderschapsvorming doen, maar dat de hele KMA zulks doet en in het bijzonder zijn militaire instructeurs en dat de eigenschappen die wij niet operationeel kunnen maken, door de militaire instructeurs worden bijgebracht. Wanneer wij – en daar hebben wij lang over gedacht en dat was een verzoek van de cadetten zelf – deze leiderschapstraining in het eerste jaar plaatsen, waar de man dus nog geen kennis heeft, nog geen ervaring, dan ontardt het in het aankweken van leiderschapstrucjes, van techniekjes en van handigheidjes.

Wij willen echter juist gebruik maken van het feit, dat de cadet al een theoretische ondergrond heeft en dat hij een aantal problemen via zijn colleges psychologie, jeugdsociologie en sociale psychologie heeft gehad alvorens de leiderschapstraining te volgen. Wij maken dus wel degelijk gebruik van zijn voorafgaande opleiding en wij onderkennen dus wel degelijk, dat deze man niet komt als een onbeschreven blad.

Wat betreft het acteren bij bezoek: het zou inderdaad mooi zijn als wij de cadetten daaraan zouden kunnen wennen, maar één van de grote problemen bij de leiderschapstraining is, dat laatste aspect van die solidariteit. Het is erg moeilijk om dat spontaan en echt te doen. Men zal gauw overtrokken gaan acteren omdat men bezoek niet gewend is. Men vertrouwt elkaar, men is onder elkaar. Bezoek hebben wij praktisch nog niet toegelaten maar het is zeer zeker de moeite waard eens te proberen of het mogelijk is groepen na enige weken op bezoek te conditioneren. Het lijkt me een aardig experiment.

De volgende vragen zou ik graag aan de Kolonel Mantz willen overlaten.

#### *Kolonel Mantz:*

U vraagt of de typische Amerikaanse onderzoeken geplaatst kunnen worden in de Nederlandse situatie (daar komt het feitelijk op neer). Gedeeltelijk wel, maar gedeeltelijk niet. Er zijn bij het leiderschap factoren van algemeen structurele aard in het geding die, ongeacht of leiderschap nu uitgeoefend wordt in Amerika of in Nederland in India of elders gelijk blijven. Als U daarnaast zegt, dat het leiderschap een grote variabele heeft in de cultuur en in de volksaard, dan zeg ik: ja!

Dat is ook de reden, waarom vele Amerikaanse onderzoeken zinvol herhaald worden in Nederland en dan ook tot andere uitkomsten leiden. Niet echter t.a.v. algemene generalisaties, maar wel t.a.v. facetten, die als variabelen ingedragen worden vanuit de plaatselijke situatie. Voor deze onderzoeken moge ik U onder andere verwijzen naar de verzameling van studies uitgegeven onder redactie van Prof. Mulder e.a. (5). Het zou mij te ver voeren om daar hier op in te gaan. Ook ontbreekt mij de tijd.

De laatste vraag is: Is leiderschap eigenlijk moeilijker dan voorheen? Mag ik dat zo vertalen?

Ik dacht van wel, maar ook hier wil ik mijn antwoord beperken tot de Nederlandse situatie naar plaats en tijd. Voor de Nederlandse officieren is het leiderschap moeilijker dan vroeger en waarom? Ik wil een paar factoren noemen. In de eerste plaats is het bepaaldelijk zo, dat door de democratisering van onze samenleving het formele gezag dat iemand krachtens een aanstelling heeft, moeilijker dan voorheen valt waar te maken. Het gezag wordt niet meer zomaar aanvaard en dan krijgt U dus de situatie, dat het verkregen leiderschap moet overgaan in een verworven leiderschap.

Dan is er de factor, dat het aantal werksituaties in de organisatie van de moderne krijgsmacht steeds groter wordt.

Argyris heeft gesteld: dat de vorm van leiderschap welke aangewend moet worden niet zomaar is aan te geven. Deze is gebonden aan de werksituatie. De vorm van leiderschap welke uitgeoefend moet worden in een tactische eenheid is bepaaldelijk anders dan die in een logistieke eenheid. Voorts moet men onderscheid maken tussen leiding geven aan een kleine groep (laten wij zeggen een peloton) en het leiding geven aan een divisie. Stelt U zich alleen maar voor het verschil tussen een divisie-commandant die aan de divisie

de opdracht geeft om aan te vallen en de pelotonscommandant die twee dagen later het bevel moet geven om tot de stormaanval over te gaan. Dan komt de kwestie van de psycho-groepen en de betekenis van de primaire groep om de hoek kijken. U heeft de tactische situatie waarin leiding gegeven moet worden, u heeft de logistieke situatie, de technische situatie, enz.

Is dit een antwoord op Uw vraag?

#### *Luitenant Kolonel van Lent*

Mijnheer de voorzitter, naar aanleiding van mijn laatste punt hetwelk de Kolonel Mantz heeft beantwoord en gezien het kader, waarin de inleiding gehouden is, blijft de vraag: of die algemene beschouwing t.a.v. leiderschap ook van toepassing is in de typische groepssituatie op de KMA?

Wij hebben in de vijftiger jaren, nu in de zestiger jaren, ervaring opgedaan in trainingssituaties en vanuit die ervaring wilde ik vragen, of in de trainingssituaties, die vanavond zijn geprojecteerd het leiderschap voor de jongelui moeilijker is geworden.

#### *Kolonel Mantz:*

U bedoelt deze, zéér concreet genoemde situaties?

#### *Luitenant-Kolonel van Lent:*

Ik bedoel de situaties die vanavond door de Overste Epke geprojecteerd zijn.

U hebt leiderschap wat veralgemeniseerd en u heeft gezegd, dat leiderschap moeilijker geworden is in de algemene situatie, o.a. in de krijgsmacht. Mijn concrete vraag is nu of die moeilijkheidsstename ook in die kleine groepjes, in die leiderschapstraining te onderkennen is.

#### *Kolonel Mantz*

Op deze vraag, zo concreet gesteld, kan ik wel ingaan. Of U met deze toestellen zou werken in '51 of vandaag de dag dat blijft qua werksituatie, qua problematiek identiek. Vroeger was het echter veel moeilijker omdat informeel leiderschap zich thans gemakkelijker kan manifesteren en daarom zeg ik, nu is het leiding geven moeilijker.

#### *De Voorzitter*

Voor mij is nu het moment gekomen om deze bijeenkomst te besluiten. Ik zou voordat ik daarmee begin, nog even willen zeggen, dat die pelotonscommandant, die zoeven als voorbeeld werd

aangehaald, die man die in het kader van de aanval van de divisie zijn orders moest geven voor de aanval van zijn peloton, naar mijn opvatting een dag te laat kwam. (gelach)

Heren, met grote bescheidenheid heeft de Kolonel Mantz bij het begin van de inleiding gezegd, dat hij vanavond met zijn beide secondanten geen wetenschappelijke verhandeling zou geven, maar een instructieve uiteenzetting. Ik heb gezegd, dat het bescheidenheid was. Ik geloof, dat iedereen die met de wetenschap bezig is, bescheiden moet zijn, doorlopend moet blijven twijfelen over een aantal dingen. Ik meen, dat in ieder geval het geven van de instructieve uiteenzetting en dan nog in groepsverband, bijzonder goed geslaagd is vanavond. Er is door verschillende heren al op gewezen en ik meen dat ik mij tot tolk maak van alle aanwezigen hier, wanneer ik met de grootste dankbaarheid en bewondering zeg, dat wij genoten hebben van wat U hier gegeven hebt. Het blijkt aan de andere kant, dat over deze materie nog vele vragen onbeantwoord moeten blijven. In de eerste plaats zijn daar (en daar hebt U zelf ook verschillende malen op gewezen), de verschillende omstandigheden, de verschillende werksituaties, (ik ben bezig, mij sociologische begrippen eigen te maken) waarin de cursisten of aspirant-leiders geplaatst worden. Wij denken direct in verschillende betrekkingen, ik ben landmachtman, in verschillende wapens en diensten, in verschillende krijgsmachtdelen. En misschien is het nog belangrijker dat het gaat om de keuze van mensen voor toekomstige functies. Het lijkt mij een moeilijkheid, dat U hier de mensen plaatst in een concrete situatie, waarvan u zelf hebt gezegd meen ik, dat die zoveel mogelijk moet lijken op de situatie, waarvoor u deze mensen wilt selecteren. Maar het kiezen van mensen voor toekomstige situaties en daar gaat het heel dikwijls om, is uit deze tests niet zonder meer te destileren. Ik meen, dat u daar misschien nog wat verder in zou moeten researchen. Voor een krijgsmacht en daar is ook door één van de heren op gewezen, geldt nog het geweldige verschil in omstandigheden en observatie in vreedstijd en dat wat we van een krijgsman menen te moeten verwachten in oorlogsomstandigheden. Dat is iets, daar zitten factoren in, die waarschijnlijk helemaal niet te meten zijn, tenminste ik kan me dat zo niet voorstellen, maar men zou in ieder geval op z'n minst moeten proberen, indicaties te vinden en toch op de één of andere manier operabel te maken. Voor wat betreft het validiteitsonder-

zoek, waar u tot dusverre eigenlijk niet goed uit gekomen bent ben ik erg blij, dat de Schout bij Nacht van Dapperen zij het dan voor een ander niveau, toch een aantal dingen gegeven heeft. Een feit lijkt mij, dat u de proef niet aandurft op de KMA om vijftig cadetten wel en vijftig cadetten niet aan deze opleiding te doen deelnemen. Dit is voor mij al min of meer een bewijs, dat men op de KMA misschien niet bewust, een zekere waarde toekent aan deze opleiding. Dat is een vorm van validiteitsbepaling lijkt mij en misschien mag ik u een suggestie aan de hand doen om niet alleen met de cadetten zelf, die de cursus hebben gevolgd, achteraf nog te praten om daaruit af te wegen, wat zij er van vinden. V.w.b. latere commandanten, kan ik mij ook voorstellen, dat u die niet naar de resultaten zult willen vragen. Wel zou u degenen die het zelf hebben ondergaan, misschien vijf of acht jaar later, of zelfs nog later, daar wel naar kunnen vragen. De kans bestaat dat ze dan met een heel andere blik, waarschijnlijk vanuit hun eigen praktijk, terugblikken naar dat, wat ze toen hebben ondergaan, zodat zij daar toch wellicht de waarde van kunnen bepalen. Het is maar een suggestie van een leek op dit terrein, maar ik meen dat het toch de moeite waard zou zijn om hierin door te gaan, want die validiteitsbepaling moet er toch komen, om zo

ook in wetenschapskringen de nodige waardering te kunnen krijgen. En de laatste opmerking die ik zou willen maken is deze.

Hoe is nu een brug te slaan tussen dat werk, dat u op het ogenblik doet en ons algemeen beoordelingsstelsel, waarvan iedereen klaagt, dat het zo subjectief is. Het is natuurlijk subjectief. U hebt ook gezegd, dat dit systeem subjectief is, maar u hebt in ieder geval systematisch geprobeerd om te objectiveren en ik meen, dat het misschien mogelijk zou zijn voor ons beoordelingssysteem, waar al dikwijls genoeg aan gedokterd is, maar waarschijnlijk nooit voldoende, nog meer systematisch, wellicht in dezelfde voetsporen toch ook iets te vinden. Ook al zijn die groepen dan anders en al gaat het nimmer om concrete opdrachten, meen ik, dat daar mogelijkheden in zouden zitten. Niet alleen voor krijgsscholen, stafscholen e.d., maar ook voor het algemene beoordelingsstelsel. Dat is de slotopmerking die ik heb willen maken. En dan wil ik de inleiders nogmaals alle drie zeer hartelijk bedanken, voor de uitstekende en interessante uiteenzettingen en tevens mijn dank uit spreken aan degenen die aan de discussie hebben willen deelnemen.

Ik dank u zeer. (Applaus)

## De militair en de vredesbeweging: een schijnbare tegenstelling

Er bestaan in Nederland twee groepen van mensen tussen welke, ondanks het feit dat ze een zelfde ideaal hebben, een merkwaardige tegenstelling bestaat voor wat betreft de middelen waarmee zij dit ideaal willen bereiken. Hun gemeenschappelijk ideaal of doel is het voorkomen van oorlog of, beter nog, het handhaven en versterken van de wereldvrede. De ene groep vindt echter dat de vrede op dit moment allereerst is gediend door handhaving van het zogenaamde „atoomevenwicht”, de „balance of terror” en de aanwezigheid van de nodige parate gevechtskracht. Soms wordt er dan nog op gewezen dat het geenszins zeker is dat er voor het uitbreken van een conflict een z.g. „warming up” periode van voldoende lengte zal zijn om niet parate gevechtskracht te activeren en dat het – met het oog op het escalatiegevaar – politiek te riskant kan zijn om in een periode van toenemende spanning dergelijke activerende maatregelen te nemen. Men propageert dan naast het atomevenwicht de aanwezigheid van een sterke parate gevechtskracht.

De andere groep vindt dat de vrede alleen maar bereikt kan worden door afschaffing van deze „balance” en pleit soms zelfs voor afschaffing van de totale strijdkracht (paraat of niet paraat). Sommigen onder deze laatste groep stellen tegenover het gebruik van wapengeweld het gebruik van de dialoog: de discussie. De jongste geschiedenis in Tsjecho-Slowakije heeft echter aangetoond dat hoewel dit „wapen” ogenschijnlijk gedurende korte tijd enig effect scheen te hebben, het op den duur weinig of geen direct resultaat had. Indirect resultaat n.l. in de vorm van het brengen van twijfel bij de bezettende troepen, is nog niet uitgesloten en kan mogelijk op den duur nog blijken. „Vredesbewegingen” noemen de laatste groepen zich en zij zijn geneigd de eerste groep een min of meer militaristisch karakter toe te kennen. Het gebruik van atoomwapenen wordt door hen in alle gevallen afgekeurd.

Tussen deze twee groepen, tot de eerste waarvan

de meesten der vrijwillig dienende militairen behoren en de tweede een gemêleerde groep aanhangers heeft, bestaat weinig bereidheid om zich in elkaars standpunt te verdiepen eerder gezegd heerst er zelfs over en weer wantrouwen. Op zichzelf is een dergelijke tegenstelling wel verklaarbaar. De eerste groep wordt bijvoorbeeld telkens geconfronteerd met de veelal negatieve instelling van de tweede groep tegenover de beroepsmilitairen, het atomevenwicht en de sterkte der parate strijdkrachten.

De tweede groep vindt nu de houding van – vooral – de beroepsmilitairen, die het verwerpen van een atoomwapen als uiterste middel van zelfverdediging gevaarlijk en onverantwoord vinden, in strijd met de opbouw van een vredesstructuur. Op zichzelf is in een democratisch land, als het onze, een dergelijke tegenstelling niet ongewenst en zou ook geen bijzondere aandacht vragen, als zich niet sinds enkele jaren ontwikkelingen voorgedaan hadden die het beeld vertroebelen met het gevolg dat sommige mensen zelfs aan de juistheid van het door hen ingenomen standpunt zijn gaan twifelen. Bij sommige mensen van de eerste groep ontstaat deze twijfel door b.v. het volgende. De strijdkrachten die een taak in NAVO-verband hebben, worden b.v. ook gebruikt bij zuivere vredesdiensten ten behoeve van de Verenigde Naties en bij rampen waar ook in de wereld, e.d. Ook constateert men het oprichten van een Bureau Ontwapeningsaangelegenheden binnen het Departement van Defensie en het van regeringswege stimuleren van de oprichting van een Nationaal Vredesinstituut. De mensen waarop zo juist bedoeld werd zijn nu geneigd vast te stellen dat zowel bij de regering als bij de strijdkrachten „de scherpe kantjes er wat afgaan”.

Daarenboven ontvangen diverse vredesbewegingen duidelijk steun van verschillende – vroeger nogal behoudende – kerkelijke groeperingen, en wordt ook van de zijde van de wetenschap actief aan vredesbewegingen meegewerkt. Wat dit laat-

ste betreft wordt gewezen op het Polemologische Instituut te Groningen en soortgelijke instituten aan andere universiteiten en hoge scholen in en buiten Nederland. Tijdens de zogenaamde Pugwash-conferenties spreken zelfs hoogleraren van Oost en West met elkaar over de problemen van Oorlog en Vrede. Onder de eerste groep bevinden zich nu weer mensen die zich aan deze kerkelijke groeperingen verwant of daartoe aangetrokken voelen of veronderstellen dat de „hooggeleerde heren” het zeker wel bij het goede eind zullen hebben. Het gevolg kan zijn dat deze mensen de geleerden van de vredesgroepen gaan versterken of zich met twijfel tegenover de ideeën van de eerst genoemde groep gaan opstellen.

Mensen in de vredesgroepen vinden soms zelfs dat het beleid van de regering de door hen gewenste vredesactie onvoldoende steunt. De Minister-President de Jong merkte in dit verband op, dat de regering „... toch een eigenlijke verantwoordelijkheid heeft, die haar verplicht eigen paden te gaan, die ogenschijnlijk minder snel tot het vredesdoel leiden dan door velen voor mogelijk wordt gehouden”.

De mensen die vinden dat de regering wat dit onderwerp betreft, niet snel genoeg van stapel loopt, oefenen druk uit op de massa met behulp van de moderne suggestieve communicatiemiddelen, die geen weerwoord toelaten. Uit de hierboven geschetste ontwikkelingen komt verwarring voort.

Omdat de beide partijen weinig begrip voor elkaars standpunt kunnen opbrengen ontstond een verstoring van de communicatie, hetgeen een wederzijds aarzelen tot gevolg heeft. Deze aarzelende houding kan naar dezerzijdse mening worden gereduceerd door het uitdragen onder de bonafide vredesbeweging van de gedachte dat de vrijwillig dienende militairen hun werk doen met het doel de vrede te handhaven en dat daartoe onder de huidige omstandigheden de „balance of terror” het minst slechte middel is, waar men overigens van af moet, zo gauw een solide basis voor de vrede is gelegd.

Wil men echter de vredesbeweging duidelijk maken dat de zogenaamde „beroepsmilitairen” slechts de handhaving van de vrede als doel zien, dan zullen deze beroepsmilitairen zich aan deze bewegingen moeten duidelijk maken en dan is het ook zaak voor hen om eerst meer inzicht in deze bewegingen te krijgen.

## Vredesbewegingen

Allereerst moeten we dan wijzen op enkele vredesbewegingen die nogal dubieus van oorsprong zijn. Men kan zich zelfs afvragen of hun doelstelling wel zuiver op de vrede is gericht en niet b.v. op het ondermijnen van de gevechtsbereidheid van de westerse strijdkrachten. Dit behoeft nog niet tot de conclusie te leiden dat iedere vredesbeweging waarvan de oorsprong achter het „IJzeren Gordijn” ligt, of die daar relatie mee onderhoudt, te kwader trouw is. In sommige groepen treden verschillende stromingen naast elkaar en door elkaar op. Dit leidt er toe dat men dikwijls bij „beroepsmilitairen” een huivering ziet om zich met deze vredesbewegingen te identificeren.

Er zijn echter ook wel mensen die alle vormen van communisme niet over één kam scheren en als men dit doet, dan kan men zich afvragen of het wel de bedoeling van „het communisme” is, om door middel van het propageren van de vredesgedachte de westerse strijdkrachten te ondermijnen. De aanhangers van deze gedachte kunnen ook weer meer begrip opbrengen voor de visie van professor Toynbee. Deze 78-jarige hoogleraar zegt n.l.: „Wij zullen ons moeten afvragen wat er waar is van de beweerde bedoelingen van „de communisten” de wereld te overheersen en, zo zij zouden slagen, die overheersing te gebruiken voor onderdrukking van alle andere ideologieën en alle afwijkende levenswijzen.” Als het communisme niet meer op wereldoverheersing uit zou zijn, zouden bovenbedoelde vredesbewegingen ook te goeder trouw kunnen zijn. Een dergelijke twijfel bij mensen kan oprecht zijn. Een ontwikkeling waarbij de status quo in Europa wederzijds zou worden gerespecteerd, wordt beslist niet voor onmogelijk gehouden en de westerse mogendheden zullen de kansen daartoe beslist moeten blijven zoeken.

De jongste geschiedenis van Tsjecho-Slowakije is niet in tegenspraak met deze redenering. Hoe droevig het ook moge klinken de ontwikkeling aldaar kon door verschillende Oost-Europese staten zó worden geïnterpreteerd dat het gevolg zou zijn dat de status quo – ten gunste van het westen – zou worden verstoord. Deze z.g. verstoring kwam weliswaar van binnen uit, maar het betekende voor deze Oost-Europese staten een ingreep in het bestaande evenwicht en dat was o.a. voor Sovjet-Rusland onduelbaar. Alhoewel het er voor het oog van de wereld steeds meer op gaat lijken dat „de status quo” aldaar weer geheel

hersteld is, kan men zich toch wel afvragen of de Tsjecho-Slowaakse troepen en mogelijk ook troepen van andere satelietstaten als instrument in handen van het Sovjet-Blok nu nog wel zo bruikbaar zijn. Sommigen hebben mogelijk iets van het begrip „vrijheid” begrepen en zijn mogelijk aan de juistheid van hun eigen aangeleerde beginselen wat gaan twijfelen. Tegenstanders van de gedachte dat men ook in het Oost-Blok niet verder zou willen gaan dan de handhaving van de „status quo”, wijzen vaak op het grote oorlogspotentieel van de landen achter het „IJzeren Gordijn”. Anderen ontzenuwden deze bezwaren tot voor kort, door te wijzen op de grote mate van ontspanning die z.g. merkbaar was, waarop dan weer gezegd kon worden dat dit op korte termijn weer zou kunnen veranderen. Thans kan men deze bezwaren eventueel ontzenuwen door te wijzen op het feit dat niet anders dan de status quo, die in de ogen van verschillende Oost-Europese landen dreigde verloren te gaan, met kracht is hersteld. Hierop kan dan worden gezegd: „wat is dan de volgende stap, Roemenië, Joegoslavië, Albanië of Oostenrijk?”

#### *Kerk en vrede.*

Een aantal der vredesbewegingen wordt geïnspireerd door de houding van de kerken. De kerken kiezen als uitgangspunt de verontwaardiging over het morele kwaad dat een oorlog is. De bestrijding hiervan gaat in twee richtingen:

1. De oer-oorzaak van alle oorlogen zoekt men in de gebrekkige organisatie van het geheel der nationale staten. Wat er aan internationale rechtsorde aanwezig is, mist de steun van een „sterke arm”, de centrale autoriteit die de uitvoering van de rechtsuitspraken dwingend zou kunnen opleggen. De kerken dringen aan op een goed geoutilleerde internationale gemeenschap van volkeren die de internationale harmonie moet bewaken. De kerken zien hiervoor echter geen oplossing op korte termijn en aanvaarden voornamelijk bilaterale afspraken, regionale beveiligingssystemen en nationale defensie als onmisbare instrumenten voor de handhaving van de vrede.
2. In ongeduld over de trage gang van zaken bij het opzetten van een internationaal „gezagsapparaat” keren de kerken zich „met banvloek en verwijt” tegen de uitingen van onmacht van de maatschappij en richten zich daarbij nogal eens tegen de exponent van de

onmacht der maatschappelijke ontwikkeling: de krijgsmacht, het nationale defensie-apparaat.

De overheid staat met respect en waardering tegenover de kerken voor wat betreft het eerste punt. Voor wat het tweede punt betreft wordt allereerst verwezen naar de boven aangehaalde opmerking van de Minister-President en verder naar hetgeen hieronder volgt.

#### *Demonstratie.*

Een zekere schuchterheid ten overstaan van de overheid die de bestaande orde handhaaft, heeft de kerk bij traditie gehad. Er is steeds, zij het onder zeer stringente beperkingen, plaats voor een vorm van verzet. Nu zijn de kerken evenwel de weg van de demonstratie aan het betreden. Het heeft daarom zin wat nader in te gaan op het nut van de demonstratie, de protestbeweging en de verhouding tot wetenschappelijke benadering van deze problemen.

Een tweetal zaken treden hierbij aan het licht. Demonstratief protest richt zich rechtstreeks tot het geweten. De kerken treden hier profetisch op en richten zich op de bevordering van een juiste vredesmentaliteit die – voldoende wijd gespreid – een gewetensklimaat doet heersen, waarin voor oorlog steeds minder en voor overleg steeds meer plaats wordt gemaakt.

Evenwel zou een demonstratief-protesterend appèl aan het wereldgeweten de indruk kunnen wekken dat vrede slechts het produkt van bekering zou zijn, terwijl als een der duidelijkste uitkomsten van de nog jonge polemologie het feit naar voren treedt dat oorlog niet alleen of vooral door een ethisch onjuiste houding wordt veroorzaakt. Veeleer ontstaat door een gebrekkige, ondoelmatige en starre organisatie van het verkeer tussen de volkeren een moeilijk klimaat voor bevordering van de wil tot vrede. Als tengevolge van demonstratief optreden de aandacht van dit laatste kapitale feit zou worden afgeleid, dan zou de zaak van de vrede slecht zijn gediend. In dit verband wordt er op gewezen dat in de vernieuwing en verbetering van de structuur tussen de naties, de militaire organisatie in de loop der jaren veel nuttig werk heeft gedaan. Het internationale technische militaire contact heeft in het verleden reeds meerdere malen een economische, sociale en soms zelfs politieke samenwerking tot gevolg gehad, waar deze politiek nog niet bestond. Als voorbeelden hiervan kunnen de internationale

organisaties op het gebied van de oliedistributie, de geleide wapenindustrie, de gezamenlijke vliegtuigbouw en de „political talks” binnen de Nato op grond van artikel 2 van het Nato-verdrag dienen.

### *Kerk in actie.*

De vredesbewegingen van de kerken vinden hun oorsprong in enkele jaren geleden gehouden manifestaties. De Nederlandse Hervormde Kerk stelde toen haar afwijkend standpunt vast over het gebruik van atoomwapens. De Generale Synode legde dit neer in het z.g. „Kernwapenrapport” dat later gevolgd werd door „Woord en Wederwoord”. Naast deze synodale visie bestond er al sinds jaar en dag een veel verder gaande gedachte in de „Kerk en Vrede” beweging. De Rooms-Katholieken stichtten een Nederlandse afdeling van de Internationale Pax Christi-beweging, die zich stelt op het standpunt van de encycliek van Paus Johannes XXIII „Pacem in Terris” en het desbetreffende preadvies voorgelegd en aangenomen in het 2de Vaticaanse Concilie. Deze Pax Christibeweging is geen officieel kerkelijk orgaan, maar de nauwe band met de R.K. Kerk blijkt wel uit het feit dat de Aartsbisschop van Utrecht, kardinaal Alfrink, voorzitter is van de Internationale Pax-Christi-beweging. Zoals bekend is de kardinaal ook „bisschop der strijdkrachten” van de Nederlandse strijdkrachten. Pax Christi publiceerde een rapport „Met Pacem in Terris onderweg”, waarin voor een algehele – wederzijdse gecontroleerde – ontwapening wordt gepleit, en alleen in dit perspectief de politiek van de „balance of terror” vooralsnog aanvaardbaar wordt geacht. Zij is er voorstandster van dat zoveel mogelijk troepen die thans ter beschikking van de NAVO staan, ter beschikking van de VN worden gesteld. Dit zou slechts kunnen gebeuren nadat deze troepen in een aangepaste opleiding ook een andere mentaliteit zouden hebben verworven. De minister van defensie heeft destijds – wat dit laatste betreft – te kennen gegeven dit standpunt niet te delen en hierin blijkt hij bepaald niet alleen te staan. Dezelfde opvatting werd door de Canadese generaal-majoor B. F. Macdonald verkondigd op een vergadering in mei 1968 van de diensthooften van de geestelijke verzorgingen van de geallieerde luchtmachten in Europa gestationeerd. De gereformeerde Kerken in Nederland zagen in de zestiger jaren de noodzaak zich eveneens over het kernwapenvraagstuk te bezinnen en daartoe werd een synodaal deputaatschap

„ter bestudering van het oorlogsvraagstuk” ingesteld. Onlangs werd bovendien nog een „Gereformeerd Vredesberaad” opgericht dat radicaler is dan de uitspraken van deze deputaten. Van de zijde van Pax Christi werd inmiddels contact opgenomen met de Hervormde Synode en hiermee begon de oecumenische samenwerking in Nederland op het gebied van Oorlog en Vrede. Later namen de deputaten van de Gereformeerde Kerken eveneens contact op met de Hervormde Synode en werden zo in dit oecumenisch overleg betrokken. In 1967 werd dit contact uitgebouwd tot een Interkerkelijk beraad inzake Vredesvraagstukken (IKV).

### *Nieuwe aspecten.*

Reeds sedert jaren wordt er in de literatuur gewezen op de rol welke de bewapeningsindustrie en de oorlogsvoorbereiding in het economisch leven speelt. Dennis Gabor brengt nog een ander gezichtspunt onder de aandacht. Hij behandelt in zijn „Blauwdruk van de toekomst” o.a. de invloed der automatisering op de hoeveelheid vrije tijd, die ter beschikking komt en de immense problemen die daarmee samen hangen. Maar, zegt hij, de som van de huidige werkuren in het westen, stemt bepaald niet overeen met ons technisch niveau. Deze som wordt in de eerste plaats kunstmatig hoog gehouden door de enorme defensie-uitgaven. O.a. door deze uitgaven vragen dus de boven gesignaleerde problemen nog niet zo dringend om een oplossing. In het onlangs in de Verenigde Staten verschenen z.g. Iron Mountain Report worden naast de economische functie van bewapening en staande krijgsmacht, nog andere functies onder de aandacht gebracht, welke op geheel andere terreinen liggen (politiek, wetenschappelijk, sociologisch, ecologisch enz.). Aanbevolen wordt o.a. deze verschillende functies nader op te sporen en zich te beraden over eventuele „remplacanten” wanneer deze „nuttige” functies door een volledige ontwapening zouden wegvallen. Alhoewel de in het rapport uitgebrachte suggesties zeker niet allen worden onderschreven, is het nuttig ook deze zijde van het vredesvraagstuk te belichten omdat daarmee diverse vragen zijn opgeworpen, die om nadere bestudering vragen.

### *Nieuwe taken.*

Bovenstaande ontwikkeling raakt de vrijwillig dienende (beroeps-) militair ten zeerste, waardoor

er twee belangrijke nieuwe taken voor hem ontstaan. Ten eerste is het niet uitgesloten dat militairen door de bovengeschetste ontwikkeling en verwarring beïnvloed worden en aan de juistheid van hun ideeën gaan twijfelen. Het behoort naar dezerzijdse mening tot de taak van het eigen apparaat (i.c. Defensie) om de mensen die gaan twijfelen te benaderen door o.a. begrip op te brengen voor het gewetensconflict van een collega, hem op te vangen en te helpen.

Goede interne voorlichting, open en oprechte gesprekken tussen de militairen onderling en met hun chefs, hulp van de geestelijke verzorgers enzovoorts kunnen hier uitkomst bieden. Daarbij mag niet uit het oog worden verloren dat diegenen die zijn gaan twijfelen vaak veel over deze zaak hebben nagedacht, en als zij na twijfel tot een bepaalde overtuiging zijn gekomen, zullen zij mogelijk wat moreel betreft sterker in hun schoenen staan dan zij die niet aan deze innerlijke strijd zijn toegekomen.

Een tweede taak betreft de vraag welke positie de militair tegenover de vredesbewegingen moet innemen. Om dit te kunnen bepalen moet de militair ervan uitgaan dat de vredesbewegingen even oprecht de vrede willen dienen als de strijdmacht en dat dus de bonafide deelnemers van de vredesbewegingen even oprecht voor de vrede kiezen als hij er voor gekozen heeft.

Het verschil is erin gelegen dat de militaire opvatting ervan uitgaat dat er thans nog een voortdurend streven bestaat van zekere zijde om het

labiele evenwicht te verstoren en dat men voorlopig alle bestaande militaire middelen mag – en moet – gebruiken om welk land dan ook, van eventuele agressie te weerhouden. Sommige vredesbewegingen twijfelen aan de juistheid van dit uitgangspunt, andere veroordelen het geheel of gedeeltelijk. Zij zoeken naar andere middelen. Het meest voor de hand liggend is dat de militair duidelijk aantoon op zijn eigen wijze voorvechter van de vrede te zijn, o.m. door gesprekken over dit onderwerp niet te schuwen, zich open te stellen voor herziening van zijn traditionele denkwijzen en door zonedig aan de vredesbewegingen deel te nemen. Op deze wijze zou hij duidelijk laten blijken dat er geen wezenlijke tegenstellingen tussen de twee groepen bestaan en dat het hem ernst is met de vrede. Maar ook moet hij laten blijken dat hij de oprechte overtuiging heeft dat vooralsnog een „balance of terror” gekoppeld aan conventionele parate troepen, weliswaar geen mooie oplossing is, maar voor het moment de enige weg om de vrede te bewaren. Hij zal zich aanbevelen houden voor deugdelijker middelen.

De tweede taak voor de militair zal er dus uit bestaan deze visie uit te dragen in kringen van de bestaande vredesbewegingen. Dit veronderstelt de interesse voor en bestudering van deze problemen die de vrijwillig dienende militair zoals gezegd ten nauwste raken, opdat hij in gesprekken en contacten met de vredesbewegingen gefundeerd standpunt kan innemen.



---

# Prijsvraag

1. De invloed van de maatschappelijke ontwikkelingen op de krijgsmacht is immer aanwezig doch nimmer zo voelbaar geweest dan in de laatste decennia.  
Maar ook het omgekeerde is het geval. Militaire gebeurtenissen en ontwikkelingen beïnvloeden het maatschappelijk denken en handelen. Het is daarom belangrijk dat de stem van de officier wordt gehoord in zaken, welke in het brandpunt van de belangstelling staan en waarbij een militair-wetenschappelijke benadering niet mag worden gemist.
2. Het bestuur van onze Vereniging heeft gemeend de gedachtenvorming onder de leden te kunnen stimuleren door het uitschrijven van een prijsvraag en het op schrift stellen van deze gedachten te kunnen activeren door voor het uitwerken van een bepaalde probleemstelling de volgende prijzen ter beschikking te stellen:  
1e prijs: f 500,-  
2e prijs: f 250,-  
3e prijs: f 150,-
3. Voor het jaar 1969 is het volgende onderwerp gekozen: „Maak een studie over de mogelijkheden van coördinatie, integratie of unificatie van de delen van de Nederlandse Krijgsmacht, of de onderdelen daarvan, in het licht van de technische en maatschappelijke ontwikkelin-  
gen én van de doelstelling van deze krijgsmacht.  
Bij deze mogelijkheden ware onder meer in de beschouwing te betrekken de doelmatigheid en de praktische uitvoerbaarheid van iedere mogelijkheid, de noodzakelijke herstructurering bij toepassing van iedere mogelijkheid; de door U verkozen oplossing met de beweegredenen en de filosofie, welke U daartoe hebben geleid.”
4. Een uitgewerkte studie wordt tegemoet gezien vóór 1 oktober 1969, in te dienen bij de redacteur, p/a Hogere Krijgsschool, Frederikkerne, 's-Gravenhage  
De inzending dient te geschieden onder een motto, waarbij separaat in een gesloten enveloppe: naam en adres met hetzelfde motto dienen te worden bijgevoegd.
5. Een beoordelingscommissie bestaande uit: Luitenant-Generaal b.d. Kon. Landmacht J. G. Smit (gsb), Luitenant-Generaal b.d. Kon. Luchtmacht C. Giebel (gsb), Vice-Admiraal van de Kon. Marine Mr. A. N. Baron de Vos van Steenwijk zal de ingezonden studiën beoordelen en de prijzen toekennen.
6. De bekroonde studie zal worden gepubliceerd in het kwartaalbericht „Mars in Cathedra” van januari 1970.

# De defensiehuishouding gezien als een bedrijfshuishouding

## I INLEIDING

### 1. *Het doel*

De technische ontwikkeling en de gevolgen hiervan op vele gebieden maken de militaire organisatie noodzakelijkerwijs tot een steeds complexer geheel, dat alleen optimaal aan zijn doelstelling kan voldoen indien alle betrokkenen zich steeds realiseren wat deze doelstelling inhoudt, hoe de organisatie functioneert om deze doelstelling te verwezenlijken en waarom dat functioneren op een bepaalde wijze geschiedt.

Om de defensiehuishouding, waarvan het militaire apparaat deel uit maakt, steeds objectief kritisch te kunnen beschouwen is het noodzakelijk, dat de blik ook buiten de organisatie wordt gericht. Het is nuttig om vast te stellen hoe in het bedrijfsleven bepaalde problematiek met behulp van de verschillende wetenschappen wordt benaderd en tot een oplossing wordt gebracht. Op deze wijze wordt het mogelijk in de defensiehuishouding nieuwe ideeën met betrekking tot bij voorbeeld leiding en organisatie (management) ingang te doen vinden. Deze ideeën kunnen dan mede een basis vormen voor de optimale samenstelling en functionering van de defensiehuishouding.

Het is vanzelfsprekend niet mogelijk om bepaalde structuren, methodieken en opvattingen, welke in het bedrijfsleven de toets der kritiek hebben doorstaan, zonder meer in de defensiehuishouding te willen overnemen. Het is allereerst noodzakelijk inzicht te hebben in het karakter van zowel de defensiehuishouding als van de civiele bedrijfshuishouding.

In het hierna volgende zal worden getracht meer inzicht te verkrijgen in de totaliteit van de defensiehuishouding door deze te beschouwen aan de hand van de karakteristieken van de bedrijfshuishouding.

In de eerste plaats zal dan moeten worden vastgesteld wat onder een bedrijfshuishouding dient

te worden verstaan. Aangegeven zal worden welke specifieke karaktertrekken en aspecten een dergelijke huishouding kenmerken. Vervolgens moet worden vastgesteld in hoeverre de specifieke karaktertrekken en aspecten van de defensiehuishouding overeenkomen en/of verschillen met die van de bedrijfshuishouding. Eerst dan kunnen de centrale thema's voor het beschouwen van de defensiehuishouding worden bepaald.

### 2. *Bronvermelding*

De literatuurlijst bevat een genummerde opgave van geraadpleegde bronnen. In de tekst is aan het einde van bepaalde alinea's het volgnummer van de geraadpleegde of geciteerde bron vermeld.

## II BEDRIJFSHUISHOUDING - DEFENSIEHUISHOUDING

### 1. *De bedrijfshuishouding.*

In de literatuur komen verschillende definities en benaderingen voor van het begrip bedrijfshuishouding.

H. J. van der Schroeff citeert Limperg als volgt: „Een bedrijfshuishouding is een samenstel van handelingen en middelen, gericht op een bijzonder deel van de maatschappelijke voortbrenging” (13).

K. A. M. Bogaert stelt, dat het begrip bedrijfshuishouding onverbrekkelijk is verbonden met een verbijzonderd zelfstandig proces van voortbrenging. Uitgaande van dit specifieke kenmerk van de bedrijfshuishouding zou deze huishouding kunnen worden gedefinieerd als de plaats waar de directe produktiefactoren arbeid en grond, alsook de indirecte produktiefactoren kapitaal en organisatie worden samengebundeld met het doel goederen en/of diensten voort te brengen (1).

Deze definities kunnen niet los worden gezien

... hoe kan men ambie...

van *het doel*, waarmee de voortbrenging van goederen en diensten plaats vindt.

J. L. Meij acht het essentieel voor een bedrijfshuishouding, „dat er voor de ruil, ter verkrijging van *inkomen*, wordt geproduceerd, niet dat er wordt geproduceerd” (1).

Een ruimer standpunt wordt ingenomen door H. J. van der Schroeff, die stelt, dat het doel, waarmede bedrijfshuishoudingen aan de maatschappelijke voortbrenging deelnemen, van tweeërlei aard kan zijn:

- a. het doel kan zijn uit de produktie (distributie) een inkomen te verwerven en derhalve winst te maken,
- b. het doel, dat een bedrijfshuishouding met de voortbrenging nastreeft kan ook zijn *het voorzien in een maatschappelijke behoefte*, waarbij niet het verwerven van een inkomen op de voorgrond staat (13).

De reden waarom in het eerste geval winst gemaakt moet worden kan kortweg als volgt worden geformuleerd:

- a. beloning van alle produktiefactoren;
- b. het voorzien in middelen om in de tijd de bedrijfshuishouding, in dit geval de onderneming, te kunnen continueren.

De middelenvoorziening in het tweede geval, o.a. ter handhaving van de *continuïteit*, is afhankelijk van de aard van de bedrijfshuishouding, n.l. van het feit of het een gemeenschapsbedrijf, dan wel een gemeenschapsdienst betreft.

## 2. De defensiehuishouding.

a. Aan de hand van de karakteristieken, welke in het voorgaande aan de bedrijfshuishouding zijn toegedacht zal nu een korte beschouwing van de defensiehuishouding plaats vinden, om te kunnen vaststellen waar de defensiehuishouding in het betoog past.

Het *doel* van de defensiehuishouding is te voorzien in de maatschappelijke behoefte aan nationale veiligheid (zie III). De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de staatsoverheid. Deze overheid zal de defensiehuishouding van de benodigde *middelen* moeten voorzien, omdat uit de „afzet” van het produkt geen inkomen is te verwerven. Om te kunnen voldoen aan de behoefte zal de defensiehuishouding een apparaat moeten creëren om de benodigde gevechtskracht te kunnen *voortbrengen*. Hieruit kan worden ge-

concludeerd, dat de defensiehuishouding een *gemeenschapsdienst* (overheidsdienst) is, waarbinnen een verbijzonderd proces van voortbrenging (n.l. van gevechtskracht) plaats vindt met als doel te voorzien in de maatschappelijke behoefte aan *nationale veiligheid*.

b. Kan nu de defensiehuishouding worden bestuurd als een bedrijf? Met andere woorden zijn de beginselen van de bedrijfskunde van toepassing op de defensiehuishouding? Het antwoord op deze vraag is wellicht nog belangrijker dan de wetenschap onder welke voorwaarden de defensiehuishouding een bedrijfshuishouding kan worden genoemd.

P. Drucker neemt het volgende standpunt in:

„Iedere organisatie, die aan haar doel beantwoordt door het verhandelen van een goed of dienst is een bedrijf. Iedere organisatie, waarbij dit ontbreekt of incidenteel plaats vindt is geen bedrijf en behoort niet als zodanig te worden beheerd”! (5).

Indien het *verhandelen* van een goed of dienst met het doel daarop winst te maken het criterium is, dan zou de defensiehuishouding niet als een bedrijf mogen worden beheerd. Om deze stelling te kunnen aanvaarden of verwerpen zal eerst moeten worden vastgesteld wat dient te worden verstaan onder „het beheren van een bedrijf”. Hieronder dient te worden verstaan het richten van de beschikbare middelen op het gestelde doel, het inzetten van deze middelen en het coördineren van de krachtsinspanningen ter bereiking van het (bedrijfs)doel. Het proces, dat deze handelingen omvat, moet de volgende onmisbare karaktertrekken vertonen: doelbewustheid, doelgerichtheid, doelmatigheid.

Wanneer dit proces nader ontleed wordt, dan blijkt het overeen te komen met het proces dat ook in de defensiehuishouding moet worden beheerd.

Het proces omvat de volgende stadia (13):

1. Formulering van de doelstelling en de nadere uitwerking daarvan.
2. Het opstellen van een generaal beleidsplan ofwel een strategie, welke aangeeft langs welke lijnen de doelstelling zal worden verwezenlijkt.
3. Het ontwikkelen van actieplannen op korte en lange termijn.
4. Het creëren van een op voorgaande punten afgestemde organisatie (mensen, materieel en

- spelregels) en het aantrekken van de middelen.
5. Taakstellende beleidsoverdracht.
  6. De uitvoering, d.w.z. het produceren van gevechtskracht in de gewenste hoeveelheden en van de gewenste kwaliteit als aangegeven in de taakstelling(en).
  7. Het afzetten van het produkt, hetgeen neer komt op het door de afnemer beschikbaar houden, dan wel daadwerkelijk gebruiken en/of verbruiken van gevechtskracht.
  8. Het controleren van het gehele proces in alle stadia en het eindprodukt o.a. met het doel in de genoemde stadia tot de benodigde bijsturing van het proces te kunnen komen.

Het is zonder meer duidelijk, dat ook voor de defensiehuishouding dit proces gekenmerkt dient te worden door doelbewustheid en doelgerichtheid. Omdat de beschikbare financiële middelen altijd schaars zullen zijn zal het *economisch* criterium steeds een medebeslissingsmotief moeten zijn in alle stadia en op alle niveaus van het genoemde proces (doelmatigheid). Het blijkt dus, dat de defensiehuishouding op dezelfde manier bestuurd wordt of moet worden als een bedrijf. Het criterium, dat de voortgebrachte goederen en/of diensten *verhandeld* moeten worden, teneinde een inkomen te scheppen, blijkt dus geen criterium te zijn voor het beheren van een organisatie als een bedrijf. Wel oefent het feit, dat de produkten al dan niet moeten worden verhandeld ter verkrijging van inkomen invloed uit op de concrete inhoud van de hier algemeen aangeduide stadia van het proces.

### 3. Conclusies.

Uit het voorgaande volgt, dat om aan het doel van deze studie te kunnen beantwoorden de doelstelling, de verschillende bedrijfsfuncties, alsmede de factoren welke van invloed zijn op de vervulling van deze functies de centrale thema's zullen zijn van de hierna volgende beschouwing. Achtereenvolgens zullen dan ook worden behandeld de *doelstelling* van de defensiehuishouding met de nodige aandacht voor de noodzaak tot *continuïteit*, het *productieproces* met inbegrip van de middelenvoorziening en de „afzet“.

Omdat *kwantiteit* en *kwaliteit* van de productie, gekoppeld aan de meting van deze grootheden, van grote invloed zijn op realisatie van de doel-

stelling, zal op deze aspecten afzonderlijk worden ingegaan.

Voor het vervullen van de managementfunctie in een organisatie is adequate *informatie* onontbeerlijk. De verzorging van deze informatie is zodanig essentieel, dat aan dit aspect eveneens aandacht zal worden besteed.

De waarde van de menselijke bijdrage is ook in de defensiehuishouding bepalend voor de wijze waarop het geheel functioneert en voor de kwaliteit van hetgeen wordt voortgebracht. Dit betekent, dat ook het thema „*de mens in de organisatie*“ aan de orde zal worden gesteld.

Het productieproces, dat in *oorlogstijd* de vredesproducten als productiemiddelen en tevens als grondstoffen gebruikt c.q. verbruikt vertoont een aantal karakteristieken, welke een dwingende invloed uitoefenen op alle in vredestijd te vervullen bedrijfsfuncties. Het is daarom gewenst de kenmerken van dit produktieproces nader in beschouwing te nemen.

Tot slot zullen de *conclusies*, welke uit deze studie voortvloeien worden geformuleerd.

### 4. Beperkingen.

1. De studie zal betrekking hebben op de Nederlandse defensiehuishouding.
2. Van de drie krijgsmacht delen zullen de *landstrijdkrachten* op de voorgrond treden bij de behandeling van het merendeel van de deelonderwerpen.
3. Het is niet de opzet van deze studie de verschillende deelonderwerpen uitputtend te behandelen. Getracht zal worden enige *hoofdpijnen* en *ontwikkelingen* aan te geven, alsmede de *factoren*, welke hierop van invloed zijn. Bovendien zal daar waar mogelijk de onderlinge relatie tussen de deelonderwerpen moeten worden onderkend.
4. De maatschappelijke betekenis op sociaal en economisch gebied van de defensiehuishouding zal in het kader van deze studie buiten beschouwing worden gelaten.
5. Het in grote trekken geschetste proces, dat zich in de defensiehuishouding voltrekt wordt evenals dat bij de civiele bedrijfshuishouding het geval is, beïnvloed door externe factoren. Omdat de defensiehuishouding evenzeer haar omgeving beïnvloedt, vertoont zij alle karaktertrekken van een *open* systeem. Met deze conclusie moet bij het lezen van de volgende

hoofdstukken steeds rekening worden gehouden.

Nadere uitwerking van deze conclusie zal slechts plaats vinden voorzover dit binnen het geschetste raamwerk van deze studie past.

### III HET DOEL VAN DE DEFENSIEHUISHOUDING

#### 1. Algemeen.

Het doel van de defensiehuishouding is de staat een instrument, de krijgsmacht, te verschaffen, waarmee de staat kan voorzien in de algemene behoefte aan *nationale veiligheid*. Anders gesteld, een instrument, waarmee de staat zijn onafhankelijkheid kan waarborgen. De aanwezigheid van een krijgsmacht heeft in het algemeen een tweeledig doel:

- a. Het afschrikken van elke vorm van aantasting van de nationale veiligheid door interne of externe elementen (de preventieve functie).
- b. Het zonedig daadwerkelijk kunnen optreden tegen genoemde elementen.

#### 2. Ontwikkeling.

De verwezenlijking van de algemene doelstelling, het voorzien in de nationale veiligheid, werd door Nederland voor 1940 gezocht in een politiek van *strikte neutraliteit*. Een neutraliteit, die door de krijgsmacht zonedig metterdaad moest worden gehandhaafd. Na de Tweede Wereldoorlog was het duidelijk, dat Nederland niet in staat was zelfstandig de eigen veiligheid te waarborgen. Slechts samenwerking met anderen resulterend in een *bondgenootschappelijk optreden* kon een waarborg scheppen. Dit politieke inzicht heeft geleid tot het Nederlandse lidmaatschap van de Noord-Atlantische Verdragsorganisatie (NAVO) De kern van het Noord-Atlantische Verdrag is artikel 5, waarbij de verdragspartijen zich bij voorbaat verbinden tot een gezamenlijke verdediging, een aanval op een van de partijen zal worden beschouwd als een aanval op allen.

Ter verwezenlijking van deze doelstelling beschikt de NAVO, naast politieke organen, over een gemeenschappelijk verdedigingsapparaat. Sinds de oprichting van de NAVO is het Nederlandse defensiebeleid er op gericht geweest een op de mogelijkheden en behoeften afgestemde bijdrage te leveren aan dit gemeenschappelijke verdedigingsapparaat (7).

Het gevolg hiervan is, dat Nederland ter verwezenlijking van zijn doelstelling op het gebied van de nationale veiligheid, geen eigen militair-strategische conceptie heeft. Het oefent slechts via de politieke organisatie van de NAVO invloed uit op de *bondgenootschappelijke militair-strategische conceptie*.

#### 3. Taakstelling

Het gemeenschappelijke verdedigingsapparaat zal met de haar ter beschikking staande strijdkrachten de volgende *taken* moeten kunnen vervullen (7):

- a. Bijdragen tot het *afschrikken* van agressie en intimidatie;
- b. *Optreden* tegen incidenten en vijandelijke acties van geringere omvang;
- c. Agressie ter zee, te land of in de lucht constateren;
- d. Optreden tegen gewapende agressie van grotere omvang en het ter plaatse standhouden (hierbij dient rekening te worden gehouden met de noodzaak van nucleaire wapens gebruik te maken);
- e. De zeeverbindingen, noodzakelijk voor het ondersteunen van eerder genoemde taken, te beschermen en te onderhouden.

De bondgenootschappelijke militaire strategie om de genoemde taken te kunnen uitvoeren is afhankelijk van:

- a. *de internationale politieke ontwikkelingen* (van grote invloed zijn bv. geweest de toetreding van Duitsland tot de NAVO en de gewijzigde opvattingen t.a.v. de escalatie m.b.t. het gebruik van kernwapens);
- b. *de potentiële dreiging*;
- c. het te verdedigen *territoir* (in de ruimste zin van het woord);
- d. de door de lidstaten *ter beschikking gestelde strijdkrachten* (naar aard en omvang).

Deze factoren, waarvan de betekenis zich in de loop van de tijd kan wijzigen, oefenen behalve op de strategie ook hun invloed uit op de taakstelling. Rekening moet dus worden gehouden met een evoluerende strategie en zich aanpassende taken.

Het nader uitwerken van de hiervoor beschreven taken heeft geleid tot een taakverdeling, waaruit een bepaalde multi-nationale *militaire organisatie* is ontstaan. Binnen deze organisatie zijn aan de

Nederlandse strijdkrachten *deeltaken*, afgestemd op de Nederlandse bijdrage, toegewezen.

#### 4. *Continuïteit.*

Een bepaalde potentiële dreiging kan in de loop van de tijd van karakter veranderen en als zodanig zelfs geheel verdwijnen. Door politieke, economische en sociale ontwikkelingen is het onvermijdelijk dat andere dreigingen manifest worden. Machtsverschillen, welke als gevolg van genoemde ontwikkelingen ontstaan, zullen steeds een dreiging van de veiligheid van staten betekenen zolang er geen algemeen aanvaarde ordenende wereldmacht bestaat. Het voorzien in de behoefte aan veiligheid is dus een open doelstelling, hetgeen betekent, dat *continu* een organisatie (defensiehuishouding) aanwezig moet zijn om in deze behoefte te voorzien. Indien dus door bepaalde, thans niet reëel te voorziene ontwikkelingen bij de huidige potentiële tegenstanders de NAVO zou kunnen verdwijnen, dan zal in dat geval Nederland in zijn behoefte aan veiligheid moeten voorzien door deelname aan andere vormen van internationale of supranationale samenwerking op dit gebied. De consequentie hiervan is, dat de ontwikkeling van de nationale defensiehuishouding op de genoemde continuïteit moet zijn gericht. Fluctuerende, vaak door groepsbelang bepaalde, politieke inzichten mogen deze continuïteit niet aantasten, temeer daar in korte tijd geen moderne (hoogtechnische en zeer kostbare) krijgsmacht uit het niets kan worden gecreëerd, indien genoemde inzichten zich weer wijzigen. Zo bleek het zelfs in de jaren '30 niet meer mogelijk om in de gegeven korte tijd tot mei 1940 een aan de eisen van de tijd beantwoordende krijgsmacht (zowel materieel als moreel) op te bouwen toen de inzichten zich wijzigden, omdat de basis hiervoor ontbrak. De civiele bedrijfshuishouding is als zodanig gericht op en verantwoordelijk voor de eigen continuïteit.

Het doel van de defensiehuishouding echter is niet om zichzelf in stand te houden. De vraag dringt zich nu op welke *verantwoordelijkheid* de defensiehuishouding heeft t.a.v. de eigen continuïteit.

Deze verantwoordelijkheid ligt op twee gebieden n.l.:

a. *Extern.* De defensiehuishouding heeft de plicht de middelen-verschaffer(s) een zo uitgebreid mogelijke voorlichting te geven over de *militaire* en *militair-politieke* consequenties, die

uit de militaire krachtsverhoudingen en de ontwikkeling daarvan voortvloeien. Zo zal bv. steeds duidelijk gemaakt dienen te worden hoe bij verschuivende krachtsverhoudingen v.w.b. conventionele strijdkrachten ook de „kernwapendrempel” verschuift en de daarmee gepaard gaande risico's.

b. *Intern* dient de defensiehuishouding een basis te scheppen voor het continu ter beschikking hebben van een adequate krijgsmacht, dan wel te zorgen voor de nodige potentie om een adequate krijgsmacht binnen een gegeven tijdslimiet op de been te hebben. Tussen deze uitersten liggen verschillende variatiemogelijkheden.

## IV PRODUKTIE EN AFZET

### 1. *Het produkt.*

Binnen de militaire organisatie van de NAVO zijn aan de Nederlandse strijdkrachten deeltaken toegewezen.

De deeltaken hebben globaal betrekking op:

- a. maritieme operaties op de Noordatlantische Oceaan, het zuidelijk deel van de Noordzee, het Kanaal en de Nederlandse kustwateren;
- b. operaties te land, in het kader van de Noordelijke Legergroep, in de Noordduitse laagvlakte;
- c. operaties in de lucht, in het kader van de luchtverdediging van Centraal Europa en de direkte en indirecte ondersteuning van de operaties te land (7).

Deze uit te voeren deeltaken bepalen welke produkten de Nederlandse defensiehuishouding moet opleveren.

De vraag is nu WAT geproduceerd moet worden. De produkten van de defensiehuishouding te omschrijven als „op de deeltaken afgestemde hoeveelheden gevechtskracht” is in zijn algemeenheid juist, maar dit biedt onvoldoende houvast om een produktieproces te starten. Een nadere uitwerking van het begrip gevechtskracht is dus noodzakelijk. Voor wat betreft de landstrijdkrachten zou men kunnen volstaan met te stellen, dat een bepaald aantal troepen, voldoende aan bepaalde kwaliteitseisen, voorzien van bepaalde hoeveelheden materieel als geweren, tanks, vuurmonden, voertuigen etc. de gestelde taak moeten kunnen uitvoeren en dat dus het produktieproces deze aantallen personeel en materieel moet opleveren. Aantallen personeel en materieel (van bepaalde kwaliteit) zijn op zich

echter geen garantie, dat een bepaalde hoeveelheid gevechtskracht kan worden ontplooid.

Pas wanneer combinatie plaats vindt van bepaalde hoeveelheden personeel en materieel in organieke verbanden en deze verbanden aan bepaalde kwaliteitseisen t.a.v. de gevechtvaardigheid en gevechtbereidheid voldoen is een mate van zekerheid verkregen over de waarde van de potentiële gevechtskracht in oorlogstijd.

Wanneer dus de defensiehuishouding zich voor wat betreft de landstrijdkrachten ten doel stelt een legerkorps ter beschikking te stellen van de betrokken NAVO-commandant, dan zal moeten worden nagegaan uit welke elementen (bouwstenen) dit legerkorps zal zijn opgebouwd. Deze *bouwstenen*, welke kunnen worden beschouwd als de resultaten van een productieproces, zullen in het algemeen zijn:

- a. staven (voor verschillend niveau's);
- b. gevechtseenheden;
- c. verzorgingseenheden.

Door juiste combinatie van deze bouwstenen kunnen dan grote eenheden als brigades en divisies worden samengesteld, welke op hun beurt de samenstellende delen zijn voor het grote te leveren eindproduct; een legerkorps, representerende de gewenste hoeveelheid gevechtskracht.

## 2. *Taakverdeling en organisatiestructuur.*

### a. *Algemeen.*

Teneinde tot een doelmatige produktie van de gewenste produkten te kunnen komen moet worden vastgesteld WIE wat moet produceren, in welke hoeveelheden van welke kwaliteit en op welke tijdstippen de produkten gereed moeten zijn. Dit leidt tot een *taakverdeling* welke medebepalend is voor de organisatiestructuur van de Nederlandse defensiehuishouding.

### b. *Topstructuur.*

Het valt buiten het kader van deze studie om na te gaan welke invloeden in de loop der tijd hebben geleid tot bepaalde topstructuren van de Nederlandse defensiehuishouding. Gesteld kan worden, dat *onder de gegeven omstandigheden* steeds is getracht een optimale taakverdeling met bijbehorende coördinatie op de verschillende niveau's te verkrijgen, waarbij de elementen *planning en uitvoering* in een zojuist mogelijke onderlinge relatie zijn gebracht. De huidige topstructuur van de defensiehuishouding heeft als voornaamste

karaktertrekken *verticale opbouw* en horizontale coördinatie, waarbij . . . de genoemde deeltaken zijn toebedeeld aan drie zelfstandige krijgsmacht-delen, elk onder een politiek verantwoordelijke staatssecretaris.

### 3. *Het aantrekken van de middelen.*

In het voorgaande is vastgesteld welke produkten moeten worden voortgebracht en welke taakverdeling en organisatiestructuur voor dit voortbrengen doelmatig worden geacht. Om te kunnen produceren zullen de benodigde middelen moeten worden aangetrokken.

#### a. *Financiële middelen.*

De financiële middelen dienen om de overige middelen aan te trekken, zoals personeel, materieel en infrastructuur, welke benodigd zijn om het verdedigingsapparaat te kunnen voortbrengen en in stand te houden (exploitatie).

Aan de defensiehuishouding wordt jaarlijks een bepaald budget toegewezen door de volksvertegenwoordiging (*budgetrecht*). Op de hoogte van dit budget kan de defensiehuishouding in feite alleen invloed uitoefenen door het uitbrengen van adviezen en het doen van voorstellen, gebaseerd op de planning, welke voortvloeit uit de te vervullen taak. De defensiehuishouding onderscheidt zich op het gebied van de financiering op essentiële wijze van de civiele produktiehuishouding. De mogelijkheid zelfstandig financiële middelen aan te trekken is niet aanwezig en daardoor zijn alle daarmee samenhangende vraagstukken niet van toepassing. Wel is van essentieel belang hoe de verkregen middelen worden besteed. De criteria, welke moeten worden aangehouden om te komen tot een optimale besteding zullen nader worden behandeld in de delen V (kwantiteit en kwaliteit) en VI (resultatenbepaling).

Omdat jaarlijks wordt vastgesteld of er, dan wel hoeveel financiële middelen aan de defensiehuishouding zullen worden toegewezen kan dit systeem worden gezien als een voortdurende bedreiging van de vereiste continuïteit. In de planning op langere termijn is hiermede een *extra element van onzekerheid* gebracht. Wel heeft de volksvertegenwoordiging defacto enige verplichtingen op zich genomen, omdat de (goedgekeurde) jaarlijkse begrotingen, alsmede de defensienota's o.a. ook de plannen op langere termijn bevatten met inbegrip van de gewenste investeringen en de daarvoor te voorziene uitgaven

(6, 7). De verdeling van de financiële middelen binnen de defensiehuishouding over de drie krijgsmachtdelen is een politieke en geen militaire beslissing. Het hanteren van een „vaste” verdeelsleutel, zoals thans reeds jaren het geval is, voorkomt wellicht rivaliteit tussen de krijgsmachtdelen, maar leidt toch tot een zekere verstarring, welke op bedrijfskundige gronden verwerpelijk is. Zelfs bij gelijk blijvende taken en prioriteiten, hetgeen zeker niet het geval is, zullen de behoeften aan financiële middelen van de krijgsmachtdelen zich niet volgens gelijke trends ontwikkelen. Dit o.a. als gevolg van het feit, dat de krijgsmachtdelen niet in gelijke mate kapitaal- en arbeidsintensief zijn. Met het toenemen van de kosten van de arbeid zal verhouding tussen exploitatiekosten en investeringen bij het meest arbeidsintensieve krijgsmachtdeel het snelst verslechteren.

Een eenmaal vastgestelde verdeelsleutel zal dus regelmatig herziening behoeven als gevolg van kostenontwikkelingen en het veranderen van taken en prioriteiten. Het behoeft vanzelfsprekend niet zo te zijn, dat de verdeling van de beschikbare gelden jaarlijks geheel opnieuw zou moeten worden vastgesteld. Ook dat is uit oogpunt van lange termijnplanning ongewenst. Een vorm van het „rolling budgetsystem”, dat rekening houdt met de ontwikkelingen en behoeften op langere termijn is zeker een nadere studie waard.

#### b. *Produktiemiddelen.*

1. De snelle ontwikkeling van de technische mogelijkheden en de strategisch-tactische concepties maken een uiterst zorgvuldige afweging van de keuze voor wat betreft de aard van de produktiemiddelen (materieel, personeel en infrastructuur) noodzakelijk. Eenmaal aangetrokken materiële middelen zullen voor een bepaalde periode in de behoefte moeten voorzien, gezien het feit, dat de financiële middelen nu eenmaal schaars zijn.

Juist in verband met de te voorziene snelle *tactische veroudering* van materieel speelt ook op dit gebied de planning op langere termijn een steeds belangrijker rol.

2. *Het materieelvoorzieningsproces* in de defensiehuishouding doorloopt de normale fasen, welke ook in het overeenkomstige proces in de civiele bedrijfshuishouding voorkomen: type- en kwaliteitsbepaling, behoeftebepaling, verwerving en bevoorrading (11). Er zijn echter in de defen-

siehuishouding enige karakteristieke factoren, welke bepalend zijn voor de structuur van de inkooporganisatie en de te volgen procedures. Daar is in de eerste plaats het feit, dat de politieke topleiding van de defensiehuishouding *politiek verantwoordelijk* is tegenover het parlement. Dit betekent, dat de politieke topleiding bepaalt hoe deze verantwoording zal worden geregeld. Is de wijze van verantwoording eenmaal bepaald, dan heeft dit directe invloed op de organisatie-structuur. Thans is de politieke verantwoordelijkheid *per krijgsmachtdeel* toebedeeld aan een staatssecretaris.

Het gevolg hiervan is, dat elk krijgsmachtdeel een eigen materieelvoorzieningsorganisatie heeft (gedecentraliseerde vervulling van de inkoopfunctie). Enige noodzakelijke *coördinatie* wordt verkregen door het functioneren van de Materieelraad, waarin de hoogste militaire beleidsfunctionarissen t.a.v. het materieelbeleid zitting hebben.

De tweede factor van invloed is het feit, dat het om de besteding van *publieke gelden* gaat. Behalve de invloed die uitgaat van de parlementaire verantwoordingsplicht is de invloed van de publiciteitsmedia op de publieke opinie van groot belang. Dit betekent, dat minder risico's mogen worden gelopen bij de vervulling van de aankoopfunctie, dan in een civiele bedrijfshuishouding het geval kan zijn. Dit feit is van grote invloed op de te volgen procedures. Steeds zullen veiligheden zijn ingebouwd.

Als derde factor van belang kan worden genoemd de noodzaak de technische en financiële mogelijkheden af te stemmen op de tactische eisen. Deze noodzaak is eveneens van invloed geweest op de voor dit proces ontwikkelde procedures.

3. *Het personeelsvoorzieningsproces* vormt een onderdeel van de totale personeelsverzorging. Behalve dat aan de eisen t.a.v. kwaliteit en kwantiteit moet worden voldaan zijn nog een tweetal factoren op de personeelsvoorziening van invloed. Als eerste factor kan worden genoemd de technische ontwikkeling, waardoor de krijgsmacht steeds meer en steeds sneller evolueert tot een hoogst gecompliceerde technische „vechtmachine”.

Deze ontwikkeling maakt dat steeds meer hoogwaardig personeel is benodigd, dat met een noodzakelijk langer wordende opleidingstijd voor de toekomstige taak geschikt moet worden gemaakt. In nauwe relatie met deze eerste factor staat de tweede. Voor een groot deel namelijk moet bij de landstrijdkrachten d.m.v. dienstplichtig personeel



in de behoefte worden voorzien. Bij een beperkte effectieve eerste oefentijd, welke o.a. door politieke factoren de neiging vertoont steeds korter te worden, zal na opleiding voor bepaalde specialistische functies de tijd, welke nog in deze functies kan worden doorgebracht, te kort zijn. Bij een bepaalde duur van de effectieve eerste oefentijd en benodigde opleidingsduur wordt een bestaande verhouding tussen de aantallen dienstplichtig en vrijwillig-dienend personeel kritiek.

Zo bleek reeds in 1963 uit een Franse studie, dat wanneer (onder de toen geldende omstandigheden) de effectieve eerste oefentijd beneden de 18 maanden komt te liggen, iedere diensttijdverkorting direkt moet resulteren in toename van het aantal vrijwillig dienenden om aan de eisen te kunnen blijven voldoen (16a).

Het streven is dan ook voor bepaalde functies vrijwilligdienend personeel aan te trekken. De resultaten van dit streven zijn behalve afhankelijk van de arbeidsmarkt, de geboden arbeidsvoorwaarden en het arbeidsklimaat voornamelijk afhankelijk van het aanzien, dat de krijgsmacht geniet. Een voortdurend trachten dit aanzien te verbeteren en te handhaven is dus een essentiële voorwaarde voor het functioneren van dit deel van het personeelsvoorzieningsproces.

#### 4. *Produktiemethoden.*

Het voortbrengen van de in punt 1 gedefinieerde produkten kan in de defensiehuishouding als produceren worden aangemerkt. Alvorens nader op de produktiemethoden in te gaan is het nodig de doelstelling, het waarom van deze produktie, in herinnering te roepen. Het gaat om het produceren van een zekere hoeveelheid bouwstenen, representerende een hoeveelheid gevechtskracht, teneinde:

- a. de potentiële vijand te weerhouden tot agressie over te gaan (preventie);
- b. zonodig de geproduceerde gevechtskracht daadwerkelijk in te zetten.

Deze beide componenten van het waarom van de produktie eisen, dat het gereed produkt niet alleen wordt opgeleverd, maar ook in afgeleverde staat ter beschikking blijft. Alleen dan zal de defensie-inspanning in de ogen van de potentiële tegenstander voldoende geloofwaardig zijn en de gewenste preventieve werking hebben. Bovendien zal ook „staande” gevechtskracht aanwezig moeten zijn om in geval van nood snel en doeltreffend te kunnen reageren.

De noodzaak voortdurend gereed produkt, *parate*

*troepen*, ter beschikking te hebben in bepaalde hoeveelheden van bepaalde kwaliteit, is een van de doorslaggevende factoren van invloed bij de keuze van de produktiemethoden. Een tweede factor van grote betekenis is het feit, dat de geproduceerde eenheden o.a. voor een groot deel zijn samengesteld uit dienstplichtig personeel. Dit dienstplichtig personeel kan slechts voor een beperkte „eerste oefentijd” onder de wapenen worden gehouden.

Dit betekent, dat na verloop van tijd of wel gehele parate eenheden verdwijnen of wel, dat uit de parate eenheden op zekere tijdstippen een deel van het personeel wegstroomt, waardoor deze eenheden niet langer paraat zouden zijn.

In het eerste geval zal de gekozen produktiemethode als resultaat moeten hebben, dat zodra een parate eenheid wegvalt een volgende wordt opgeleverd om de opgevallen plaats op te vullen (*Onderdeelsaanvullingssysteem* = ONDAS).

In het andere geval zal bij wegstroming van personeel een nieuwe stroom opgeleid personeel het betrokken onderdeel moeten binnenstromen (*Individueelaanvullingssysteem* = INDAS).

Bepaalde vormen van beide systemen worden thans bij de Koninklijke Landmacht toegepast. Uit het personeel, dat na de eerste oefentijd is weggevoerd, kunnen *mobilisabele* eenheden worden samengesteld. Deze eenheden kunnen na mobilisatie o.a. dienen om het parate potentieel op de gewenste oorlogssterkte te brengen. De hoeveelheid mobilisabele troepen is praktisch begrensd door een tweetal factoren:

- a. aard en aantallen weggestroomd personeel, dat voor langere tijd indeelbaar wordt geacht (snelle evolutie van materieel en methoden),
- b. de beschikbare financiële middelen voor materieel en de noodzakelijke herhalingsoefeningen.

De theoretische begrenzing hangt samen met de vraag in hoeverre mobilisabele troepen in een eventueel komend conflict nog waarde hebben. De bruikbaarheid van mobilisabele eenheden is voornamelijk afhankelijk van:

- a. *de tijd*, welke beschikbaar zal zijn voor het mobiliseren en inzetbaar maken van deze eenheden. Deze beschikbare tijd is o.a. weer afhankelijk van de hoeveelheid en kwaliteit van de parate eenheden, welke de eerste vijandelijke stoot moet opvangen en het verwachte succes, dat zij daarbij zullen boeken.
- b. *de aard van het conflict*. In geval van een onbe-

perkte kernwapenoorlog moet de fysieke mogelijkheid tot mobilisatie en inzetbaar maken van deze eenheden zeer gering worden geacht. Nu wordt ook de aard van het conflict (bv. het tijdstip van eerste kernwapeninzet) weer voor een groot deel bepaald door de hoeveelheid en kwaliteit van de beschikbare parate eenheden. Zo zal bij aanwezigheid van meer parate conventionele eenheden de „kernwapendrempeel” hoger kunnen liggen, zodat nog tijd voor bezinning en diplomatieke manoeuvres beschikbaar is.

Uit het voorgaande blijkt, dat de hoeveelheden parate en mobilisabele eenheden nauw samenhangen met de aanvaarde strategische conceptie. Wanneer dus een lidstaat van de NAVO, in tegenstelling tot de overige lidstaten besluit geen mobilisabele troepen meer ter beschikking van de verdragsorganisatie te stellen, dan kan, alle fraaie argumentatie ten spijt, dit niet het gevolg zijn van het strategisch concept. Financiële moeilijkheden en interne politieke verwickelingen zijn dan de meest waarschijnlijke werkelijke oorzaken.

##### 5. De afzet.

In hoeverre kan men spreken van afzet van de produkten welke de defensiehuishouding voortbrengt? Aan wie en waar moeten deze produkten dan worden afgeleverd? En wat betekent dit voor de defensiehuishouding? Getracht zal worden op deze vragen een antwoord te geven. De civiele bedrijfshuishouding zal hiervoor wederom als richtsnoer dienen.

Voor de onderneming, welke winst moet maken om haar doelstelling(en) te kunnen verwezenlijken heeft de afzetfunctie onder meer de volgende karakteristieke betekenissen:

- a. het afzetten of verhandelen van de produkten levert *inkomen* op,
- b. de afgezette hoeveelheid en de bedongen prijs bepalen in hoeverre de inkomsten (de opbrengst) de kosten zullen overtreffen, d.w.z. of er al dan niet winst wordt gemaakt.
- c. Het voortbestaan van de onderneming hangt ten nauwste samen met de wijze waarop de afzetfunctie wordt vervuld.

De eis het verschil tussen *opbrengst* en *kosten* onder de gegeven omstandigheden maximaal te doen zijn betekent een enorme stimulans voor het gehele proces, dat in een civiele bedrijfshuishouding moet worden beheerst. Enerzijds moeten de kosten zo laag mogelijk worden gehouden, ander-

zijds de opbrengsten zo hoog mogelijk worden opgevoerd. Voor dit laatste is o.a. een efficiënte marketingorganisatie benodigd.

Vastgesteld werd reeds, dat de defensiehuishouding haar produkten niet verhandelt ter verkrijging van een inkomen. De vervulling van de afzetfunctie is niet van directe invloed op haar voortbestaan. De stimulans om het verschil tussen de (financiële) opbrengst en de kosten maximaal te doen zijn ontbreekt dus.

Door het ontbreken van een verkoopmarkt in de eigenlijke zin van het woord is ook een slagvaardige marketingorganisatie in de defensiehuishouding niet aanwezig.

Toch kan men voor wat betreft de defensiehuishouding wel spreken van de „afzet” van het voortgebrachte produkt. Immers de geproduceerde bouwstenen worden door de nationale producent afgezet aan de multinationale afnemer, de NAVO, in hoeveelheden en kwaliteiten, zoals deze van tevoren zijn bedongen. Ook de tijdstippen van aflevering zijn „contractueel” vastgelegd (o.a. gerelateerd aan de verschillende stadia, welke de internationale spanningen kunnen doorlopen alvorens de daadwerkelijke vijandelijkheden uitbreken). Bovendien is bepaald de plaats waar bepaalde produkten moeten worden afgeleverd. Dit betekent o.a. dat in verband met het gewenste tijdstip reeds in vreedstijd hoeveelheden gereed produkt op de gewenste plaats(en) in gereedheid moeten worden gehouden: bv. een parate pantserbrigade en geleidewapeneenheden van de Luchtmacht zijn thans reeds in Duitsland (het operatiegebied) gelegerd.

In de NAVO leggen de nationale vertegenwoordigers regelmatig verantwoording af over de geleverde produkten aan multinationale instanties volgens van te voren door de betrokken lidstaten aanvaarde regelen. Naast het voldoen aan de eisen van de verdragsorganisatie heeft de defensiehuishouding de nationale plicht met de ter beschikking gestelde gelden een optimale hoeveelheid gevechtskracht op te leveren. Deze nationale plicht komt tot uiting in de verantwoording, die de topmanagers van de defensiehuishouding, de minister en de staatssecretarissen, moeten afleggen tegenover de volksvertegenwoordiging. Het moeten voldoen aan nationale en internationale verplichtingen is zeker een grote stimulans op het gehele proces binnen de defensiehuishouding. Wel is deze stimulans van geheel andere aard dan de financiële prikkel, welke de civiele bedrijfshuishouding (met name de onderneming) ondervindt door de vervulling van de afzetfunctie.

## V KWANTITEIT EN KWALITEIT

### 1. Algemeen.

Op het uitvoerende niveau van het *multinationale* verdedigingsapparaat is de wijze waarop de militaire taken kunnen worden uitgevoerd o.a. in hoge mate afhankelijk van de hoeveelheid en kwaliteit van de door lidstaten beschikbaar gestelde strijdkrachten. Deze kwantiteit en kwaliteit worden in grote trekken bepaald door een tweetal factoren:

- a. De door de verschillende lidstaten beschikbaar gestelde financiële middelen. Indien maximale doelmatigheid aanwezig wordt verondersteld, dan zullen de financiële middelen doorslaggevend zijn voor de hoeveelheid gevechtskracht. Deze hoeveelheid is dus in eerste en laatste instantie afhankelijk van de *bereidheid* van de verschillende volkeren *financiële offers* te brengen.
- b. De *bereidheid* tot *daadwerkelijke samenwerking* van de lidstaten op politiek en militair gebied, hetgeen o.a. moet resulteren in de creatie van multinationale (in oorlogstijd zo mogelijk supra-nationale) commando-organen, die de resultaten van de verschillende nationale inspanningen moeten leiden en coördineren.

### 2. Het nationale niveau.

Het door Nederland aan de NAVO te leveren eindprodukt op het gebied van de landstrijdkrachten, het Eerste Nederlandse Legerkorps, moet voldoen aan bepaalde eisen van kwantiteit en kwaliteit. *Kwantitatief* moet dit legerkorps zijn opgebouwd uit zekere aantallen bouwstenen, zijnde staven (divisies en brigades), gevechtseenheden en verzorgingseenheden. *Kwalitatief* moet de Nederlandse bijdrage ook aan zekere eisen voldoen, niet alleen op het gebied van uitrusting maar ook wat betreft de inzetbaarheid in bepaalde verbanden onder bepaalde omstandigheden. Welke factoren zijn nu bepalend voor de eisen te stellen aan kwantiteit en kwaliteit?

Van primair belang is de door de NAVO toebedeelde taak (*de opdracht*) met zijn begrenzingen in tijd en ruimte. De tweede factor is het in het kader van deze taak toegewezen *operatiegebied* en de aldaar gemiddeld heersende weersomstandigheden. Zeer nauw met deze tweede factor hangt de derde factor samen n.l. de in dat gebied te verwachten tegenstander: *de vijand* voor wat

betreft samenstelling (pantserdivisies of gemechaniseerde infanterie-eenheden), sterkte (aantallen), goeioefendheid, moreel en betrouwbaarheid alsmede de te verwachten wijze van optreden in betrokken gebieden etc.. Het zijn deze factoren, opdracht, operatiegebied en vijand, die in absolute zin bepalend zijn voor de eisen te stellen aan de eigen middelen.

De productie van deze eigen middelen geschiedt in *vredetijd* onder vredesomstandigheden. Dit feit brengt een aantal *beperkende factoren* met zich mede, welke van invloed zijn op de maximaal bereikbare kwantiteit en kwaliteit.

Deze beperkende factoren zijn:

- a. Onzekerheid t.a.v. de samenstellende elementen van de factor vijand, dit ook gezien in de tijd.
- b. Onzekerheid t.a.v. de juistheid van de tactische doctrines bij gebrek aan oorlogservaring met moderne middelen onder te verwachten omstandigheden (Korea, Vietnam en Israël geven wel indicaties, maar zeker geen doorslaggevende).
- c. Onzekerheid over de beschikbare middelen, bv. het tijdstip waarop de kernwapens voor gebruik worden vrijgegeven is onzeker.
- d. De vredesomstandigheden, welke een begrenzing stellen aan de gevechtsnabootsing, zowel in intensiteit als wat betreft de omvang, o.a. met betrekking tot:
  1. personeel bv. oefeningen met scherpe munitie en afmattingsoefeningen (geestelijk en lichamelijk),
  2. onderdeeloefeningen, bv. gebrek aan oefenterrein van voldoende oppervlakte om met moderne grote eenheden te kunnen opereren.
- e. De beschikbare financiële middelen.

### 3. Relatie kwantiteit – kwaliteit.

Zoals reeds werd gesteld kunnen de bestedingen in twee hoofdgroepen worden verdeeld, nl. exploitatiekosten en investeringen.

*De exploitatiekosten* zijn vnl. afhankelijk van de kwantiteit (lonen, voeding, brandstoffen etc.), maar worden ook veroorzaakt door het voldoen aan kwaliteitseisen, bv. door het houden van (kostbare) oefeningen (brandstoffen, munitie, schade aan terreinen etc.).

Ook de *investeringen* hebben een kwaliteits- en

cen kwantiteitsaspect. Investerings zijn noodzakelijk om steeds modern materieel (tanks, vliegtuigen, geschut etc.) beschikbaar te hebben (kwaliteitsaspect). Maar de aantallen aan te schaffen stuks materieel zullen voldoende moeten zijn om de benodigde eenheden (bouwstenen) mee uit te rusten en gedurende een zekere tijd op peil te houden (kwantiteitsaspect).

Wanneer nu, zoals thans het geval is, het jaarlijks beschikbare budget op een bepaald niveau is „bevoren” en de exploitatiekosten (1969 meer dan 80% van de begroting), als gevolg van de loon- en prijsontwikkeling, vrijwel autonoom stijgen, dan is daarvan het gevolg, dat de investeringen gevaar gaan lopen (6,8). En juist de investeringen zijn bepalend voor de kwaliteit op langere termijn en dus voor de continuïteit. Gezien nu o.a. de eisen welke de moderne oorlogsvoering stelt mag de kwaliteit niet beneden een absoluut minimum komen. De investeringen kunnen dan alleen nog gered worden door bezuinigingen op zaken, welke niet beslist noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de taak. Ook zal door grotere doelmatigheid tot besparingen kunnen worden gekomen. Het zal echter duidelijk zijn, dat aan dit soort bezuinigingen eens een einde komt. Dan kan de kwaliteit alleen maar gehandhaafd worden door vermindering van kwantiteit (minder brigades, bataljons etc.).

Maar met minder dan de aanvankelijk noodzakelijk geachte bouwstenen kan de opgedragen taak niet worden uitgevoerd. De vicieuze cirkel is nu gesloten. Omdat dit verschijnsel zich voordoet in meerdere lidstaten van de NAVO (met name België en Engeland) moet het niet uitgesloten worden geacht, dat in de nabije toekomst de taken en de overkoepelende strategie aangepast zullen moeten worden aan de te verwachten daadwerkelijk beschikbare middelen. Dat de resulterende strategie niet de beste kan zijn, die in verband met de militaire potentiële dreiging zou zijn gewenst behoeft geen nader betoog. Zoals reeds werd gesteld, is het de taak van de politieke en militaire topfunctionarissen van de defensiehuishouding om onverbloemd aan te geven welke *risico's* veranderende krachtsverhoudingen met zich meebrengen.

## VI RESULTATENBEPALING

In de civiele bedrijfshuishouding kan in het algemeen het resultaat worden uitgedrukt in het verschil tussen opbrengst en kosten. Beide zijn in financiële termen uit te drukken. Om aan de uit-

komst betekenis te kunnen toekennen zal het resultaat moeten worden vergeleken met voorgaande resultaten. Tevens zal moeten worden geanalyseerd hoe het verkregen resultaat tot stand gekomen is en wat dit betekent voor de toekomst. Vastgesteld zullen moeten worden de aard en de invloed van de factoren welke bepalend zijn geweest voor de omvang van opbrengsten en kosten. Wanneer nu voor de defensiehuishouding eenzelfde gedachtengang wordt gevolgd, dan is het resultaat aan te geven door de voortgebrachte *gevechtskracht* te relateren aan de *kosten*. Het grote verschil met het voorgaande is, dat gevechtskracht (de „opbrengst”) niet in financiële termen is uit te drukken. In deel IV is echter de vage term *gevechtskracht* meer concrete inhoud gegeven. Men zou nu gesplitst naar de aard van de producten (de bouwstenen) kunnen vaststellen wat de kosten zijn geweest om deze hoeveelheid bouwstenen te produceren en in stand te houden. Deze voorstelling van zaken is echter te oppervlakkig, omdat in de eerste plaats in deze kosten tevens de kosten voor het gehele productieapparaat en de overheadkosten zijn inbegrepen. In de tweede plaats is hier eigenlijk geen sprake van kosten, maar van offers. Het verschil tussen deze beide grootheden, de verspilling, behoort wel nihil te zijn, maar zekerheid daarover bestaat dan nog niet.

Uit bovenstaande volgt, dat om inzicht te krijgen in de resultaten van het proces, dat zich binnen de defensiehuishouding afspeelt de uitgaven niet zonder meer aan de eindproducten (tankbataljons, afdelingen artillerie etc.) mogen worden toegerekend. Kostenanalyses zijn noodzakelijk om daadwerkelijk te kunnen vaststellen wat de kosten zijn van alle elementen van de defensiehuishouding. Alleen dan kan worden vastgesteld of uit financieel oogpunt op doelmatige wijze de gewenste hoeveelheden eindproduct worden voortgebracht.

Het veel gehoorde argument, dat de begroting van Defensie niet is ingericht volgens bedrijfs-economische maatstaven, maar gezien de staatsrechtelijke functie vnl. is ingericht op de verantwoording van de uitgaven, doet aan het gestelde niets af. Niets weerhoudt de defensiehuishouding om voor intern gebruik andere cijferopstellingen te gebruiken. Wellicht kan het Amerikaanse systeem van de taakstellende begroting („tasks to be performed versus costs of the tasks to be performed”) hiervoor richtinggevend zijn (1). Wanneer de overigens niet gering te schatten taak

van het maken van kosten-analyses is volbracht zullen de kosten bekend zijn voor elk deel van de organisatie, zoals die organisatie op dat moment is. Men kan zich dan afvragen of gezien de *kostenverhoudingen*, die organisatie wel de meest doelmatige is. Hierbij moet wel worden bedacht, dat alhoewel de kosten uiterst belangrijk zijn, zij niet het enige criterium zijn, welke de organisatiestructuur en omvang met de bijbehorende procedures bepalen. Ook militaire, politieke, nationaal-economische en menselijke factoren zijn vaak van een niet te onderschatten invloed (16). Deze laatste factoren maken tevens een vergelijking met overeenkomstige organisaties in het buitenland tot een hachelijke aangelegenheid wanneer de aard en de werking van deze factoren onvoldoende bekend zijn. Bovendien is er geen zekerheid, dat deze buitenlandse organisaties onder de aldaar heersende omstandigheden optimaal doelmatig zijn samengesteld en functioneren.

Om dus te kunnen vaststellen wat de omvang en de samenstelling en de hiermede samenhangende kosten mogen zijn van bv. de toporganisatie, de verzorgende en opleidingselementen in relatie tot de voortgebrachte hoeveelheden eindproduct moeten eigen criteria worden ontwikkeld. Een praktische begrenzing van het bovenstaande is gelegen in het feit, dat de omvang van de toporganisatie voor het vervullen van alle noodzakelijke functies aan een minimum is gebonden ongeacht (binnen zekere grenzen) de omvang van de hoeveelheid geproduceerde gevechtskracht. Wel kan een bestaande „minimumomvang” nog verder worden teruggebracht wanneer bepaalde functies geheel of gedeeltelijk op internationaal niveau kunnen worden vervuld.

Bij het streven naar grotere doelmatigheid zal dan ook steeds moeten worden onderzocht in hoeverre internationale samenwerking en taakverdeling hiertoe kan bijdragen.

Concluderend kan worden gesteld, dat de noodzakelijke kritische beoordeling van de resultaten alleen dan tot gefundeerde maatregelen kan leiden wanneer voldoende „harde” feiten (kostengegevens) en factoren van invloed op deze feiten bekend zijn. Zo heeft het bv. pas dan zin om in bepaalde gebieden een budgeteringssysteem in te voeren, wanneer voor deze gebieden kosten en prestaties aan elkaar te relateren zijn en er betrouwbare standaarden zijn ontwikkeld voor een doelmatige toepassing van een dergelijk systeem (17).

In het voorgaande zijn de kosten voornamelijk in

verband gebracht met de voort te brengen hoeveelheden van een bepaalde soort. Alhoewel in dit laatste ook kwaliteits-aspecten voorkomen, zal de meting van de kwaliteit nader moeten worden gezien. De controle van kwaliteit van de prestaties, veelal niet direkt in financiële termen uit te drukken, behoort te geschieden op alle niveau's gerelateerd aan de fasen, welke het gehele proces doorloopt. De wijze waarop en de mate waarin deze controle moet plaats vinden zal op doelmatige wijze aan de omstandigheden moeten worden aangepast. Voor wat betreft de eindprodukten zijn maatstaven nodig om de tactische en wapen-technische inzetbaarheid vast te stellen. Hiervoor zijn bv. bij de Veldartillerie standaarden ontwikkeld, waaraan batterijen en afdelingen regelmatig worden getoetst. Eventuele uitbreiding en/of vervolmaking van dit systeem voor de overige bouwstenen en voor de grotere verbanden is zeker een nadere bestudering waard. Beperkende factoren voor de typische manoeuvre-eenheden en de grotere verbanden zijn het veelal ontbreken van oefenterreinen van voldoende omvang en/of geschiktheid en de hoge kosten, welke een ver doorgevoerd systeem van testen met zich mee brengt. Naast het wellicht nog onvolledige systeem ter bepaling van wapentechnische en tactische kwaliteiten is een aantal inspectie-organen in het leven geroepen om volgens bepaalde normen de kwaliteit van de leiding en de materiaaltoestand te kunnen beoordelen.

Nadere beschouwing van de werkwijze en werking van deze inspectieorganen kan hier achterwege blijven.

## VII INFORMATIEVERZORGING

### 1. *Informatieverzorging en automatisering.*

Zoals reeds in de inleiding is gesteld is het voor de vervulling van de managementfunctie in de ruimste zin van het woord, noodzakelijk op het juiste tijdstip te kunnen beschikken over adequate informatie. Informatieverzorging kan worden omschreven als het proces van het aantrekken van gegevens, het verwerken van deze gegevens tot zinvolle informatie, alsmede de verspreiding van de geproduceerde informatie. De uit dit proces verkregen informatie heeft in het algemeen in de defensiehuishouding dezelfde functie als in de civiele bedrijfshuishouding. De informatie wordt ook in de defensiehuishouding gebruikt t.b.v. de besluitvorming, het uitoefenen van con-

trole, het afleggen van verantwoording en als algemene inlichting t.b.v. de beeldvorming. Gezien de eisen, welke onder operationele omstandigheden worden gesteld aan het productieproces (zie IX) t.a.v. reactie-snelheid en vereiste nauwkeurigheid is de automatisering van de informatieverzorging voor het militaire apparaat een dringende noodzaak. Naast het voldoen aan genoemde eisen, zal bovendien een juiste toepassing met een grotere doelmatigheid van het gehele proces gepaard gaan.

In het algemeen kan worden gesteld, dat de automatisering van de informatieverzorging voor een civiele bedrijfshuishouding overeenkomstige consequenties heeft als voor de defensiehuishouding (producerende onder vredesomstandigheden). Op deze algemene consequenties zal hier dan ook niet nader worden ingegaan.

## 2. Operationele automatisering.

Specifiek voor de krijgsmacht is de „operationele automatisering” en de daarop inwerkende factoren van invloed. Voor wat de landstrijdkrachten betreft, heeft de operationele automatisering betrekking op de uit te voeren procedures onder operationele omstandigheden. Het kernprobleem hierbij is de automatisering van het proces, dat wordt genoemd *DE BEOORDELING VAN DE TOESTAND*. Dit is het proces, dat (op ieder niveau) van een verkregen opdracht moet leiden tot een verantwoord besluit t.a.v. de wijze waarop de eigen middelen zullen worden ingezet om aan de opdracht te kunnen voldoen. Aan dit proces moet informatie van uiteenlopende aard worden toegevoerd (t.a.v. vijand, terrein, weer, eigen troepen m.i.v. de personeelssituatie en de logistieke toestand). Deze toe te voeren informatie is zelf weer het resultaat van (automatisch) verwerkte gegevens. In de loop van het proces moeten echter ook meermalen niet kwantificeerbare (althans nu nog niet kwantificeerbare), *kwalitatieve waardeoordelen* worden toegevoerd. Dit maakt een diepgaande analyse van de gehele staftechnische procedure noodzakelijk, alvorens tot gehele of gedeeltelijke automatisering kan worden overgegaan. Om tot een optimale werkwijze te kunnen komen is het zeker niet ondenkbaar, dat de bestaande stafstructuur zal moeten worden gewijzigd en aangepast.

Het personeel zal vertrouwd moeten worden gemaakt met de mogelijkheden en de beperkingen van het systeem.

Met name moet het personeel zich bewust zijn in welke stadia kwalitatieve waardeoordelen aan het proces moeten worden toegevoegd en de betekenis hiervan voor de waarde, welke aan het eindresultaat moet worden toegekend. Bovendien zal om tot een optimaal werkend systeem te komen een zekere integratie van de thans bestaande verschillende informatie-verzorgende systemen tot stand moeten komen. De operationele factoren van invloed op het automatiseringsproces hebben betrekking op de taakvervulling, de kwetsbaarheid en de uit deze beide voortvloeiende vereiste mobiliteit.

- a. Grote eenheden, zoals een divisie en een brigade moeten in staat zijn gedurende bepaalde tijd, afhankelijk van de omstandigheden, geheel zelfstandig het gevecht te voeren. Dit betekent, dat deze eenheden over *autonome* informatieverzorgende systemen moeten kunnen beschikken. Op betrokken niveau's zullen dus systemen en apparatuur aanwezig moeten zijn om zelfstandig gegevens aan te trekken en te verwerken tot informatie t.b.v. het beschreven staftechnische proces. Centralisatie van verwerkende apparatuur op bv. het hogere legerkorpsniveau is dus niet mogelijk.
- b. Een tweede factor van invloed is de *kwetsbaarheid* van de apparatuur voor vijandelijk optreden. Dit houdt in, dat niet alleen ruimtelijke spreiding noodzakelijk is, maar bovendien de aanwezigheid van extra apparatuur, welke „stand by” moet staan om eventueel uitgevallen capaciteit te kunnen vervangen.
- c. De eis, dat de betrokken commando-organen i.v.m. de aard van het moderne gevecht en de kwetsbaarheid voor vijandelijke kernwapens veelvuldig van plaats moeten kunnen veranderen, betekent dat de technische uitvoering van de betrokken apparatuur aan de vereiste *mobiliteit* moet zijn aangepast.

Deze drie factoren hebben grote financiële consequenties. De automatisering van de informatieverzorging bij de operationele eenheden zal dan ook, behalve vanwege de noodzakelijke tijdrovende research, om deze reden een geleidelijke verloop moeten hebben.

Tot slot kan worden opgemerkt, dat de eis van *voortdurende paraatheid* van grote invloed is op het proces van veranderingen, dat met de automatisering van de informatieverzorging gepaard gaat. Steeds zal datgene wat reeds kan worden

ingevoerd moeten passen in het bestaande, nog niet vernieuwde systeem. Dit kan remmend werken en bovendien extra kosten en moeite met zich meebrengen. Een theoretisch optimale oplossing zal soms moeten worden verworpen, omdat deze niet de onmiddellijke inzetbaarheid van het geheel garandeert.

## VIII DE MENS IN DE ORGANISATIE

### 1. *De menselijke bijdrage.*

De waarde van de menselijke bijdrage in een organisatie en dus ook in de defensiehuishouding is bepalend voor de wijze, waarop deze organisatie functioneert en voor de kwaliteit van hetgeen wordt voortgebracht.

Een tweetal bijzondere factoren van invloed op deze menselijke bijdrage zijn kenmerkend voor de defensiehuishouding. De eerste is, dat een groot deel van het personeel in feite wordt gedwongen in het militaire apparaat te dienen. De tweede factor betreft het feit, dat onder bepaalde omstandigheden het leven van betrokkenen op het spel staat. Naast de normale factoren van invloed moet met deze beide karakteristieken rekening worden gehouden wanneer wordt getracht de menselijke bijdrage in het systeem te optimaliseren.

### 2. *Basisvoorwaarden.*

Om de menselijke bijdrage te kunnen optimaliseren moet zijn voldaan aan een aantal basisvoorwaarden. Deze voorwaarden kunnen in het algemeen worden samengevat in de uitdrukking „*vermaatschappelijking van de krijgsmacht*”. Deze term geeft aan het noodzakelijke proces van aanpassing van de verhoudingen binnen de krijgsmacht aan de geldende maatschappelijke normen, alsmede het harmoniseren van de verhouding tussen krijgsmacht en maatschappij (15). Als eerste voorwaarde kan worden genoemd de vervulling van een aantal essentiële *materiele behoeften* op het gebied van beloning, legering, kleding, voeding en ontspanning. Deze materiële behoeften zijn als eerste genoemd, niet omdat zij van doorslaggevende betekenis zijn, maar wel, omdat zonder een minimale basis op dit gebied (aangepast aan de eisen en mogelijkheden van de tijd) de vervulling van de overige voorwaarden ernstig wordt bemoeilijkt (12).

De tweede voorwaarde is het binnen de organisatie op aangepaste wijze honoreren van de *fundamentele menselijke waarden en behoeften*

aan o.a. erkenning en onafhankelijkheid. Deze behoeften worden in deze tijd steeds meer manifest en uiten zich o.a. in de veranderende voorwaarden, waaronder men bereid is bepaalde vormen van gezag te aanvaarden.

De derde voorwaarde houdt in, dat een zodanig klimaat wordt gecreëerd tussen de gemeenschap en het militaire apparaat, dat degenen, die worden gedwongen in dit apparaat te werken met een positieve, althans niet met een negatieve instelling in dienst treden. Evenzeer is het van belang, dat zij, die hun dienstplicht vervullen zich op positieve wijze gesteund weten door de maatschappij, die zelf het bestaan van een krijgsmacht nodig heeft geoordeeld. Is aan de genoemde voorwaarden voldaan, dan is een zekere basis aanwezig waarop kan worden voortgebouwd.

### 3. *De vervulling van de basisvoorwaarden.*

Hoe kan nu aan de basisvoorwaarden worden voldaan? Allereerst dient te worden vastgesteld wat eigenlijk voor deze tijd en de toekomst de essentiële materiële en fundamenteel menselijke behoeften zijn en hoe deze zouden kunnen worden gehonoreerd. Dat bij het voldoen aan de materiële behoeften de financiële mogelijkheden medebepalend zijn behoeft geen betoog. Het voldoen aan de fundamentele menselijke behoeften hangt ten nauwste samen met de *mensbenadering* in de organisatie. Het resultaat hiervan op het gebied van de menselijke verhoudingen is in hoge mate afhankelijk van de kwaliteit van de leiding. Een aangepaste kwaliteit van de leiding vereist opvoeding en opleiding van allen, die ongeacht het niveau met het geven van leiding worden belast. Naast het ontwikkelen van adequate menselijke verhoudingen is het evenzeer noodzakelijk, dat de gehele dienstvervulling als zodanig wordt aangepast aan de eisen van de tijd. Nagegaan moet worden, welke uiterlijke manifestaties bijdragen tot verwezenlijking van de doelstellingen en welke slechts overleveringen uit het verleden zijn. Algemeen kan worden gesteld, dat datgene wat gehandhaafd moet blijven functioneel verantwoord moet zijn en moet voldoen aan twee eisen:

a. Het moet de paraatheid op zinvolle wijze dienen;

b. Het moet de gevechtskracht bevorderen (15).

Reeds heeft begrip binnen de defensiehuishouding



houding voor het voorgaande geleid tot een aantal concrete maatregelen.

T.a.v. het harmoniseren van de verhouding tussen de krijgsmacht en de maatschappij, ook wel „het dichten van de kloof tussen burger en militair” genoemd, kunnen twee elementen worden onderscheiden:

- a. Een indirect werkend element. Indien men er in slaagt, de interne vermaatschappelijking te doen slagen heeft dit zeker effect op de „image” van de krijgsmacht naar buiten, gezien het open karakter van het systeem (o.a. door de in en uit stromende dienstplichtigen).
- b. Een direct werkend element, dat het gehele gebied van de externe voorlichting en de overige activiteiten op het gebied van de public relations omvat. In dit verband kunnen hier o.a. worden genoemd de activiteiten van de militaire voorlichtingsdiensten en de civiele Stichting Volk en Verdediging. Coördinatie van de inspanningen voor de defensiehuishouding als geheel behoort zeker tot de wenselijkheden.

#### 4. *Optimalisering van het systeem.*

In het voorgaande is aangegeven, welke voorwaarden door het *sociale* element van het systeem worden gesteld. Daarnaast stellen ook de *technische* en *economische* elementen van het systeem de nodige eisen om aan de uiteindelijke doelstelling te kunnen voldoen. De vaak tegenstrijdige eisen, welke beide elementen stellen zullen op elkaar moeten worden afgestemd om een optimaal functionerend geheel te verkrijgen (12).

Dit kan o.a. worden bereikt door ieder individu maximaal te motiveren t.a.v. zijn functie en de organisatie waarin hij werkt. Hiervoor is naast een adequaat personeelsbeleid een actief en uitgebalanceerd systeem van interne voorlichting alsmede een goede communicatie noodzakelijk. Hierdoor kan o.a. begrip worden aangekweekt voor het feit, dat het zich manifesterende leiderschap situationeel bepaald moet zijn en aldus kan variëren.

Behalve dat men door motivatie begrip en bereidheid (statische componenten) ontwikkelt, is het noodzakelijk, dat bij allen, die een leidinggevende functie uitoefenen of zullen gaan uitoefenen, ook dat wat M. Bower noemt: „The Will to Manage” wordt ontwikkeld en dat deze wil zich op de juiste momenten manifesteert (dynamische component) (3).

#### 5. *Discipline.*

Betekenen de genomen en komende concrete maatregelen om te komen tot een optimaal leef- en werkklimaat nu een verslapping van de noodzakelijke discipline?

Antwoord: Neen, dat behoeft zeker niet het geval te zijn. Integendeel, deze maatregelen voldoen aan de voorwaarden voor het creëren van een ander soort discipline. Een discipline, die tegemoet komt aan de eisen, welke het technische element van het systeem stelt n.l. verantwoordelijkheidsgevoel, initiatief, improvisatievermogen en zelfstandigheid (zie IX). De behoefte aan discipline is hierdoor groter dan ooit tevoren. De gewenste vorm van discipline is dan echter een andere. De nadruk zal nog meer komen te liggen op de *zelfdiscipline*.

### IX PRODUKTIE ONDER OORLOGSOMSTANDIGHEDEN

1. De produktie in vreedstijd levert de produkten, die ofwel in vreedstijd voor preventieve werking, dan wel in oorlogstijd door oorlogshandelingen de gewenste dienst (nationale veiligheid) moeten voortbrengen. Wanneer nu het laatste het geval is, dan begint een nieuw, een ander *produktieproces*. Een produktieproces, dat door het militaire apparaat van de defensiehuishouding wordt uitgevoerd. *Het doel* van dit produktieproces is de uitschakeling van de vijandelijke strijdkrachten, hetzij door deze te vernietigen, hetzij door het deze strijdkrachten onmogelijk te maken de oorlogshandelingen voort te zetten. *De produktiemiddelen* zijn de in vreedstijd voortgebrachte produkten, welke dan de hun toegedachte hoeveelheid gevechtskracht moeten ontplooien. *De produktiemethoden*, volgens welke de produktie zal plaatsvinden, zijn in de strategische en tactische handboeken beschreven. De inhoud van deze handboeken kan slechts grondbeginselen omvatten, zoals deze in vreedstijd voor een komend conflict het meest juist werden geacht. De daadwerkelijke toepassing van de grondbeginselen zal steeds situationeel worden bepaald. Zo zijn op ieder niveau in het algemeen de volgende beslissende factoren van invloed op de keuze van de eigen mogelijke wijze van optreden (9):

- a. de te vervullen opdracht;
- b. het operatiegebied en de aldaar heersende weersomstandigheden;



- c. de vijand, waarmee men in het kader van de te vervullen taak te maken kan krijgen;
  - d. de beschikbare eigen middelen o.a. t.a.v. manoeuvre-, vuursteun- en verzorgingselementen.
2. Naast deze factoren van invloed vertoont het productieproces onder oorlogsomstandigheden een aantal karakteristieken, welke van invloed zijn op de wijze waarop *het verloop van het proces* moet worden beheerst. Deze karakteristieken zijn:
- a. De *snelheid* en de *heftigheid*, waarmee het proces zich onder de huidige omstandigheden zal afspelen; dit vereist van het management, dat het een grote reactiesnelheid en besluitvaardigheid zal vertonen.
  - b. De grote *slijtage*, welke met het proces gepaard zal gaan. Rekening moet worden gehouden met snelle afname, dan wel plotseling geheel wegvallen van de beschikbare, vaak essentiële middelen zonder kans op directe vervanging. Deze karakteristiek vereist een adequaat aanpassings- en improvisatievermogen op alle niveau's.
  - c. De buitensporige *eisen*, welke zullen worden gesteld aan de individuele mens op lichamelijk en geestelijk gebied. Het feit, dat het eigen leven voortdurend op het spel staat en de toonbeelden van menselijke ellende en verwoestingen zullen zeker, althans in de aanvang, mede van invloed zijn op het menselijke reageren en handelen. Dit spreekt temeer omdat de benodigde hardheid en de wil tot taakvolbrenging onder deze omstandigheden in vreedstijd niet of nauwelijks kan worden aangekweekt.
  - d. De onzekerheid t.a.v. de reeds beschreven factoren, waarop het eigen optreden zal moeten worden gebaseerd. Een onzekerheid, die zelfs bestaat t.a.v. de eigen beschikbare middelen als gevolg van de genoemde vaak onverwacht optredende slijtage.
3. De mogelijkheid het proces aan de hand van informatiestromen bij te sturen is als gevolg van de beschreven karakteristieken geen eenvoudige zaak. In het algemeen zal dit slechts kunnen gebeuren indien tevens wordt beschikt over voldoende reservemiddelen, welke op het gewenste tijdstip op de juiste plaats in staat moeten zijn de te vervullen *functies* geheel of gedeeltelijk over te nemen.

*De vijf functies van de landstrijdkrachten*, welke moeten worden vervuld en voortdurend optimaal tot elkaar moeten worden gebracht door integratie en/of coördinatie zijn (16 d):

- a. *de informatieverzorging*, met inbegrip van de op de vijand betrekking hebbende inlichtingen;
- b. *de bevelvoering*, waarvan o.a. de besluitvorming en de communicatiefunctie deel uitmaken;
- c. *de vuursteun*;
- d. *de manoeuvre*;
- e. *de verzorging*, zowel op personeels- als materieel gebied.

Steeds zal bij de keuze van een der alternatieve mogelijkheden met de vervulling van deze functies rekening moeten worden gehouden. Omdat de beschikbare middelen hiervoor meestal schaars zullen zijn, zal ook hier het economische handelen een medebeslissingsmotief zijn. Dit betekent, dat slechts die offers mogen worden gebracht, welke onvermijdbaar zijn om aan de opdracht te kunnen voldoen. Worden te weinig offers gebracht, dan zal het gestelde doel niet worden bereikt. Wordt te veel geofferd dan is er sprake van verspilling. De economisch onvermijdbare offers in dit verband kosten te noemen is mogelijk, maar deze onder gevechtssomstandigheden ter plaatse te willen uitdrukken in financiële termen is niet doelmatig.

Wel zal door de defensiehuishouding als geheel ook onder oorlogsomstandigheden in financiële termen worden gedacht als het er om gaat de oorlogsmachinerie (productie van materieel, opleiding personeel, samenstelling oorlogseenheden etc.) gaande te houden. In hoeverre dit mogelijk is onder bepaalde omstandigheden en in hoeverre daarmee rekening moet worden gehouden is geheel afhankelijk van het reeds in vreedstijd te vormen oorlogsbeeld (de aard van de te verwachten oorlog en de mate en snelheid van escalatie).

## X CONCLUSIES

1. De defensiehuishouding kan worden beschouwd als een bedrijfshuishouding met het doel te voorzien in de *maatschappelijke behoefte* aan nationale veiligheid. Om in deze behoefte te kunnen voorzien vindt binnen de defensiehuishouding een verbijzonderd *proces van voortbrenging* plaats, n.l. van gevechtskracht. De

defensiehuishouding voorziet niet in haar eigen middelen door het verhandelen van het voortgebrachte, maar krijgt middelen toegewezen door de staatsoverheid. Om de defensiehuishouding optimaal te doen functioneren, zal zij moeten worden geleid als een bedrijf. Dit betekent, dat het geheel van de krachtsinspanningen ter bereiking van het specifieke doel gekenmerkt dient te worden door doelbewustheid, doelgerichtheid en doelmatigheid.

2. Het voorzien in de behoefte aan nationale veiligheid is een open doelstelling, hetgeen betekent, dat continu een organisatie aanwezig dient te zijn om in deze behoefte te kunnen voorzien. De ontwikkeling van de nationale defensiehuishouding zal dan ook gericht moeten zijn op *continuïteit*.

Het doel van de defensiehuishouding is echter niet zichzelf in de tijd te continueren. Wel is zij ervoor verantwoordelijk zodanige omstandigheden te scheppen, dat aan de grondvoorwaarden om in de tijd te kunnen voortbestaan is voldaan.

3. Het hanteren van een vaste verdeelsleutel bij de verdeling van de financiële middelen over de krijgsmachtdelen is uit bedrijfskundig oogpunt ongewenst. Om zowel verstarring als ongezonde rivaliteit tussen de krijgsmachtdelen te voorkomen verdient een vorm van het „rolling budgetsystem” aanbeveling.

4. De eisen, welke moeten worden gesteld aan de *kwaliteit* en de *kwantiteit* van de voortgebrachte hoeveelheid gevechtskracht zijn afhankelijk van de te verwachten omstandigheden, waaronder de operaties in oorlogstijd moeten worden gevoerd. Het feit, dat de produktie geschiedt onder vredesomstandigheden legt beperkingen op aan de te bereiken kwantiteit en kwaliteit.

5. Aan de geproduceerde hoeveelheid gevechtskracht kan geen opbrengstwaarde in financiële termen worden toegekend. Teneinde toch de economische doelmatigheid in de defensiehuishouding te kunnen beoordelen zal inzicht moeten worden verkregen in de *kostenverhoudingen* en de factoren, welke deze verhoudingen beïnvloeden. Naast de gewenste economische doelmatigheid zijn nog andere karakteristieke factoren van invloed op de structuur van de defensiehuishouding en de wijze waarop de organisatie moet functioneren.

Voor de beoordeling van de doelmatigheid van dit functioneren zal de defensiehuishouding *eigen criteria* moeten ontwikkelen.

6. De automatisering van de informatieverzorging biedt de defensiehuishouding de mogelijkheid de kwaliteit van de gevechtskracht aan de eisen van de tijd aan te passen. Specifiek voor het militaire apparaat van de defensiehuishouding is de *operationele automatisering*. Voor wat betreft de landstrijdkrachten is hierbij het kernprobleem de automatisering van het proces, dat de **BE-OORDELING VAN DE TOESTAND** wordt genoemd. Het feit, dat in de loop van dit proces meermalen kwalitatieve waardeoordelen moeten worden toegevoegd, maakt een diepgaande analyse van de gehele staftechnische procedure en de stafstructuur noodzakelijk, alvorens tot (gedeeltelijke) automatisering kan worden overgegaan.

7. Om de menselijke bijdrage in de defensiehuishouding te kunnen optimaliseren moet zijn voldaan aan een aantal basisvoorwaarden. Deze voorwaarden kunnen worden samengevat in de uitdrukking „*vermaatschappelijking van de krijgsmacht*”. Deze uitdrukking houdt in het noodzakelijke proces van aanpassing van de verhoudingen binnen de krijgsmacht aan de geldende maatschappelijke normen, alsmede het harmoniseren van de verhouding tussen krijgsmacht en maatschappij. Dit betekent o.a., dat naast het ontwikkelen van adequate menselijke verhoudingen het evenzeer noodzakelijk is de gehele taakvervulling aan de eisen van de tijd aan te passen. Gezien echter de eisen, welke het technische element van het systeem stelt aan de mens in de organisatie, n.l. verantwoordelijkheidsgevoel, initiatief, improvisatievermogen en zelfstandigheid, zal de behoefte aan discipline, vnl. zelfdiscipline sterk toenemen.

8. De beschikbare middelen voor de noodzakelijke vervulling van de operationele functies onder oorlogsomstandigheden zullen steeds schaars zijn. *Het economische handelen* zal ook onder deze omstandigheden dus steeds een medebeslissingsmotief zijn bij de besluitvorming. De economisch onvermijdbare offers kunnen ook in dit verband kosten worden genoemd, maar deze onder gevechtsomstandigheden in financiële termen te willen uitdrukken is niet doelmatig.

## LITERATUUR

1. Prof. Dr. K. A. M. Bogaert: Aspecten van het economisch handelen in de militaire organisatie.
2. Prof. Dr. K. A. M. Bogaert: Het vraagstuk van de vervangingsinvesteringen in de defensiehuishouding.
3. M. Bower: The will to manage.
4. Dr. H. Colthof: Veranderen en aanpassen in de organisatie van het bedrijf.
5. P. Drucker: Management in de praktijk.
6. Ministerie van Defensie: Defensiebegrotingen 1968 en 1969.
7. Ministerie van Defensie: Defensienota 1964.
8. Ministerie van Defensie: Nota inzake het NAVO- en Defensiebeleid 1968.
9. Ministerie van Defensie: Leidraad Stafdienst.
10. idem: Gevechtshandleiding.
11. idem: Verzorgingshandleiding.
12. E. H. Schein: Organisational Psychology.
13. Prof. Dr. H. J. van der Schroeff: Leiding en organisatie van het bedrijf.
14. Prof. Dr. H. Thierry: Organisatie en leiding.
15. Orgaan van de Vereniging Officieren Koninklijke Landmacht en Koninklijke Luchtmacht, juni 1967: De krijgsmacht van de toekomst.
16. Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap: Wetenschappelijk Jaarbericht
  - a. 1963
  - b. 1964
  - c. 1965
  - d. 1966
17. L. C. van Zutphen: Budgettering in de krijgsmacht.



VERENIGING: Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap, te 's-Gravenhage.

## Statuten

### ARTIKEL 1.

De vereniging, welke de voortzetting is van de op 6 mei 1865 opgerichte Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap, aan welke vereniging bij Koninklijk besluit van 6 mei 1965 het predikaat Koninklijk werd verleend, is genaamd: Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap. Zij is gevestigd te 's-Gravenhage.

### ARTIKEL 2.

De vereniging stelt zich ten doel verspreiding van heldere begrippen omtrent krijgskzaken.

### ARTIKEL 3.

Zij tracht dit doel te bereiken door:

- a. het houden van bijeenkomsten harer leden, ter bespreking van onderwerpen van krijgskundig belang;
- b. het verstrekken aan haar leden van het orgaan der vereniging, bestaande uit de verslagen van het besprokene en verhandelingen over krijgskundige onderwerpen;
- c. het uitgeven van een wetenschappelijk jaarbericht;
- d. het uitschrijven van prijsvragen;
- e. alle andere middelen, die aan het doel bevorderlijk kunnen zijn.

### ARTIKEL 4.

De vereniging bestaat uit ereleden en leden.

### ARTIKEL 5.

Het bestuur kan het erelidmaatschap aanbieden aan de leden van het Koninklijk Huis en aan hen, die zich bijzonder verdienstelijk hebben gemaakt voor het Nederlandse krijgswezen, de krijgswetenschap of de belangen der vereniging.

Ereleden hebben alle rechten van de leden; zij zijn vrijgesteld van het betalen van contributie.

### ARTIKEL 6.

Als leden kunnen worden aangenomen natuurlijke en rechtspersonen. Het bestuur beslist omtrent hun toelating.

### ARTIKEL 7.

Het lidmaatschap der vereniging eindigt door opzegging door het lid zelf, door diens overlijden dan wel door ont-neming van het lidmaatschap of schrapping van de ledenlijst wegens het op onredelijke wijze benadelen van de vereniging.

### ARTIKEL 8.

De geldmiddelen van de vereniging zijn:

- a. contributie, vast te stellen bij het huishoudelijk reglement;
- b. inkomsten van door de vereniging uit te geven publikaties;
- c. bijdragen van de overheid;
- d. alle overige baten.

Het boekjaar loopt van 1 oktober tot en met 30 september daaropvolgend.

### ARTIKEL 9.

Het bestuur van de vereniging bestaat uit ten hoogste 12 leden, gekozen door de ledenvergadering.

De voorzitter wordt door de ledenvergadering in functie benoemd. De wijze van aftreden, de regeling en verdeling der functies worden vastgesteld bij huishoudelijk reglement.

### ARTIKEL 10.

Het bestuur legt jaarlijks aan de ledenvergadering schriftelijk een ontwerp-begroting van inkomsten en uitgaven voor het komende boekjaar ter goedkeuring voor.

Jaarlijks brengt het bestuur verslag uit over de toestand van de vereniging gedurende het vorige jaar en doet het rekening en verantwoording over zijn geldelijk beheer volgens nadere regeling bij huishoudelijk reglement.

### ARTIKEL 11.

Stemrecht hebben alle ereleden en leden. Het wordt uitgeoefend naar regels te stellen in het huishoudelijk reglement.

### ARTIKEL 12.

De vereniging wordt in en buiten rechte vertegenwoordigd door het bestuur, dat één of meer van zijn leden kan machtigen namens hetzelve op te treden.

### ARTIKEL 13.

Het bestuur kan wijzigingen van de statuten aan de leden voorstellen en is verplicht dit te doen, wanneer 20 of meer leden daartoe een schriftelijk, met redenen omkleed voorstel bij het bestuur indienen. Een voorstel tot wijziging der statuten dient ten minste 14 dagen vóór de vergadering aan de leden te worden toegezonden. Goedkeuring van deze wijziging vereist in een eerste vergadering het aanwezig of vertegenwoordigd zijn van ten minste 1/3 van het totale aantal leden der vereniging. Is dit vereiste aantal niet aanwezig, dan kan in een volgende vergadering – mits gehouden minstens één maand na de vorige, doch uiterlijk binnen 3 maanden – over het voorstel worden beslist, ongeacht het aantal ter vergadering vertegenwoordigde leden, mits zulks in de oproep voor deze vergadering is vermeld. Wijzigingen in deze statuten kunnen alleen worden aangebracht door de ledenvergadering met ten minste 2/3 van het aantal uitgebrachte geldige stemmen. Zij treden in werking eerst nadat de wettelijk vereiste goedkeuring is verkregen.

### ARTIKEL 14.

De ledenvergadering stelt het huishoudelijk reglement vast, dat niet in strijd mag zijn met deze statuten.

In alle gevallen, waarin noch door het huishoudelijk reglement, noch door deze statuten is voorzien, beslist het bestuur onder verantwoordelijkheid aan de ledenvergadering.

## ARTIKEL 15.

De vereniging is goedgekeurd bij Koninklijk besluit van 13 juli 1967 nr. 117.  
Te rekenen van 27 oktober 1965 is de duur vastgesteld op 29 jaren en 11 maanden.  
Tot haar ontbinding vóór het verstrijken van laatstgenoemde termijn kan slechts worden besloten in een uitsluitend daartoe gehouden ledenvergadering met ten minste 3/4 van het aantal uitgebrachte geldige stemmen. Deze vergadering beslist tevens over de bestemming van de eigendommen der vereniging.

Goedgekeurd bij Koninklijk besluit dd. 13 juli 1967 nr 117.

Mij bekend,  
De Minister van Justitie,  
Namens de Minister:  
Het hoofd van de Hoofdafdeling  
Privaatrecht,  
TH. V. SASSE V. YSSELT.

# Huishoudelijk Reglement

## HOOFDSTUK I

### *Van de leden*

#### ARTIKEL 1.

Wie lid wenst te worden, meldt zich – onder opgaaf van naam, voorletters, rang of kwaliteit en eventueel registratienummer – aan bij de secretaris. De secretaris bevestigt de aanmelding door het zenden van een exemplaar van de statuten en van het huishoudelijk reglement.

#### ARTIKEL 2.

Leden, die voor het lidmaatschap wensen te bedanken zijn verplicht zulks vóór 15 augustus schriftelijk aan de secretaris mede te delen. Geschiedt de kennisgeving later, dan zijn zij opnieuw verbonden voor het nieuwe werkjaar dat telkens op 1 oktober begint.

#### ARTIKEL 3.

Leden, die één jaar met de betaling van de jaarlijkse contributie ten achter zijn, ontvangen geen bescheiden. Zijn zij twee jaar achterstallig, dan worden zij door het bestuur van de ledenlijst geschrapt; hen wordt dit door de secretaris schriftelijk medegedeeld.

#### ARTIKEL 4.

Alle ere-leden en leden ontvangen de door de Vereniging uitgegeven publikaties; zij zijn verplicht de secretaris omtrent eventuele adreswijzigingen in te lichten.

## HOOFDSTUK II

### *Van het bestuur*

#### ARTIKEL 5.

In de eerste bijeenkomst van ieder werkjaar treden drie leden van het bestuur af; de aftredende bestuursleden zijn herkiesbaar. In vacatures, ontstaan in de loop van het verenigingsjaar, behoeft niet terstond te worden voorzien, tenzij het bestuur uit minder dan zeven leden zou bestaan.

#### ARTIKEL 6.

Het bestuur maakt tenminste twee weken vóór de bijeenkomst waarin nieuwe bestuursleden zullen worden gekozen de namen van de door het bestuur gestelde kandidaten bekend. De namen van eventuele tegenkandidaten kunnen tot zeven dagen vóór de bijeenkomst bij de secretaris worden ingediend door middel van een bereidverklaring van de kandidaat en de schriftelijke steun van tenminste tien leden.

#### ARTIKEL 7.

Het bestuur bepaalt wie zijner leden als ondervoorzitter, wie als secretaris, wie als penningmeester en wie als redacteur optreedt en deelt die regeling in de eerstvolgende bijeenkomst mede.  
Eveneens wijst het uit zijn midden de commissie van redactie aan.

#### ARTIKEL 8.

Het bestuur is bevoegd om de publikaties van de Vereniging – ook aan niet-leden – tegen betaling verkrijgbaar te stellen.

## HOOFDSTUK III

### *Van de financiën*

#### ARTIKEL 9.

De contributie voor de leden bedraagt f 15,- per jaar; aspirant-officieren betalen f 10,- per jaar. Zij, die in de loop van een werkjaar als leden worden ingeschreven, betalen de contributie over het gehele jaar en ontvangen al de in dat jaar verschenen publicaties.

#### ARTIKEL 10.

Het Bestuur bepaalt de tegemoetkomingen voor kosten welke aan de secretaris en de penningmeester worden toegerekend.

#### ARTIKEL 11.

De rekening en verantwoording van de penningmeester over zijn geldelijk beheer wordt door een commissie van drie leden, daartoe door de voorzitter buiten het bestuur gekozen, onderzocht. Deze commissie brengt over haar bevindingen verslag uit aan het bestuur.

#### ARTIKEL 12.

Het verslag over de toestand van de Vereniging over het vorige jaar, de rekening en verantwoording van de penningmeester, het verslag van bevindingen van de commissie van drie, alsmede de ontwerp-begroting van inkomsten en uitgaven voor het komende jaar worden zo spoedig mogelijk in een publikatie van de Vereniging opgenomen.

## HOOFDSTUK IV

### *Van de bijeenkomsten*

#### ARTIKEL 13.

Ter bespreking van onderwerpen, die tot de werkkring van de Vereniging behoren, worden enige bijeenkomsten

gehouden te 's-Gravenhage; mocht het bestuur dit wenselijk achten dan kunnen deze ook gehouden worden in andere plaatsen. Aan niet-leden kan door de voorzitter toegang tot een bijeenkomst worden verleend; hen wordt de bevoegdheid tot deelneming aan de bespreking toegekend.

#### ARTIKEL 14.

Het bestuur nodigt voor de bijeenkomsten sprekers uit, of stelt een of meer onderwerpen als punt(en) van beraadslaging voor. De leden zijn bevoegd aan het bestuur onderwerpen op te geven, op welke behandeling bijzonder prijs wordt gesteld.

#### ARTIKEL 15.

Zij, die de uitnodiging tot het houden van een voordracht hebben aangenomen, zijn verplicht hun betoog in stellingen of conclusies te resumeren en deze tenminste vier weken vóór de datum van de bijeenkomst aan de secretaris te doen toekomen, opdat deze in de oproepingsbrief voor de bijeenkomst kunnen worden vermeld. Voorts rust op de sprekers de verplichting om tenminste tien dagen vóór de datum van de bijeenkomst een voor publikatie door de pers bestemd uittreksel van hun voordracht aan de secretaris te zenden; tenslotte dient de tekst van hun voordracht uiterlijk veertien dagen na datum van de bijeenkomst in het bezit van de redacteur te zijn.

#### ARTIKEL 16.

Het bestuur stelt het honorarium vast voor de door het bestuur uitgenodigde sprekers.

#### ARTIKEL 17.

De door het bestuur tot het houden van een voordracht uitgenodigde sprekers en zij, wier in een publikatie van de Vereniging opgenomen verhandeling afzonderlijk wordt besproken, hebben recht op tien toegangskaarten tot de bijeenkomst, tien exemplaren van de uitgave waarin hun voordracht of verhandeling is opgenomen, en, zo zij buiten de plaats wonen waar de bijeenkomst wordt gehouden, vergoeding van reis- en verblijfkosten waarvan het bedrag door het bestuur wordt bepaald.

#### ARTIKEL 18.

Wanneer de beraadslaging over een verhandeling in een afzonderlijke bijeenkomst plaats heeft, geniet de door het bestuur uitgenodigde inleider een honorarium en vergoeding van reis- en verblijfkosten indien van toepassing.

#### ARTIKEL 19.

Aan de schrijvers van een in een uitgave van de Vereniging opgenomen verhandeling, welke niet afzonderlijk wordt besproken, wordt een honorarium per gedrukte pagina aangeboden. Ook hebben zij recht op vijf exemplaren van de aflevering van de publikatie waarin hun verhandeling is opgenomen.

#### ARTIKEL 20.

Alle voordrachten en verhandelingen welke in een publikatie van de Vereniging worden opgenomen zijn eigendom van de Vereniging.

#### ARTIKEL 21.

De leden, die een bijeenkomst bijwonen, tekenen – indien het bestuur zulks nodig oordeelt – hun naam op een lijst.

#### ARTIKEL 22.

In de bijeenkomst wordt mondeling gestemd bij hoofdelijke oproeping volgens de lijst der aanwezige leden tenzij het bestuur of de meerderheid van de aanwezige leden schriftelijke stemming nodig acht. De vergadering kan besluiten voorstellen zonder hoofdelijke stemming aan te nemen.

#### ARTIKEL 23.

Onverminderd het gestelde in artikel 13 van de Statuten beslist bij stemming de absolute meerderheid der geldig uitgebrachte stemmen. Staken bij mondelinge stemming de stemmen, dan heeft de voorzitter een beslissende stem. Staken bij een schriftelijke stemming de stemmen, dan wordt opnieuw gekozen; de voorzitter kan bepalen dat deze volgende stemming gedurende de volgende vergadering zal plaatsvinden.

*Vastgesteld in de bijeenkomst van 16 oktober 1968 te 's-Gravenhage.*