

KONINKLIJKE
VERENIGING
TER BEOEFENING
VAN DE
KRIIGSWETENSCHAP

OPGERICHT 6 MEI 1865

Ereleden

Z.K.H. de Prins der Nederlanden

Z.E. Luitenant-Generaal b.d.
M. R. H. Calmeyer

Z.E. Luitenant-Generaal b.d.
D. A. van Hilten

Generaal-Majoor b.d. J. J. de Wolf

Z.E. Luitenant-Generaal b.d.
J. H. Couzy

Bestuur

H. J. van Veen, Luitenant-Generaal
b.d., Voorzitter

J. H. Knoop, Generaal-Majoor Klu,
Ondervoorzitter

drs. J. van der Valk

F. H. Heckman, Commandeur Kon.
Marine

W. Walthuis, Kolonel der Infanterie,
Redacteur, p.a. Hogere Krijgsschool,
Frederikkazerne, van Alkemade-
laan 774, 's-Gravenhage

A. C. Lamers, Kolonel der Mariniers

R. A. Hengsdijk, Luitenant-Kolonel
Klu

Mr. J. H. P. V. Haitsma Mulier,
Res. Kolonel tit. der Artillerie b.d.
1e secretaris

J. Albarda, Luitenant-Kolonel der
Artillerie b.d., 2e secretaris
Laan van Clingendael 121 's-Gravenhage

H. F. Enkelaar, Luitenant-Kolonel
KLu, Penningmeester, Rembrandt-
laan 81, Voorburg, postgironummer:
78828

MARS IN CATHEDRA

15 OKT
1 9 7 2

16

IN DIT NUMMER

Mededelingen van het bestuur 878

Medewerkers aan dit nummer 878

Boekbespreking 878

De organisatie als sociaal systeem. Enkele achtergronden van het functioneren van organisaties, specifiek toegepast op de krijgsmacht, door drs. J. D. de Leeuw, Vaandrig van de Koninklijke Luchtmacht 879

The RAF in the Seventies, by Norman L. Dodd, Colonel UK Army, retired 889

©

MEDEDELINGEN VAN HET BESTUUR

Statuten en Huishoudelijk Reglement

In de ledenbijeenkomst, te houden op 14 november a.s., zal een voorstel aan de orde komen, strekkende tot wijziging van statuten en huishoudelijk reglement van de vereniging.

Het bestuur stelt voor de *Statuten*, artt. 2, 3.c, 5, 7 en 8.b als volgt te wijzigen.

ART. 2. De vereniging stelt zich ten doel de beoefening van de krijgswetenschap in de meest algemene zin te bevorderen.

ART. 3.c. het uitgeven van andere publikaties;

ART. 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 doel of de belangen van de vereniging.

ART. 7. Het lidmaatschap van de vereniging eindigt door opzegging door

het lid zelf, door diens overlijden dan wel door ontneming van het lidmaatschap of schrapping van de ledenlijst wegens het benadelen van de vereniging.

ART. 8.b. opbrengsten uit door de vereniging uit te geven publikaties.

Met betrekking tot het *Huishoudelijk Reglement* wordt voorgesteld in artt. 2 en 5 „werkjaar” te wijzigen in „verenigingsjaar”, in art. 9 „f 15,—” in „f 25,—”, en de artikelen 3, 7 en 13 (slotzin) als volgt.

ART. 3. Leden die meer dan één jaar met de betaling van de jaarlijkse contributie ten achter zijn, worden van de ledenlijst geschrapt. Van iedere schrapping van de ledenlijst ingevolge een bestuursbesluit wordt schriftelijk mededeling gedaan door de secretaris.

ART. 7. Het bestuur bepaalt wie zijner leden als ondervoorzitter, wie als secretaris, wie als penningmeester en wie als redactieleden van het orgaan optreden en deelt deze regeling in de eerstvolgende ledenbijeenkomst mede. Eveneens wijst het bestuur — al of niet uit zijn midden — de redactiecommissies van andere publikaties aan.

ART. 13 (slot). Aan niet-leden kan door de voorzitter toegang tot een

bijeenkomst worden verleend; hen kan de bevoegdheid tot deelneming aan de bespreking worden toegekend.

MEDEWERKERS AAN DIT NUMMER

Drs. J. D. de Leeuw, Vdg KLu, studeerde na zijn gymnasium β -opleiding van 1964-1969 Bedrijfseconomie aan de RU te Groningen en vervolgens, van 1969-1970, Business Administration aan de Universiteit van Pittsburgh. Daarna was hij Wetenschappelijk medewerker van de Sectie Organisatie Economische faculteit van de RU Groningen. Hij is momenteel Wetenschappelijk medewerker van de Luchtmachtstafschool. Dit jaar verscheen bij Wolters-Noordhoff van zijn hand het boek „Onderneming en maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Colonel (ret.) N. L. Dodd publiceerde al eerder in ons tijdschrift, en wel in nr 12 van 15 oktober 1971. Op blz. 676 van dat nummer zijn gegevens over zijn persoon meegegeeld.

BOEK- BESPREKING

Luchtfotografie. Wat slechts weinig ogen zagen . . ., door C. A. J. von Frijtag Drabbe, 144 blz., 99 afb. Uitg.: G. B. van Goor Zonen, Den Haag, 1972. Prijs: f 15,90.

Wie zich wil laten onderwijzen over de schat aan gegevens die — niet slechts voor militair gebruik doch evenzeer op tal van andere terreinen — kan worden verkregen uit luchtfoto's, zal moeilijk een beter gekwalificeerd leermeester kunnen vinden dan Kolonel b.d. von Frijtag Drabbe, oud-directeur van de Topografische Dienst.

In de loop van de 32 jaren waarin hij bij deze dienst in functie was heeft hij ettelijke honderdduizenden

luchtfoto's bestudeerd en geïnterpreteerd. Als geen ander was hij de kunst meester een fotostrip zonder hulpmiddelen, louter met het blote oog, rechtstreeks stereoscopisch te lezen. Meer dan eens wierp hij, langzamerhand zich ontwikkelende tot een onmiskenbare autoriteit op het gebied van de luchtfotografie, met zijn verbluffende uitleesresultaten de knuppel in het wetenschappelijke hoenderhok vol experts van velerlei disciplines. Hoewel zijn niet in het geijkte patroon passende „lekepraat” hem vaak tot mikpunt van schimpers en spotters maakte verloochende hij zijn levenswerk niet, maar bleef geloven in wat de luchtfoto hem onthulde, ook al scheen dat strijdig met de gangbare theorieën.

De ondertitel van zijn onlangs verschenen boek, „wat slechts weinig ogen zagen . . .” is ook tweezijdig karakteristiek: die uitspraak verwoordt zowel de constatering van 's men-

sen onvermogen om als de vogel zijn eigen planeet waar te nemen, als de klacht dat slechts zo weinigen werkelijk willen zien wat als een open boek voor hen ligt.

Luchtfotolezen is meer dan een militair monopolie. Het kan zelfs een uitermate boeiende tijdpassering zijn. Dat maakt, in vlotte verteltrant, de auteur een ieder duidelijk aan de hand van een uitgelezen reeks foto's die zijn betoog voortreffelijk illustreren.

Het lijkt buiten kijf dat MID'ers, en met name luchtfoto-interpreteurs, dit boekwerk graag zullen bezitten, maar het verdient ontegenzegglijk een veel ruimere lezerskring. Daarom behoort — al was het slechts om de sceptici te kunnen logenstraffen — de ondertitel te worden aangevuld met, in de meest letterlijke betekenis, de aanbeveling „. . . doch wat een ieder móét gaan zien!”

W. WALTHUIS, Kol Inf

De organisatie als sociaal systeem

Enkele achtergronden van het functioneren van organisaties,
specifiek toegepast op de krijgsmacht

drs. J. D. de Leeuw

Vaandrig van de Koninklijke Luchtmacht

1. Benaderingswijzen van organisaties

Een organisatie kan worden omschreven als een samenwerkingsverband van mensen en middelen, gericht op het bereiken van één of meer doelstellingen. Als zodanig valt een organisatie te beschouwen als een systeem. Een systeem kan eenvoudig worden gedefinieerd als een samenstel van verschillende, in wisselwerking met elkaar staande, elementen (ook wel subsystemen genoemd).

De opvatting, dat een organisatie is weer te geven als een systeem, is niet fundamenteel nieuw. Welbeschouwd heeft het systeemdenken reeds lang ten grondslag gelegen aan verschillende benaderingswijzen die in de loop der tijden opgang hebben gemaakt, ook al werd het begrip systeem daarbij niet expliciet gebruikt. Veelal echter was in de traditionele opvattingen binnen de organisatieleer impliciet sprake van een gesloten-systeemfilosofie: de organisatie werd opgevat als een zelfstandige, van haar omgeving geïsoleerde entiteit, waarvan de *interne functionering* primair voorwerp van analyse was. Zo hanteerde de Klassieke School in de organisatieleer in wezen het beeld van een organisatie als een *gesloten systeem*. Voor Taylor, door velen beschouwd als de aartsvader van deze richting in de organisatieleer, stond daarbij het *efficiency-streven*, het streven naar een zo doelmatig mogelijk gebruik van de produktiemiddelen, centraal. Vrijwel alle door de Klassieken opgestelde „algemene organisatieprincipes”, als: de eenheid van leiding, een zo ver mogelijk doorgevoerde arbeidsverdeling, het streven naar een optimale „span of control” en de scheiding van staf en lijn, die tegenwoordig binnen de krijgsmacht nog steeds als de hoekstenen van de militaire organisatie worden beschouwd, waren duidelijk bedoeld om een zo doelmatig mogelijk gebruik van de ter beschikking staande middelen

te bevorderen. De mens was in feite een technisch element binnen de organisatie, waarvan het gedrag, evenals dat van de machine, volstrekt rationeel viel te benaderen.

Ook de Human-Relationsbeweging, ontstaan als een reactie op de mechanische principes van de Klassieke School, ging uit van een gesloten-organisatiemodel. Alleen was voor Mayo, de grondlegger van deze richting, niet het technisch-rationele maar het menselijk-emotionele aspect het belangrijkste. Niet het meest efficiënte gebruik van middelen (en menselijke arbeid) maar het bevorderen van zo goed mogelijke intermenselijke relaties stond de Human-Relationsaanhangers voor ogen. Hierbij ging men ervan uit dat een organisatie waarin de mensen een hoge mate van arbeidsvoltoening bezaten tevens haar produktieve functie optimaal zou kunnen vervullen.

In beide benaderingen ontbreekt echter het besef dat de organisatie niet als een geheel op zich zelf staande eenheid kan worden geanalyseerd, waarvan de functionering en structurering grotendeels worden bepaald door interne relaties, hetzij technische, hetzij intermenselijke. De relatie organisatie—omgeving, het externe element, vormt een ten minste even belangrijk aspect.

Het Revisionisme trachtte een soort synthese te bewerkstelligen tussen het denken vanuit een partieel machinemodel en een partieel mensmodel. Niet de technische (beter nog: op de taak gerichte) of sociale facetten alléén werden van belang geacht. De mens in de arbeidssituatie werd object van onderzoek: een combinatie, en bij voorkeur een integratie, van Klassieken en Human Relations. Verschillende waardevolle bijdragen waren het gevolg. De fundamentele betekenis van het mensbeeld waarvan de leiding bij de bedrijfsvoering uitgaat werd duidelijk door *McGregor* naar

voren gebracht. Zijn nogal zwart-witonderscheid in „theorie X” en „theorie Y” is door *Schein* meer genuanceerd uitgewerkt in de idee van de „complexe mens”. *Argyris* ontwikkelde belangwekkende gedachten over de natuurlijke ontwikkeling van de mens, die volgens hem in de bedrijfssituatie vrijwel onmogelijk wordt gemaakt. Als belangrijkste mechanismen, waardoor de employé in de organisatie wordt gefrustreerd, worden door hem de formeel-hiërarchieke verhoudingen en het directief op de productie gerichte leiderschap gezien. *Likert* wees op het belang van de participatieve besluitvorming in combinatie met de rol van de werkgroep in dit proces. Zijn principe van de „supportive relationships” en vooral zijn ontwerp van een overlappende groepsstructuur hebben inmiddels grote bekendheid verworven. Tevens werd door diverse onderzoeken aangetoond dat er geen duidelijk verband kon worden gelegd tussen een „op de mens gerichte” leiderschapsstijl, arbeidsatisfactie en produktiviteit.

De gesloten-systeemconceptie werd door de Revisionistische auteurs enigszins geamendeerd. Men had er oog voor dat het menselijk gedrag in een organisatie mede wordt bepaald door behoeften en verwachtingen die deels buiten de organisatie worden ontwikkeld. Vandaar de grote aandacht die aan het onderwerp motivatie werd besteed. Men bleef echter nog steeds primair geoccupeerd met de interne functionering van het organisatorische systeem. Men had nauwelijks oog voor de interactie van intern-organisatorische en externe processen, voor de invloed die de organisatie uitoefent op haar omgeving en omgekeerd, en voor de besluitvorming m.b.t. beleidsbeslissingen, waarbij diverse exogene factoren als technologie, markten, concurrentie, samenleving en milieu van wezenlijk belang zijn. Bovendien werden niet psychologische maar meer sociologische variabelen als waarden, normen en rolvoorschriften grotendeels verwaarloosd.

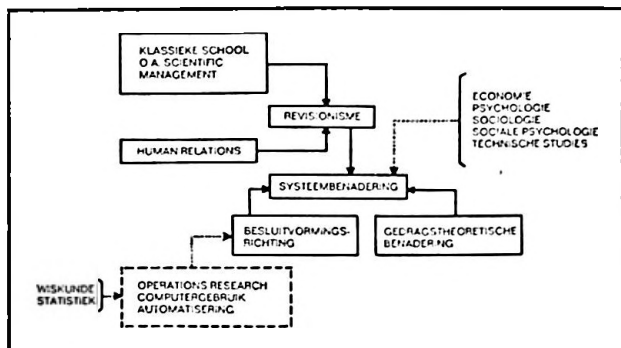
2. De organisatie als open sociaal systeem

Onder invloed van de gedragstheoretische benadering van het organisatiegebeuren, in combinatie met een toenemende aandacht voor de besluitvormingsprocessen binnen de organisatie (o.a. *Simon*, *Cyert*, *March*), heeft de opvatting, dat een orga-

nisatie dient te worden beschouwd als een *open systeem*, welks gedrag mede wordt bepaald door exogene factoren, meer en meer ingang gevonden. Kenmerkend voor een open systeem is derhalve de relatie systeem—omgeving. Voortdurend wordt in dit interactieproces met de omgeving informatie verzameld en verwerkt, en ten gevolge daarvan vinden binnen het systeem bepaalde leerprocessen plaats. Hierdoor verkrijgt de organisatie een adaptief vermogen om op gewijzigde omstandigheden te reageren. Dit vermogen om te reageren, respectievelijk te anticiperen, op externe veranderingen is van essentieel belang voor de effectiviteit van het systeem.

Men dient zich goed te realiseren dat een organisatie eveneens een *sociaal systeem* is. Het begrip sociaal systeem wordt hier niet gebruikt in de zin van partieel systeem waarbinnen slechts een specifiek deel van de relaties in het integrale systeem wordt beschouwd (in dit geval de sociale relaties).

De betekenis die wij in dit verband aan het begrip „sociaal systeem” geven is dezelfde die door *Boulding* eraan wordt toegekend. Deze heeft een systeemhiërarchie opgesteld, waarin de systemen naar toenemende complexiteit zijn gerangschikt. Het sociale systeem is binnen deze hiërarchie één van de meest complexe integrale systemen. Het onderscheidt zich van bv. cybernetische en organische systemen, die worden gekenmerkt door resp. zelfregulering (bv. thermostaat) en zelfhandhaving (bv. planten, dieren), door de menselijke samenwerking, waarbij door interrelaties, communicatie, emoties, milieu-invloeden enz., een hoge mate van abstractie en ingewikkeldheid ontstaat. Derhalve is het bijzonder gevaarlijk, naar analogie van vooral het cybernetisch-technische systeemdenken, de organisatie te beschrijven d.m.v. onpersoonlijke processen. In laatste instantie is het organisatorische systeem een abstractie. Het systeemgedrag wordt bepaald door, en is in feite identiek aan, het gedrag van de diverse individuen en groepen door wie de organisatie wordt gevormd. Dit gedrag wordt gekenmerkt door veranderlijkheid, onder invloed van de meest uiteenlopende variabelen. Men moet daarom oppassen dat de mechanistische klassieke machineconceptie of de mechanistische mensconceptie van de Human Relations niet wordt vervangen door een even mechanistische systeemconceptie.



Het sociale systeem wordt juist gekarakteriseerd door *menselijke samenwerkingsverbanden*, creativiteit, waarden, normen, cultuurinvloeden enz., voor wier verklaring de cybernetische of organische analogie bepaald ontoereikend is.

Het systeemdenken is in de eerste plaats een filosofie, bedoeld om bij de analyse van organisatorische processen de samenhang tussen de verschillende subsystemen en de diversiteit en complexiteit van interne en externe relaties centraal te stellen. Het is daarom niet verwonderlijk dat juist vanuit de systeemfilosofie de noodzaak tot een multidisciplinaire benadering van de organisatieproblematiek te komen wordt beklemtoond.

Wil de organisatie zich op een realistische wijze ontwikkelen dan is deze multidisciplinaire aanpak een eerste voorwaarde. Een benadering waarbij de organisatie wordt gezien als een open sociaal systeem is hiervan een logisch complement.

Het bovenstaande is visueel samengevat in het hierbij afgedrukte schema.

3. De werking van een open sociaal systeem

Zoals wij zagen is het functioneren van een organisatie in feite de resultante van het gedrag van de participanten binnen de organisatie. Een complex van factoren bepaalt in onderlinge wisselwerking dit participantengedrag. Hierbij kunnen drie soorten factoren worden onderscheiden: maatschappelijke, persoonlijke en organisatorische.

In het volgende zal op elk van deze drie categorieën worden ingegaan; in § 4 zullen sommige conflicten worden geanalyseerd waartoe de interactie tussen deze factoren aanleiding kan geven. Daarbij zal worden gepoogd de analyse zoveel mogelijk toe te spitsen op de situatie in de krijgsmacht.

3.1. Maatschappelijke factoren

Met betrekking tot deze categorie kan een indeling worden gemaakt in politieke, economische, technologische en socio-culturele variabelen. Te samen vormen deze het kader waarbinnen de organisatie opereert. Het spreekt vanzelf dat hier geen sprake is van een statisch geheel, maar van elementen die voortdurend aan verandering onderhevig zijn. Veranderingsprocessen in de organisatie worden dan ook in belangrijke mate veroorzaakt door externe impulsen (*Katz en Kahn*). Ten aanzien van het individuele en groepsgegedrag zijn vooral de socio-culturele variabelen van belang, met name de *maatschappelijke waarden en normen*. Door de cultuur en het milieu waarin hij verkeert wordt de mens bij voortdurende geconfronteerd met een bepaald waarden- en normenpatroon. Gebaseerd op deze confrontatie ontwikkelt hij een persoonlijke waarden- en normenstructuur, die medebepalend is voor het mens- en maatschappijbeeld dat hij zich vormt. Tegen deze achtergrond ontstaat een affiniteit voor bepaalde situaties, probleemgebieden en gedragspatronen.

Met deze persoonlijke oriëntatie als uitgangspunt formuleert het individu, impliciet of expliciet, doelstellingen en prioriteiten. Uiteraard spelen hierbij ook zijn opleidings- en kennisniveau een rol.

3.2. Persoonlijke factoren

Elk individu heeft bepaalde behoeften die, gegeven zijn waarden- en normenpatroon, kennis en bekwaamheden, worden vertaald in concrete doelstellingen. Bekend is de behoeftenclassificatie van Maslow, waarin ervan wordt uitgegaan dat de menselijke behoeften hiërarchiek kunnen worden gerangschikt. Telkens (en slechts) indien één behoeften categorie is bevredigd wordt een volgende categorie relevant. De behoeftenbevrediging richt zich eerst op het „onderste” niveau in de hiërarchie: op de fysiologische behoeften (behoefte aan voedsel, water, kleding, behuizing, seks). Vervolgens worden de *zekerheidsbehoeften* urgent (veiligheid, economische positie). Hierna treden de *sociale behoeften* op de voorgrond (behoefte aan vrienden, acceptatie in de groep, sociale contacten). Als aan deze behoeften is voldaan zal het individu zich richten op de bevrediging van de *z.g. ego-behoeften* (behoefte aan erkenning, status, ge-

voel van eigenwaarde, macht). Ten slotte, wanneer alle andere behoeften zijn bevredigd, zal het individu streven naar *zelfontplooiing*: het tot ontwikkeling brengen van de eigen capaciteiten en talenten.

Vele auteurs beklemtonen vooral deze behoefte aan zelf-actualisatie en nemen deze dikwijls als normatief uitgangspunt voor hun beschouwingen. Veelal komt deze nadruk op de zelf-actualisatie voort uit een mensbeeld dat hun voor ogen staat. Met name McGregors „theorie Y” fungeert frequent als referentiekader. Dat is volledig legitiem, aangezien o.i. een ieder, vanuit zijn verantwoordelijkheidsgevoel tegenover medemens en maatschappij, ernaar dient te streven voor de mens de voorwaarden te scheppen zich in vrijheid te ontplooiën. Een dergelijk standpunt is ook neergelegd in het samenvattend rapport van het symposium „De mens in de Koninklijke Luchtmacht in de jaren '70”.

Het is echter een open vraag in hoeverre de menselijke behoeften volgens een universele classificatie kunnen worden gerangschikt. Tevens doet zich het probleem voor of, en zo ja hoe, menselijke behoeften kunnen worden bepaald. Het zijn immers meestal slechts de doeleinden en verwachtingen van het individu die in een concrete situatie kunnen worden geanalyseerd. Behoeften zijn doorgaans weinig operationele grootheden. Het nogal deterministische karakter van Maslows hiërarchie spreekt ons dan ook niet zo aan. De doeleinden die personen voor zich zelf vaststellen, worden afhankelijk van de situatie ontwikkeld, zowel van het milieu, van eventuele referentiegroepen, als van de organisatorische situatie. Deze situatie kan de ontplooiingsmogelijkheden van het individu bevorderen of belemmeren. Aldus bezien wordt zelfontplooiing meer een fundamentele menselijke waarde, die zoveel mogelijk, door variaties aan te brengen in de situatie, dient te worden nagestreefd, dan een behoefte die in sommige gevallen wél en in andere gevallen níét wordt geactiveerd.

3.3. *Organisatorische factoren*

3.3.1. DOELSTELLINGEN

Een organisatie werd door ons omschreven als een doelgericht systeem van mensen en middelen. Elke organisatie heeft een bepaalde kernfunctie, die in

feite geldt als rechtvaardiging van haar bestaansrecht. Zo worden voor een onderneming veelal het produceren van goederen en diensten, voor een ziekenhuis het verschaffen van een adequate ziekenzorg, en voor een krijgsmacht het bewaken van de veiligheid als bestaansgrond gezien.

Ten einde haar functie effectief te kunnen vervullen formuleert een organisatie bepaalde doelstellingen. Ten aanzien van deze doelstellingen kan een onderscheid worden gemaakt tussen de algemene organisatiedoelstellingen, die min of meer als uitgangspunt voor het beleid dienen, en de daarvan afgeleide operationele, meer gespecificeerde doelstellingen. Traditioneel gelden rentabiliteit, winst en groei als algemene ondernemingsdoelstellingen; voor de krijgsmacht wordt het in stand houden van de slagkracht als zodanig beschouwd.

De laatste tijd is de discussie omtrent de functie en de doelstellingen van de onderneming weer in alle hevigheid opgelaaid, aangezien de negatieve effecten van het ondernemingsstelsel op de omgeving, met name op het milieu, voor velen niet meer acceptabel zijn. De ondernemingsactiviteiten kunnen niet meer worden gerechtvaardigd in termen van winst of een bijdrage aan de groei van het nationaal produkt. De sociale verantwoordelijkheid van de onderneming gaat steeds zwaarder wegen. Een analoge ontwikkeling doet zich voor m.b.t. de krijgsmacht. De Tweede Wereldoorlog en het daarop volgende tijdperk van de koude oorlog komen steeds verder achter ons te liggen, terwijl door allerlei ontwikkelingen op politiek en maatschappelijk gebied bij velen een groter gevoel van ontspanning teweeg wordt gebracht. Dit leidt ertoe dat verschillende groeperingen de beveiligingsfunctie van de krijgsmacht als minder urgent gaan beschouwen, waardoor tevens haar bestaansgrond ter discussie wordt gesteld.

Wij zien dus dat door veranderingen in de externe situatie zowel de primaire doelstellingen als de functie van een organisatie in twijfel kunnen worden getrokken en zelfs kunnen gaan verschuiven. Bij het begrip „organisatorische doelstelling(en)” dient echter nog een belangrijke kanttekening te worden geplaatst. Zoals „de organisatie” in wezen een abstractie is voor de participanten die de organisatie vormen, zo zijn ook organisatiedoelstellingen een indirecte aanduiding voor de doeleinden

van de individuen binnen de organisatie. *Cyert* en *March* stellen dan ook:

Organizations do not have objectives, only people have objectives.

Deze doeleinden weerspiegelen de persoonlijke waardenoriëntaties van de desbetreffende subjecten. Zij zijn gebaseerd op persoonlijke inzichten, bekwaamheden en verwachtingen, alsmede op interpretaties van de mogelijkheden en beperkingen in de situatie.

Wanneer de algemene organisatiedoeleinden eenmaal zijn vastgesteld, bv. bij het oprichten van de organisatie, worden deze doeleinden vervolgens geïnstitutionaliseerd; zij gelden vanaf dat moment in zekere zin als gegeven, als wel of niet te accepteren filosofieën voor de activiteiten in de organisatie. Veelal zullen deze algemene basisdoelstellingen slechts onder invloed van externe impulsen verandering ondergaan.

Basisdoelstellingen als rentabiliteit, winst, groei, slagkracht e.d., zijn echter nogal vaag en weinig operationeel. Een specificatie in meer concrete afgeleide doelstellingen is dan ook noodzakelijk. Zo worden in een ondernemingsorganisatie specifieke doelstellingen m.b.t. verkopen, produktie, voorraden, financiële structuur enz., vastgesteld. De krijgsmacht concretiseert haar „slagkracht”-doelstelling in afgeleide doelen voor land-, zee-, en luchtmacht, bv. (voor wat betreft de luchtmacht) t.a.v. luchtverdediging, offensieve luchtoperaties, logistiek, opleidingen e.d. Elk van deze doelen kan verder worden gesplitst in subdoelen, zodat uiteindelijk een uitgewerkte doelstructuur ontstaat.

BESLUITVORMING EN RATIONALITEIT

Uit het voorgaande kan de indruk zijn ontstaan dat de doelbepaling een objectief rationeel proces is. Dit is echter veelal niet het geval. De afgeleide doelstellingen zijn in feite richtinggevend voor de formele vaststelling van activiteiten op diverse niveaus in de organisatie. Zij zijn veel minder „vast” dan de algemene basisdoeleinden en worden vastgesteld in een besluitvormingsproces waaraan verschillende participanten of groepen van participanten (coalities) deelnemen. Dit besluitvormingsproces bezit een aantal kenmerken:

1. dikwijls zijn de beslisser(s) niet alle alternatieve mogelijkheden bekend;
2. de menselijke geest heeft slechts een beperkte capaciteit bij het verwerken van informatie;

3. de mogelijke gevolgen van de (wel bekende) alternatieven kunnen vaak niet volledig worden overzien.

Beslissingen worden derhalve genomen op basis van een beperkte en vereenvoudigde voorstelling van de werkelijkheid. *March* en *Simon* gebruiken hiervoor de term *bounded rationality*. Mede door deze beperkte rationaliteit worden doelstellingen doorgaans geformuleerd in de vorm van *aspiratieniveaus*: bevredigend geachte (niet maximale!) waarden van de doelvariabele.

Tevens is besluitvorming geen objectief proces. Voortdurend spelen subjectieve elementen een rol, zowel bij de beslissingsvoorbereiding — o.a. het bepalen en analyseren van verschillende alternatieven — als bij de beslissing zelf, o.a. het opstellen en hanteren van criteria bij de keuze. Deze subjectiverende krachten worden in laatste instantie bepaald door een verschil in persoonlijke waarden bij de betrokkenen. Zo zal iemand wiens waardensysteem voornamelijk economisch is georiënteerd en is gericht op nastreven van „het nut”, waarschijnlijk andere beslissingen nemen dan iemand bij wie een politieke waardenoriëntatie, gekenmerkt door het streven naar macht, overheerst.

Door deze conflicterende waardenoriëntaties, alsmede door een verschil in persoonlijke doelstellingen en verwachtingen, vindt een voortdurend „onderhandelingsproces” plaats binnen, maar vooral ook tussen, de verschillende coalities in de organisatie (*Cyert* en *March*). Aldus worden uiteindelijk de operationele doeleinden van de organisatie bepaald. Het zal duidelijk zijn dat de uitkomst van dit proces sterk wordt beïnvloed door de machtsstructuur en de beslissingsstructuur (formele toedeling van beslissingsbevoegdheden) in de organisatie. Ook de primaire basisdoelstellingen kunnen d.m.v. een dergelijk onderhandelingsproces worden gewijzigd (zoals gezegd veelal onder invloed van externe veranderingen). Gezien de bestaande machts- en beslissingsstructuur in vele organisaties zal dit een zaak zijn die vooral het topniveau in de organisatie aangaat.

Hierbij komt nog dat bepaalde doelstellingen inconsistent kunnen zijn. Een verhoging van de omzet kan bv. ten koste gaan van de winst, indien de voor de omzetvergroting gemaakte extrakosten hoger zijn dan de extraopbrengst. Deze strijdigheid kan geheel of gedeeltelijk verborgen blijven, omdat men immers doorgaans streeft naar bevredigende i.p.v. optimale resultaten. Hierdoor zullen conflicterende doelstellingen naast elkaar kunnen blijven bestaan en vaak tegelijkertijd worden verwezenlijkt.

3.3.2. ROLSPECIFICATIES

De doelstructuur in een organisatie zal moeten worden vertaald in bepaalde activiteiten, die weer worden geordend in functies en taken. Het gedrag van de participanten wordt door de specificatie van activiteiten en de taak- en functieomschrijvingen gedeeltelijk gereguleerd. Sociologen gebruiken in dit verband het begrip „rol”. Een rol is een bepaalde conceptie omtrent het gedrag, gerelateerd aan een te verrichten taak of te bekleden functie. De aan deze conceptie ontleende formele gedragspecificatie is min of meer losgekoppeld van de persoon die de taak of functie uitoefent. Het gedrag van de organisatie, opgevat als het complex van gedragingen van de participanten, verkrijgt aldus een zekere stabiliteit. De rolstructuur dient zodoende mede om de veranderlijkheid van het organisatorisch systeem te beheersen. De rolstructuur bestaat in feite uit een geheel van gedragsregels: regels die vastleggen wat het gedrag van de participanten in bepaalde situaties dient te zijn. De gedragsregels zullen, al naar gelang de voorspelbaarheid van de situatie, meer concreet kunnen zijn. Dit betekent dat het gedrag op die niveaus in de organisatie waar de activiteiten een routinekarakter hebben, sterker „geprogrammeerd” zal zijn dan op de niveaus waar de activiteiten worden gekenmerkt door hun niet-routinekarakter.

In wezen zijn gedragsregels dus *normen* die een bepaalde gedragsconceptie specificeren. Door de veranderlijkheid van sociale systemen ontstaat de behoefte aan een zekere integratie van de processen binnen het systeem.

Zowel waarden, gedragsconcepties (rollen), gedragsregels (normen), als doelstellingen werken in onderlinge wisselwerking integratiebevorderend en gedragstabiliserend. In de loop van de tijd ontstaat in de organisatie een bepaald patroon van waarden, normen en doelstellingen van verschillende generalisatie en formaliteit, alsmede een evoluerende interpretatie van het rolgedrag. De concrete inhoud van dit patroon wordt in een open systeem niet alleen bepaald door interne krachten. Exogene factoren zijn van ten minste even grote betekenis.

Op welke wijze de interdependentie van waarden, normen, rollen en doelstellingen, alsmede van interne en exogene factoren kan inwerken op het

gedrag van de participanten in de organisatie, zal nu worden nagegaan. Met name zullen sommige conflictsituaties, voortvloeiende uit deze wisselwerking, worden bekeken.

4. Conflict en krijgsmacht

4.1. Rolconflicten

Wanneer iemand tot een organisatie toetreedt wordt het succesvol nastreven van zijn persoonlijke doelstellingen voor een deel afhankelijk van de verenigbaarheid ervan met de doelstellingen van de organisatie. Bovendien wordt zijn persoonlijk waarden- en normenstelsel geconfronteerd met een organisatieklimaat, zoals dat wordt bepaald door de binnen de organisatie bestaande constellatie van waarden en gedragsnormen. Conflicten zijn dan ook geenszins uitgesloten. Vaak heeft een dergelijk conflict het karakter van een zg. rolconflict.

Een rolconflict kan twee vormen aannemen. Aan de ene kant kan een botsing optreden tussen de gedragsconcepties of de normen binnen verschillende maatschappelijke subsystemen. De leden van een organisatie vervullen eveneens rollen in andere systemen binnen de maatschappij. Een individu kan tegelijkertijd werknemer, huisvader, secretaris van de plaatselijke voetbalvereniging en lid van een politieke partij of actiegroep zijn. In al deze rollen wordt hij geconfronteerd met andere, vereiste gedragsregels en waarden. Niet zelden zijn de waarden en normen binnen diverse maatschappelijke subsystemen met elkaar in conflict.

Anderzijds is het mogelijk dat een vereiste rol of norm in een bepaalde organisatie in strijd is met het persoonlijk waarden- of normbesef van de betrokkene.

Rolconflicten hebben het karakter van een gewetensconflict, aangezien zij raken aan het waardenstelsel en daarmee aan het mens- en maatschappijbeeld van de desbetreffende persoon. De reacties in een dergelijke conflictsituatie kunnen uiteenlopen.

a. Het subject tracht zijn gewetensconflict weg te filteren en de door de conflictsituatie veroorzaakte dissonantie op te heffen. Dit impliceert veelal het incorporeren van de waarden en normen uit de

organisatie, en daarmee een verandering van zijn persoonlijke waarden- en normenstelsel.

b. Het subject is zich bewust van het conflict doch acht de situatie niet onhoudbaar. Hoewel het organisatieklimaat hem niet al te zeer aanspreekt, staan er genoeg positieve punten tegenover om dit voor lief te nemen. Zo is het bv. niet denkbeeldig dat de aard van het werk hem zoveel voldoening verschaft, dat een weinig bevredigend werkklimaat toch wordt geaccepteerd. Hij legt zich neer bij het rolconflict en leert ermee leven.

c. Het subject blijft deel uitmaken van de organisatie, bv. uit motieven als omschreven onder b, doch zal trachten het organisatieklimaat te veranderen en meer in overeenstemming te brengen met zijn eigen waardenconcepties, of die van de groep waarvan hij deel uitmaakt. Indien een participant of een groep van participanten een invloedrijke positie in het besluitvormingsproces inneemt, is het mogelijk dat een dergelijke verandering inderdaad plaatsvindt. Wanneer het individu echter niet in staat is de conflictsituatie op bevredigende wijze op te lossen kan hij, door bepaalde factoren gedwongen (bv. leeftijd, streekgebondenheid, arbeidsmarkt, financiële positie), toch in de organisatie blijven. In dat geval is het waarschijnlijk dat zijn frustratie toeneemt en zijn arbeidsvoldoening daalt. Op korte termijn behoeft dit geen directe consequenties te hebben voor de effectiviteit van de organisatie. *Likert* heeft echter erop gewezen dat op lange termijn een dergelijke situatie vaak aanleiding geeft tot een verslechterend moreel, hetgeen een nadelige invloed zal hebben op de resultaten van de organisatie. Wanneer dit verschijnsel niet tot één of enkele participanten beperkt blijft, maar zich op grote schaal gaat manifesteren, is het mogelijk dat door zulk een in ruime kring heersend onbehagen de organisatie in de loop van de tijd desintegreert. Een desintegratie, omdat de organisatie (lees: de topleiding) niet in staat of bereid is zich aan te passen aan een veranderend waarden- en normenpatroon.

d. In plaats van zijn dienstverband bij de organisatie te continueren is het evenzeer mogelijk dat de desbetreffende persoon de organisatie gaat verlaten, of wordt gedwongen deze te verlaten. Voorts bestaat de mogelijkheid dat hij wel binnen de organisatie wordt getolereerd, doch op een zijspoor wordt gerangeerd. De consequentie hiervan is dat

de organisatie zich op den duur ontwikkelt tot een soort inteeltsysteem. Alleen diegenen die zonder meer de uitgangsfilosofie of de doelstellingen van de organisatie kunnen onderschrijven blijven deel uitmaken van de organisatie. Anderen worden verwijderd, op een zijspoor gezet, of verlaten de organisatie uit zich zelf. Het zal duidelijk zijn dat het organisatorische systeem op deze wijze bijzonder rigide karakteristieken gaat vertonen. Door het bevorderen en vaak zelfs eisen van gelijkgerichtheid van de participanten sluit de organisatie zich af van de invoer van nieuwe, eventueel afwijkende ideeën, en daardoor van nieuwe ontwikkelingen. Een dergelijke gang van zaken kan worden gesteund door een personeelsbeleid dat erop is gericht alleen één individuen in de organisatie op te nemen of — indien toch enkele zwarte schapen in de organisatiekudde zijn doorgedrongen — alleen hén voor promotie in aanmerking te laten komen, die qua mentaliteit een grote gelijkenis vertonen. Het ligt voor de hand dat de organisatie hierdoor maar zeer ten dele in staat zal zijn de flexibiliteit op te brengen die noodzakelijk is om adequaat te reageren op veranderingen in de omgeving. Voor een doeltreffende reactie op gewijzigde omstandigheden zijn begrip, inzicht en fantasie nodig. Juist deze elementen ontbreken maar al te vaak in een organisatie die gelijkvormigheid beklemtoont en diversiteit afwijst. Diversiteit impliceert het periodiek ontbreken van consensus. Dit betekent echter niet dat er voortdurend sprake is van interpersoonlijke conflictsituaties. Consensus en conflict zijn de uitersten van een continue schaal. Anderzijds zijn conflicten niet per definitie schadelijk voor het individu of de organisatie. Erkenning van de mogelijkheid van conflicten, en een positieve en bewuste vorm van conflictregulering zijn dikwijls beter dan een uit de weg gaan, of door middel van het bevorderen van eenvormigheid trachten te voorkomen, van conflicten. Door dit laatste miskent men de karakteristieken van het open organisatorisch systeem en poogt dit systeem kunstmatig meer gesloten te maken.

Door hun ervaringen in andere systemen (organisaties, vriendenkring, gezin enz.), en door de op deze ervaring gebaseerde persoonlijke bewustwording, kunnen de participanten in een open systeem in verzet komen tegen de binnen de organisatie heersende mentaliteit. Dit kan zelfs leiden tot het

ontstaan van een soort „contraklimaat”. Door diverse auteurs is de belangrijke rol gesignaleerd, die de informele groep in dit proces kan spelen. Ook kan direct vanuit de omgeving druk op de organisatie worden uitgeoefend om haar doelstellingen, waarden en normen meer in overeenstemming te brengen met die welke door de omgeving als juist worden beschouwd. Via acties van o.m. de overheid, consumentenorganisaties, vakbonden, diverse actiegroepen en, niet te vergeten, de publieke opinie, wordt de organisatie geconfronteerd met een gewijzigde opvatting op uiteenlopende gebieden. Duidelijk manifesteert zich dit momenteel m.b.t. het milieu, de economische groei en de defensie.

Het adaptieve vermogen van een open systeem is ook in deze context een factor van wezenlijke betekenis. Te vaak is nog sprake van een vertraagde reactie op externe veranderingen, inclusief veranderingen in het waarden- en normenpatroon binnen andere subsystemen waarmee, alleen al door de gecombineerde rolvulling van haar deelgenoten, de desbetreffende organisatie contactpunten bezit.

Het is problematisch dat de topleiding in een organisatie zich veelal pas geroepen voelt in te grijpen wanneer een verslechtering in bepaalde kwantificeerbare doelvariabelen, waaraan het succes van de organisatie wordt afgemeten (bv. winst, omzet, kosten) merkbaar wordt. Het kan dan echter reeds te laat zijn om nog op korte termijn het bestaande organisatieklimaat of het beleid aan de gewijzigde omstandigheden aan te passen. Het gevolg is dat maar al te vaak moet worden overgegaan tot ingrijpende reorganisatiemaatregelen, óf dat desintegratieprocessen optreden.

4.2. *Situatie bij de krijgsmacht*

Hoe is nu in dit verband de stand van zaken bij de krijgsmacht? Ook de leden van deze organisatie worden geconfronteerd met een bepaald vereist rolgedrag en een bepaald waarden- en normenpatroon, dat al of niet strijdig kan zijn met hun eigen opvattingen. Het is niet moeilijk uit de dagelijkse praktijk voorbeelden aan te halen waaruit blijkt dat binnen de krijgsmacht momenteel duidelijk sprake is van een conflict tussen de in deze organisatie traditioneel geldende waarden en normen, en het waarden- en normenpatroon dat door

haar leden binnen andere subsystemen is ontwikkeld en in de krijgsmacht is „geïmporteerd”. Problemen rond de haardracht, het groeten, de discipline, het tuchtrecht, de vrijheid van meningsuiting, zijn evenzovele symptomen van de groeiende discrepantie tussen het klimaat binnen de krijgsmacht en daarbuiten.

Voor de beroepsmilitair ligt hier duidelijk de basis voor een rolconflict. Ook hij maakt immers deel uit van verscheidene maatschappelijke instellingen. Divergerende waarden- en normenstelsels binnen deze instellingen raken hem dan ook meer dan zijdelings.

Zoals reeds werd gesteld kunnen de reacties op een dergelijk conflict variëren. In de eerste plaats bestaat de mogelijkheid dat de beroepsmilitair de door het conflict ontstane onlustgevoelens zal trachten te elimineren door de buiten de dienst vigerende waarden als onzinnig te bestempelen en zich met kracht in te zetten voor handhaving van de „oude en beproefde” waarden. Hierbij dient niet te worden vergeten dat bij het beroepskader, in tegenstelling tot de dienstplichtigen, in vele gevallen een verinnerlijking optreedt van de binnen de organisatie bestaande waarden en gedragsregels. Hierdoor wordt het vaak moeilijk de relativiteit ervan te blijven inzien. Het gevolg is een min of meer star verzet tegen het doordringen van nieuwe „klimaatselementen” in de organisatie, die veelal zijn voortgekomen uit een kritische opstelling tegen het oude patroon. Door allerlei sancties wordt dan dikwijls nog getracht de bestaande normen strikt te handhaven, met als gevolg een laag moreel en een minimum aan betrokkenheid bij de overige organisatieleden, in casu de dienstplichtigen.

Voorts is het denkbaar dat sommige beroepsmilitairen, individueel of in groepsverband, proberen binnen de krijgsmacht veranderingen in te voeren. In de praktijk blijkt echter dat in de meeste gevallen hun machtspositie ontoereikend is om merkbare resultaten te bereiken. Ten gevolge daarvan zal deze categorie in toenemende mate gefrustreerd raken, waarbij veel van de potentieel voor de krijgsmacht beschikbare werkkracht zal worden gericht op activiteiten in andere organisaties en instellingen. De aandacht, tijd en moeite die aan het werk worden besteed zullen aanmerkelijk verminderen. In vele gevallen blijft men

weliswaar lid van de militaire organisatie, maar men is nauwelijks meer erbij betrokken.

Een beroepsmilitair zal niet gauw worden gedwongen de organisatie te verlaten. Veeleer gaat men ertoe over individuen met een afwijkende opvatting op een zijspoor te rangeren en hen aldus de facto buitenspel te zetten. Voorbeelden hiervan zijn eenvoudig te vinden. Het systeem blijft daardoor star en weinig flexibel.

Ook in de werkelijkheid valt te constateren dat, pas wanneer de tegenstelling tussen het militaire systeem en de overige maatschappelijke systemen dreigende vormen aanneemt, de legerleiding haar toevlucht neemt tot noodmaatregelen om de toestand in de hand te kunnen houden. Van een bewuste beleidsvoering is daarbij echter geen sprake; slechts van ad hoc ingrijpen om desintegratie tegen te gaan.

De veel gehoorde klacht, van met name onderofficieren, dat van hogerhand geen duidelijke gedragslijn wordt voorgeschreven, kan dan ook nauwelijks verwondering wekken. Hieruit mag echter niet de conclusie worden getrokken dat bestaande waarden en normen continu door de legerleiding dienen te worden gesanctioneerd. Alleen een aanpassing van verouderde concepties aan externe veranderingen kan uitkomst bieden. Er dient zonder voorbehoud stelling te worden genomen en er dient een consistent beleid te worden gevoerd, dat is waar; maar het moet dan wel een stellingname tegen een overjarige mentaliteit zijn. Slechts dit kan een juist uitgangspunt vormen voor een doeltreffend beleid.

Bewustwording van andere waarden en normen dan op dit moment in de krijgsmacht worden aangehouden is dan ook bittere noodzaak om de levensvatbaarheid van de militaire organisatie te verzekeren. Uiteraard zijn ethische motieven in dezen van ten minste even groot belang.

Dit bewustwordingsproces en de daaraan gekoppelde mentaliteitsverandering kunnen niet van de ene dag op de andere worden verwezenlijkt. Des te meer geldt de noodzaak om zo snel mogelijk, mede door middel van vorming, onderwijs en herstelling voor beroepsmilitairen op elk niveau, naar een dergelijke bewustwording toe te werken. Dit klemmt te meer aangezien de menselijke „input” binnen de krijgsmacht, met name binnen de land-

macht, voor een aanzienlijk deel uit dienstplichtigen bestaat, die zich veel minder of in het geheel niet aan het klimaat in de krijgsmacht hebben geconformeerd. Door deze dienstplichtigen wordt het conflictproces nog aanmerkelijk versneld, aangezien juist door deze categorie een directe confrontatie met een andere mentaliteit wordt teweeggebracht.

De dienstplichtige ervaart het rolconflict in nog veel sterkere mate, maar hij is ook, door de beperkte duur van zijn verbintenis, veel meer geneigd dit conflict openbaar te maken en toe te spitsen. Dat is echter zeker niet bij voorbaat nadelig voor de militaire organisatie, omdat zij hierdoor wordt gedwongen tot een reflectie op haar identiteit.

Door het feit dat de dienstplichtige slechts tijdelijk aan het militaire systeem is gebonden en het „lidmaatschap” van dit systeem doorgaans als een noodzakelijk kwaad beschouwt, koestert hij reeds bij voorbaat niet al te hoge verwachtingen aangaande zijn verblijf in de krijgsmacht. Rolconflicten worden verwacht; hij stelt zich erop in. Men zou kunnen veronderstellen dat derhalve zijn frustratietolerantie groter is dan die van de beroepsmilitair. Daar staat tegenover dat juist door het gedwongen dienstverband zonder lange-termijnconsequenties de bereidheid in een negatief motiverende omgeving „er nog iets van te maken” niet al te groot zal zijn. Van veel belang zijn in dit verband de aard van het werk, alsmede de verhouding tot de anderen binnen de werksituatie, inclusief de verhouding meerdere—mindere.

Over de huidige stand van zaken ten aanzien van deze beide factoren kunnen wij kort zijn. Voor verreweg de meeste dienstplichtigen is het werk allerminst een uitdaging, doch veeleer een beproeving en een oefening in geduldig uitzitten.

Over de leiderschapsaspecten in de werksituatie is reeds zo vaak geschreven — waarbij telkens weer is gewezen op de fnuikende invloed van verouderde hiërarchieke verhoudingen en achterhaalde bepalingen en regels — dat wij het hier maar zullen nalaten.

Dat de betrokkenheid van de dienstplichtige niet bijster groot zal zijn, behoeft dus geen verwondering te wekken. Dat de krijgsmacht beperkte mogelijkheden heeft om aan de persoonlijke verwachtingen en doelstellingen van de dienstplichtigen te-

gemoet te komen is misschien waar. Dat zij desalniettemin te weinig tracht zijn betrokkenheid te stimuleren door maatregelen m.b.t. de aard van het werk (o.m. inspraak) en de persoonlijke verhoudingen, is kortzichtig en in laatste instantie ook schadelijk voor de organisatie.

Nog niet vermeld is een andere mogelijkheid om op een rolconflict te reageren: het vrijwillig verlaten van de organisatie. Voor dienstplichtigen is deze weg uiteraard uitgesloten; voor de beroepsmilitair zullen in vele gevallen factoren als genoemd in § 4.1, onder c, maken dat een dergelijke stap uiterst moeilijk zal worden gedaan. Met name het financiële aspect zal zwaar wegen, aangezien de beroepsmilitair een relatief hoog inkomen geniet.

Ten slotte bestaat er uiteraard een — waarschijnlijk qua omvang aanzienlijke — categorie militairen voor wie een rolconflict weinig acuut is, bv. vanwege de positieve aspecten van de functie of de werksituatie, óf in het geheel niet aanwezig is. Deze categorie wordt echter wel degelijk direct of indirect geconfronteerd met eventuele conflictverschijnselen bij anderen in de organisatie. Hierdoor wordt zij, als zij zich ook maar enigszins bij het organisatiegebeuren betrokken voelt, toch genood-

zaakt een standpunt in te nemen. Dit impliceert een persoonlijke keuze; een keuze waaraan in laatste instantie niemand binnen de organisatie zich kan onttrekken.

Hierbij dient te worden bedacht dat zelfs het volharden in een neutrale, afzijdige houding in feite een keuze inhoudt, en wel veelal een keuze voor de bestaande situatie. Een open discussie en een bereidheid om problemen ter discussie te stellen lijken echter, ook voor de krijgsmacht, een meer aangewezen gedragslijn. Hopelijk heeft dit artikel daaraan een bescheiden bijdrage geleverd.

NB. In verband met de ter beschikking staande ruimte is niet nader ingegaan op conflicten die ontstaan t.g.v. verschillen in opvatting aangaande de doelstellingen van de organisatie en op mogelijke conflicten tussen persoonlijke en organisatiedoelstellingen. De uiterlijke reacties op dergelijke conflicten zijn trouwens grotendeels analoog aan die welke m.b.t. de rolconflicten zijn besproken, met dit verschil dat de aanpassing van het individu nu niet geschiedt door een verandering van zijn persoonlijk waarden- en normenstelsel, maar doordat hetzij het individuele aspiratieniveau m.b.t. de desbetreffende doelstelling wordt gewijzigd, hetzij de individuele doelstructuur verandering ondergaat en meer in overeenstemming met die van de organisatie wordt gebracht.

Literatuur

- C. Argyris — *Personality and organization*. Harper & Row, New York (1957).
- C. Argyris — *Integrating the individual and the organization*. John Wiley & Sons, New York (1961).
- K. E. Boulding — General systems theory: the skeleton of science. *Management Sci.* (1956)(4).
- R. M. Cyert en J. G. March — *A behavioral theory of the firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ) (1963).
- F. E. Kast en J. E. Rosenzweig — *Organization and management: a systems approach*. McGraw-Hill Book Cy, New York (1970).
- D. Katz en R. L. Kahn — *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons, New York (1966).
- R. Likert — *New patterns of management*. McGraw-Hill Book Cy, New York (1961).
- R. Likert — *The human organization*. McGraw-Hill Book Cy, New York (1967).
- J. G. March en H. A. Simon — *Organizations*. John Wiley & Sons, New York (1958).
- D. McGregor — *The human side of enterprise*. McGraw-Hill Book Cy, New York (1960).
- E. H. Schein — *Organizational psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs (NJ) (1965).

The RAF in the Seventies

Norman L. Dodd

Colonel UK Army, retired

For the Royal Air Force 1960 to 1970 was a decade of disappointment; the prospects for the seventies are brighter. Optimism, re-equipment and restructuring are in the air.

In 1964 the Labour Government for reasons of economy cancelled the TSR-2 strike reconnaissance aircraft, the P1154 V/STOL multi-mission fighter and the HS 681 V/STOL transporter and later, partly because of the virtual abandonment of Britain's Far East responsibilities and partly for financial reasons, they also cancelled the purchase of fifty US F-111s.

In 1967 came the reversal of the NATO trip-wire policy of immediate nuclear response and the substitution of that of "flexible response". For the RAF this was serious as it meant the early replacement or rearming of the Canberras which were configured for nuclear delivery. A year later the British Government decided to accept a "European Defence Strategy" and to withdraw from all overseas bases, less Germany, leaving only small garrisons in Hong Kong, Cyprus and Singapore.

These decisions and the handing over of the nuclear deterrent to the Royal Navy's Polaris submarine fleet left the RAF as a mainly tactical air force. The exceptions to this are the Cyprus based Vulcan B2 bombers in support of CENTO and of NATO's southern flank and the home based squadrons assigned to the NATO Supreme Commander in Europe for employment on long range strike reconnaissance missions with conventional or nuclear weapons. Also the RAF have retained a significant strategic air transport capability to support the few remaining overseas bases and to assist friendly countries if requested.

The RAF now move into the seventies with these troubles and tribulations behind them and can at



Fig. 1 VTOL Harriers

last see their way ahead with a recognizable role and defence policy. New and suitable aircraft are coming into squadron service and reasonable preparations are being made for the next generation of aircraft, due in the eighties.

The highlight of the re-equipment programme has been the fabulous V/STOL Hawker Harrier jump jet (fig. 1). Now in operational service in four squadrons this aircraft will revolutionize the close support of the field army. Once full helicopter and mobile ground logistical support is provided in adequate quantities the Harriers will be able to operate from forward camouflaged clearings in woods, villages and small air strips keeping away from the huge and vulnerable airfields of the sixties. The Harrier can climb to 10,000 feet in under 40 seconds, reach the speed of Mach .95 in level flight and is supersonic in a shallow dive. It has a radius of action of up to 400 miles, dependent on weaponload and take-off mode, a ferry range of 2000 miles and can be refueled in flight. There are five weapon pylons and two 30 mm Aden cannons mounted externally on the lower fuselage. The various combinations of weapons include free fall, retardable and cluster bombs, rockets and flares to a total weight of 6000 lbs.

It carries a comprehensive Ferranti navigation and attack system in which special emphasis is laid on

low level high speed operations. This shows the pilot his position by means of an optically projected moving map display.

Power is provided by a Rolls Royce Bristol Pegasus vectored thrust turbofan engine which, by means of rotatable nozzles, can vector the exhaust gases from 18 degrees forward of the vertical to fully aft.

A truly remarkable aircraft which has already found favour with the US Marine Corps who have ordered about 120 and may build more under licence in America. Both the Royal Navy and the US Navy are evaluating other for possible use on the planned through deck cruisers and air capable ships being designed to replace the aircraft carriers.*

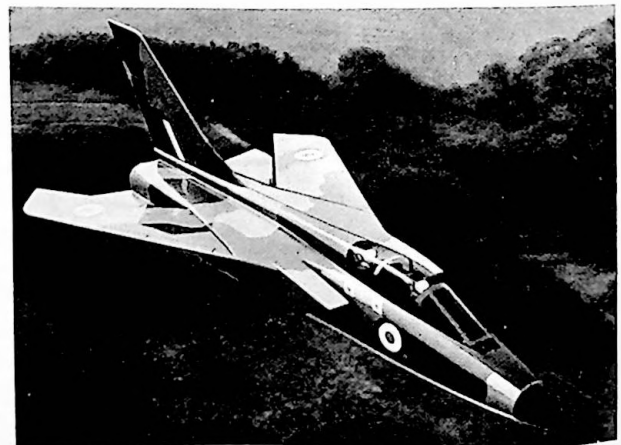
The second high class aircraft which has recently come into service with the RAF is the US built, but Rolls Royce powered Phantom (fig. 2). This very versatile aircraft is basically an interceptor to which a navigational and attack system has been added to turn it into a first class strike aircraft to complement the Harrier's ground attack role. The Rolls Royce Spey engines have increased its endurance and it would be used in its strike role against long range preplanned targets though it is also suitable for "cab rank" support operations. The FG Mk2 carries out these types of operations without any degradation of its air defence role. When the RAF receives the British Aircraft Corporation/Dassault Breguet Aviation Jaguars and takes over all the Royal Navy's Phantoms it is intended that these Phantoms will replace the ageing though very effective Lightning interceptors employed in the air defence of Great Britain, where already one squadron of Phantoms is employed.

The Spey Phantom is a development of the well tried US F4, predominant in the air strikes in Vietnam. It is a "well rounded" aircraft being able to fly at Mach 2, carry almost twice the bomb load of the Canberra which it and the Buccaneers replace in RAF Germany, has a better radar and more endurance than the Lightning and is a proven missile platform. The load permutations are enormous; eleven 1000 lb free fall or retardable bombs, 234 armour piercing rockets, a 20 mm Vul-

can gun, five Sparrow air-to-air radar guided missiles and four Sidewinder air-to-air infrared missiles are part of its inventory. The Phantom can fly supersonically at tree top height; the British designed and manufactured inertial navigation and attack system ensures that it can reach and find its target after penetrating enemy defences at low level. This aircraft first arrived in service with the RAF in 1969 and should continue to be operational until the early eighties when it will be replaced by the Anglo/German/Italian Multi Role Combat Aircraft (MRCA) (fig. 3).

Due to the ageing of the Vulcans and Canberras in the strike and reconnaissance role and the gap left by the cancellation of the F-111s the RAF had no option but to accept the version of the Buccaneer, an aircraft already in service. It was originally designed for the Royal Navy where it proved highly successful. Unfortunately, although it is a considerable improvement on the Canberra, particularly in respect of the changed NATO strategy, it lacks the speed, range and load carrying capacity hoped for in the F-111s. Even so it is an excellent aircraft which in the hands of skilled pilots will still give a good account of itself. The plan was for the Navy to hand over all their Buccaneers when the carrier force went out of service in 1972. However the present government has extended the life of one of the carriers until the end of the decade and so the Navy will retain two squadrons for their own use though many will be flown by

Fig. 3 The aircraft of the future RAF: the Multi Role Combat Aircraft (MRCA), a British Aircraft Corporation/Messerschmitt-Bölkow-Blohm/Fiat Panavia-project
(Image in Industry Photo)



* Zie ook: N. L. Dodd — *Mil. Spect.* 141(1972)(8)363.

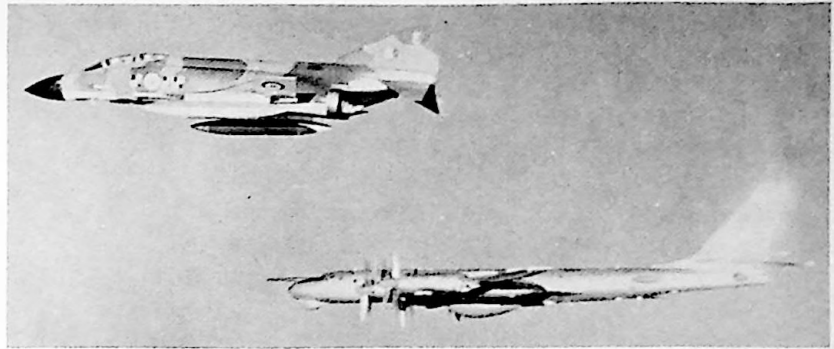


Fig. 2 Phantom fighter meets Russian Bear off the Coast of Britain

RAF pilots due to the run down of fixed wing pilots in the Fleet Air Arm. The RAF will receive the remainder — about fifty aircraft — plus thirty eight new ones. Some of these will operate in the maritime role because the RAF is committed to provide land based air support for the Royal Navy, a commitment which will increase as the carrier force is phased out. The other squadrons based in Great Britain and Germany are already providing a tactical strike/attack contribution to the Supreme Allied Commander Europe.

In addition to its nuclear strike capability the Buccaneer can carry a wide range of weapons both internally and at wing stations. These include 1000 lb bombs, rockets, flares, and the Anglo-French Martel air-to-surface stand off missiles. In the reconnaissance role the aircraft can carry a camera crate containing vertical, oblique and forward facing cameras. To extend its operating range underwing and bomb bay fuel tanks can be fitted and refueling in flight is possible from a tanker or another Buccaneer. The crew is two and the navigation attack system which was designed for its maritime role of locating and striking ship targets has been modified for low level over land operations. Undoubtedly a robust and well tried aircraft which will continue in operation until the late seventies.

The air defence of Great Britain is in the hands of the pilots of seven squadrons of BAC Lightnings and one squadron of Phantoms FGR Mk2s. Two further Lightning-squadrons are based in Germany and one in Cyprus. It is intended that the Lightnings will be replaced by Phantoms when the Anglo/French Jaguar enters service in the mid-seventies.

The Mach 2 Lightnings have been in squadrons

of the RAF since the early sixties and have been steadily improved since those days. The Mk6, with twin Rolls Royce Avon engines, can make a reheat take-off, climb supersonically and then accelerate to twice the speed of sound in under three and a half minutes. Using an advanced fire control system the pilot can make a radar search, lock-on and approach under a computer generated guidance system and then attack with guns or missiles. The Red Top missile can cope with closing speeds of up to 3000 mph and can strike an aircraft flying at a greater altitude than the defending fighter.

The Lightning can be refueled in flight at high speed and in a matter of minutes; this system is used to increase its patrol range and to permit ferrying flights between the UK and the Far East. Recently ten aircraft flew from Scotland to Singapore in two days, covering 9250 miles, air refueling and staging at Gan in the Indian Ocean. The Lightning is well known to the Russian pilots of the electronic reconnaissance Bears, Bisons and Badgers which regularly approach the air space of Great Britain. Scrambled from airfields in Scotland the Lightnings "escort" the Russians for the duration of their missions often being in flight refueled by tankers flying from England.

A useful aircraft but it does not match the performance of the new Soviet Foxbat MIG23 which is capable of speeds of more than 2000 mph at altitudes above 80,000 feet. However the performance of the Foxbat is no better at the altitudes where the Lightnings and Phantoms operate.

The British Air Defence Control and Reporting organisation is a part of No. II (F) Group and consists of radar stations sited at intervals from the Faroers to the south-east coast of England. These are linked to and are part of the NATO

system which stretches from Thule in Greenland to the North Cape of Norway and thence through Western Europe to Eastern Turkey. Britain is also the home of the Ballistic Missile Early Warning Systems Stations of Fylingdales, designed to give early warning of intermediate range missiles launched against the UK and of intercontinental missiles aimed at the North-American continent. This powerful station also tracks satellites and space debris.

To its traditional responsibility for long range land based maritime search, reconnaissance and attack the RAF are adding the support of the fleet at sea and, as already mentioned, have inherited part of the Fleet Air Arm's Buccaneers strike/attack aircraft and the Phantom interceptors.

In the long range maritime role the RAF lead the world with the Hawker Siddely Nimrod, the first land based all-jet maritime reconnaissance aircraft (fig. 4). Powered by four Rolls Royce Spey-250 turbojet engines the Nimrod is designed to fly at subsonic high speed (over 400 knots) and high altitude to the search area. On arrival the pilot shuts down two engines and searches at low level at speeds of about 180 knots. On completion of the search it can return to base at high speed; this arrangement greatly increases its time on patrol. The most complex airborne system yet to enter service with the RAF it carries a crew of twelve and some of the most sophisticated electronic equipment in the world including a digital computer. It also carries a variety of anti-submarine weapons, photographic equipment as well as wing mounted searchlight. The Nimrod has operated successfully in countries and climates from Brazil, Australia, Canada to Malaya and recently circumnavigated the world.

The Nimrod, about fifty of which have so far been ordered, will operate for the moment from Great Britain and, in support of NATO's southern flank, from Sicily. It is designed to replace the long range Shackletons which have been in service for about twenty years. However the Mk3 Phase 3 type, which has four Rolls Royce Griffin engines driving contra-rotating propellers and two Viper turbojets to give increased power, will remain in operation for some years to come in various roles. The modern sophisticated radar, navigation, detection and attack equipment are still very ef-

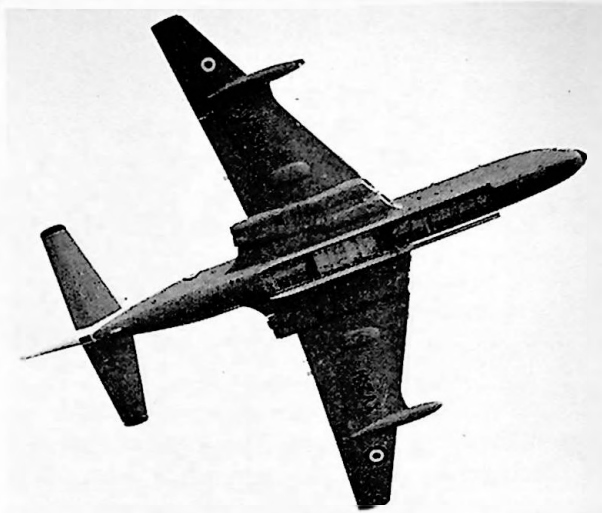


Fig. 4 The Hawker Siddeley Nimrod maritime aircraft

fective. Shackletons have been used extensively in peacetime for search and rescue operations and can carry survival equipment to drop to survivors. The crew numbers ten and the aircraft can stay airborne for twenty four hours.

The firm policy of both major political parties in Great Britain is that they will never intervene or help in any country unless specifically invited to do so and unless facilities are provided. But being linked with many countries both in and out of the Commonwealth by ties of kinship and friendship and with responsibilities to the remaining British Dependencies overseas Britain must retain the capability of responding to requests for help. It is, for instance, unthinkable that she would not offer immediate military help to Australia, New Zealand or Malaya if threatened externally. To be able to do this a garrison is remaining in Hong Kong and a joint presence with these countries in Singapore but the main reinforcements must come from Britain. To get them there in time the RAF is retaining a sizeable transport fleet in the Air Support Command — soon to become a part of a multi-role Operational Command composed of this and the present Strike Command.

The long range strategic air transport force comprises four squadrons of the 600 mph VC10 jet transporters, Belfasts, Britannias and the older Comets.

The VC10s carry 150 men in the operational

trooping role; at this rate 4000 men can be airlifted to the Far East in seven days using only eight aircraft. It is a development of the civil VC10 but has its own auxiliary power for starting, a wide freight door, a strengthened floor, more powerful engines and the wings and undercarriage of the Super VC10. The aircraft has been in RAF scheduled service to the Far East since 1967.

The 100 ton turboprop Short Belfast freighter is the largest load carrier in the RAF. The payload over 1150 miles is 77,500 lbs or 22,000 lbs over 4150 miles. Its main hold is 63 feet long plus 21 feet over the ramp. The load can be five Scoutcars and forty two men, two Jet Provosts, four Scout helicopters or eight Land Rovers and trailers. It can be landed on short runways and has proved itself reliable in service since 1966. Both this aircraft and the VC10s should remain in operation until the early eighties. They are augmented in the strategic role by the Britannias and Comets which will need replacement by the end of the decade. So far the RAF has not announced their future plans to meet this requirement.

The eight air transport squadrons of the tactical force, whose task is to carry troops and equipment to the forefront of the battle and there support them, use the turboprop Lockheed Hercules C Mk1 and the small twin engined Andovers. The Hercules can be used for dropping sixty two paratroops in two sticks at a time as well as a troop or equipment carrier. In the latter role the RAF have developed a system of dropping stores from the remarkably low level of 15 feet.

Though considered a tactical transporter it also has a long range capability and is used between the UK and Singapore which is reached with one refueling stop in less than twenty four hours. On 12 December 1971 these aircraft proved their capabilities by landing on the cratered 3000 foot runway at Dacca to evacuate four hundred and thirty four refugees; an operation described by Mr. Lawrence Pumphrey, the British High Commissioner, as a miracle: "We expected a great deal from the RAF", he said, "but at Dacca you have given us more than that". The RAF also evacuated over nine hundred other refugees from Karachi and Rawalpindi.

The Andovers provide battlefield mobility being able to use short (300 yard) unprepared runways. They are able to carry forty four troops or twenty

six paratroops, four 1 ton containers or 15,000 lbs of freight. A unique feature is the "kneeling undercarriage" which enables the sill height of the ramp to be adjusted from three feet to six feet thus facilitating the loading of freight from widely assorted vehicles. The C Mk1 is a development of the Hawker Siddeley 748 of which the RAF have a number as part of the Queen's Flight and for communications purposes.

Also used for battlefield operations are the Wessex and Whirlwind helicopters which are steadily being supplemented by the Anglo/French Puma which first went into squadron service in 1971. The Wessex has a range of 290 miles, it can carry fifteen troops or seven stretcher cases. It can fly on either of its engines and has seen service in Malaya, Borneo and elsewhere. The Whirlwind only carries ten troops and has only one engine. It is much used for rescue work around the coasts of Great Britain.

The three Anglo-French helicopters under development are the SA330 Puma, a transport helicopter with a payload of 5500 lbs as underslung cargo and capacity for sixteen equipped troops. It has two Turbomeca Turmo IIC4 gas turbines mounted side by side above the four bladed main rotor. The SA341 Gazelle is an advanced five seater light observation helicopter for use by the British and French Armies and by the RAF and Royal Navy.

The WG13 Lynx, which has already flown, is powered by twin Rolls Royce gas turbines and will be in service by the mid-seventies. It is a British led Anglo-French designed multi-purpose helicopter and is manufactured by Westland Aircraft Company who hope to build over 350 machines for supply to the British and French Forces and, hopefully, to the United States Navy.

The brunt of RAF's pilot training will be borne by the BAC Jet Provost, Hawker Siddeley Gnat (fig. 5) and Varsity trainers. The Gnat advanced trainer is the aircraft used so effectively by the Red Arrows Acrobatic Team; the Jet Provost, built by the British Aircraft Corporation and developed by them into the Strikemaster of which they have sold 106 to various overseas air forces, is also used by other RAF teams for acrobatic demonstrations. A contract for sixteen was signed

on 14 December 1971. The HSA1182 has been ordered by the RAF and will be the advanced trainer in the late seventies.

Other aircraft in use are the Basset, a military version of the Beagle communication aircraft which carries six passengers, and the little Chipmunk basic trainer, the successor to the famous Tiger Moth to be replaced by the Beagle Bulldog (Military Pup), 100 of which have been ordered. The Varsity trainer looks after pilots destined for multi-engined planes and for pre-Dominie navigational training. The Hawker Siddeley Dominie is a twin jet navigation trainer which is fully equipped as a flying classroom.

Lastly the good old Hunter FGA9 ground attack fighter which is still in service with airforces throughout the world will remain for a few years as an operational trainer. The last remaining operational squadron was disbanded on the British withdrawal from the Persian Gulf in 1971.

It is not only in the skies that the forces must operate. The RAF is no exception and in the last war decided that it was vital to have its own airfield defence force. The RAF Regiment was formed to carry out this task; it now has eleven ground and air defence squadrons some being armed with Bloodhound and Tigercat surface-to-air missiles and the L40/70 light anti-aircraft guns. The Rapier SAM is being introduced in the early 1970s. This can engage aircraft flying at supersonic speeds and is a one man operated weapon which incorporates a computer.

The Command Organization of the RAF has been streamlined and reorganized a number of times

to keep up with changing conditions and to conserve the limited manpower available. In 1971 there were basically four major commands: Strike, Air Support, Training and Maintenance Commands. In 1972 these will be reduced to three by the combination of Strike and Air Support Commands. Consideration is now being given to the combination of Training and Maintenance Commands.

The Operational Command will consist of No. II Air Defence Group, No. I Group, No. 18 (Maritime) Group, No. 90 Signal and Communication Group, No. 38 Group, responsible for the tactical air lift and offensive support of the Army's Strategic Command Forces, and lastly the strategic air transport forces.

Training Command is responsible for maintaining the supply of officers and men with the professional qualities on which the future of the RAF depends. The total numbers needed are about 3000 a year to keep the RAF up to its strength of about 110,000. Methods of engagement and entry for volunteers into the RAF are many and varied. Officers are drawn either directly from schools, through Universities, where candidates can be accepted either before they attend or after they graduate, often on various grants from Ministry of Defence funds. They may join for full careers or for short service commissions. RAF schools and colleges have been geared to accept and train these various age groups and differing educational standards.

Basically the RAF is aiming to obtain its future professional officers mainly from University graduates who then attend the Royal Air Force College at Cranwell. Women officers of the Womens



Fig. 5 The Hawker Siddeley Gnat, used as a trainer and by the Red Devils acrobatic team



Fig. 6 The aircraft of the 70s and the future: the beautiful British Aircraft Corporation/Dassault Breguet Aviation Jaguar (BAC Photo)

Royal Air Force are now eligible to assume almost every appointment in the RAF, except pilot duties. Recruits, both men and women, are all volunteers and the standards are high. Many apply but few are taken and, although more recruits are needed, there is no intention or necessity to lower these standards. The distinctive feature about the training of the RAF is that the largest proportion of men trained will not fight at all but must be able to give impeccable support to the relatively few officers and men who are directly involved in operations.

The RAF try to catch them young and offer trade training at Apprentice Schools to suitable boys who do a two year course to qualify in airframe, electrical and electronic trades. Another school covers the trades of cook, air photographer and telegraphist in a year's course. Yet another course trains clerks and similar administrative personnel. Boys attending these schools normally continue with a career in the RAF but there is no compulsion to do so.

Besides recruit and normal young officer training the RAF provides a full schedule up to major post graduate courses at the Royal Air Force College of Air Warfare. Pre-entry, basic flying, advanced and continuation courses are all included.

Maintenance Command is designed to provide logistical support of the whole air force. Its functions fall into two categories: the storage and supply task, which has become more and more computerized to cope with the vast number of items held, and the engineering task of the repair

and service of aircraft. It is in this field that costs continue to escalate and it is here that high class management advisory teams have been employed to attempt to improve productivity, one of the few ways left to obtain economies.

It is not generally known that the Meteorological Office is responsible to the Minister of Defence through the Under Secretary of State (Air) and has the dual responsibility of collecting, collating and supplying weather information as well as carrying out meteorological research. The office has a staff of 3800 and mans 132 establishments at home and 36 overseas stretching from Europe to the Far East and includes assistance in the manning of four weather ships in the Atlantic.

What of the future? It should be set fair!

The Ministry of Defence and the RAF have great faith in the two principal new aircraft entering service in the next ten years — the British Aircraft Corporation/Dassault Breguet Aviation Jaguar (fig. 6) and the BAC/Messerschmitt-Bölkow-Blohm/Fiat Panavia Multi Role Combat Aircraft (MRCA). Shareholders in the latter are BAC 42.5%, M-B-B 42.5% and Fiat 15%.

The Jaguar already promises to be a world leading aircraft; its basic missions are tactical support and low altitude reconnaissance and, for the French Navy, tactical operations from aircraft carriers. There are single scatter strike versions for the RAF, the French Air Force and Navy and two-scatter operational trainers for the two air forces.

Eight prototypes had logged 1600 test flights by the end of 1971 and operational models are now in the air. The RAF have so far ordered two hundred, most of them the single-seater version, and the French the same number. The latter are receiving theirs this year and the RAF gets theirs in 1973/74. They will replace the attack Phantoms in Germany which will then revert to the interceptor role and supplement the Lightnings. The Jaguar, powered by two Rolls Royce Turbomeca Adour turbofan engines, is supersonic at all altitudes and can operate from rudimentary airfields. It will fulfil the requirements of the air forces of the free world for a tactical aircraft in the next decade, with a good short and rough field landing capability and a maximum speed ranging from of Mach 1.1 at low level to 1.6 at high altitude; it should be popular with many airforces.

The so much heralded Anglo/German/Italian MRCA is scheduled to enter the RAF in the late seventies and is the vital link in the re-equipment of the Force. It is intended that this variable geometry "swing wing", twin engined supersonic two-seater aircraft will take over the duties currently being carried out by the Vulcans, Canberras and Buccaneers, the latter in the maritime strike role. In the longer term it should take over the interception role. This multi-role capability will give the RAF an unprecedented flexibility in meeting a wide variety of military threats. Should anything delay the production of this aircraft the RAF will be, to say the least, seriously inconvenienced. Fortunately, except for the usual rising costs, developments seem to be progressing satisfactorily. In order to increase the number of Jaguars in operational service the new Hawker Siddeley 1182 two-seater jet trainer has been ordered for delivery in 1976; it will be a satisfactory and cheaper alternative.

Parallel with the provision of the new aircraft the RAF is actively examining and experimenting with laser ranging, low light television, better missiles and methods of penetrating the enemies electronic defence systems. All this costs money and according to Lord Carrington, the Secretary of State for Defence: . . . "we have come to the end of the road (in Defence costs) and the future lies where possible in joint developments with other Allied countries". Economically a sound policy but it does not

always produce the equipment exactly to required specifications; however better a suitable compromise than a repeat of the cancellations of 1960s.

Except perhaps in World War II the RAF has never been satisfied with its strength and this is so today. The new commitment to provide air support for the Royal Navy is a heavy one as they found during the HIGH WOOD, an eleven day air sea exercise held in December 1971. During this test exercise the RAF was heavily stretched to provide fighters to protect both the fleet and home bases and Buccaneers for low level strike sorties.

The influential Air League has stated that the British Defence Forces are dangerously inadequate and says that the RAF should have at least 1000 combat aircraft rather than the present 500. No doubt the Air Staff agree! But unfortunately the climate in Britain and in most Western countries is against defence spending however necessary it may be, so the RAF will have to do the best they can with the number provided.

They will have no need to worry about the quality; the RAF will be the best armed and equipped in Europe though wars are not won by equipment alone. The human factor is still paramount. Fortunately the quality of the recruits, the professionalism, morale and experience of the officers and men is second to none.

Great Britain has entered the seventies with the clearly defined defence policy of concentrating on the collective defence of the NATO area while keeping a small strategic capability available to aid her overseas friends if requested. The RAF in common with the other Services have at last been able to structure and equip their forces with specific tasks in view; a great step forward from the changes and political vacillations of the 50s and 60s. The Air Staff have planned well and the country will be pleased with their efforts as they unfold in the next decade. The RAF are well placed to live up to their motto *Per Ardua ad Astra*.

M
i
c