



# DE ADAPTIEVE KRIJGSMACHT EN DE ROEP VAN DE UIL

**TNO** innovation  
for life

The logo consists of the letters 'Ik' in a bold, red, stylized font. The 'I' is a simple vertical bar, and the 'k' is formed by a curved line that starts from the top of the 'I', loops around, and ends in a small hook.

heb alles gezien. Alles gehoord.

Dat komt omdat ik 's nachts wakker ben. Ik zit veel in zijn werkvertrek. In de nok van het dak, waar ik overzicht heb. Ik was er ook bij toen de dynast het bericht kreeg: De abrupte aanval van de onverwachte vijand, hun onorthodoxe systematiek, de gewetenloze vechtstijl en de dreiging van wat misschien nog komen gaat... Zonder een seconde te verliezen riep hij alle krijgsheren in het land op zich zo spoedig mogelijk te melden. Hij zou beschermen wat ons dierbaar is.





DE volgende ochtend zag ik ze al van ver aankomen. Het was een verbluffend spektakel. In ordelijke rijen rukten ze op – stuk voor stuk de indrukwekkendste krijgers die ik ooit had gezien. Om 6:00 uur stipt bereikten ze de poorten en kondigden ze zichzelf aan. De samoerai.

De dynast ontving de samoerai in zijn werk-vertrek. Ik zag de hoop in zijn ogen weer voorzichtig gloren. De reputatie van de samoerai ging hen voor. De bushido, hun erecode, legt hen stringente leefregels op en drijft discipline, eer en kwaliteit naar ongekende hoogte. Elke samoeraikrijger oefent, vecht, waakt en slaapt volgens de strikte regels. De dynast wist dat als hij deze samoerai in dienst nam, hij zou beschikken over de hoogst mogelijke kwaliteit robuuste strijdlieden.

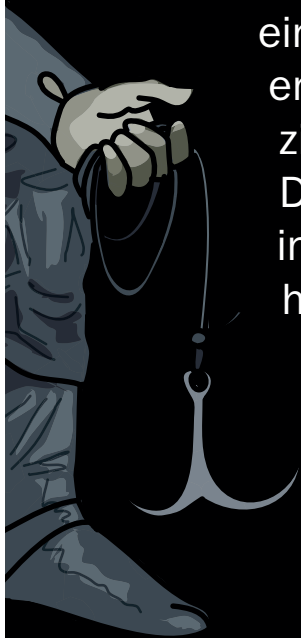


# メ エ メ ウ 井

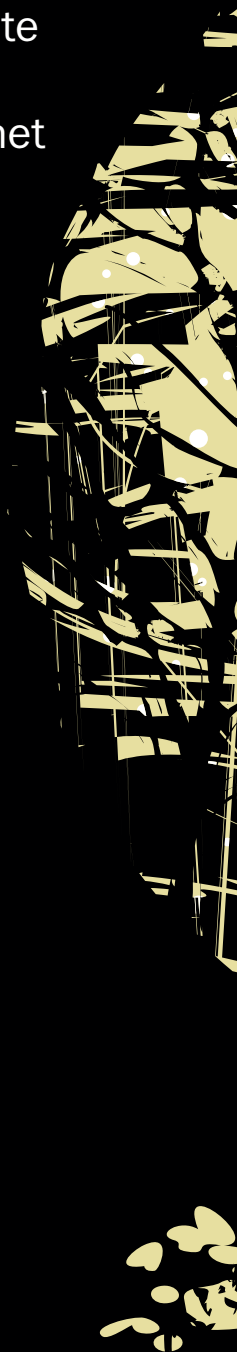


Aladat de samoerai waren vertrokken, verscheen uit het niets ineens een schim. De dynast keek verrast op en zocht tevergeefs naar de ingang die deze schim toegang had verleend tot zijn goed beveiligde werkvertrek. De schim landde soepel en geruisloos op de grond en kondigde zichzelf aan. De ninja.

De reputatie van de ninja's was eveneens hoogstaand. Maar anders dan van de samoerai, wist de dynast eigenlijk betrekkelijk weinig van de werkwijze van deze illustere figuren. Zij stonden erom bekend dat zij verrasten, eindeloos varieerden in vechttechniek en vernuftig improviseerden waardoor zij excelleerden op onbekend terrein. De dynast wist dat als hij deze ninja's in dienst nam, hij zou beschikken over de meest wendbare krijgers.



Ma de twee bezoeken in de vroege ochtend, bleef de dynast de rest van de dag in grote vertwijfeling door zijn vertrekken benen. 'Wie van deze twee krijgers zal het land het beste beschermen?', riep hij met opgeheven handen naar mij uit. Maar hij verwachtte natuurlijk geen antwoord van een rafelige oude uil. Vervolgens riep hij zijn beste adviseurs om tafel en liet hen om de beurt een pleidooi houden – moest hij kiezen voor de samoerai of de ninja's? Tot diep in de nacht discussieerden zij in volle hevigheid tot de dynast bij het ochtendgloren met een vuist op tafel sloeg. 'Maar wat is nu uw advies?!', schreeuwde hij uit.





**E**en raadsheer stond op en schraapte zijn keel om met gepaste eerbied een antwoord te formuleren. ‘Geachte dynast, u wilt twee uitersten die onverenigbaar zijn! U zult moeten kiezen. Zeker de helft van uw raadslieden meent dat de samoerai u de beste bescherming zullen bieden. Zij zijn robuuste krijgers, stabiel, gedisciplineerd, betrouwbaar en de meest kundige zwaardvechters die er zijn.’ Toen stond een tweede raadsheer op, boog respectvol zijn hoofd en vervolgde.

‘Geachte dynast, het is waar wat mijn collega u adviseert, maar wat de samoerai bieden, volstaat in dit geval niet! Zeker de helft van uw raadslieden denkt dat juist de ninja’s u de beste bescherming zullen bieden. Ze zijn wendbaar en vindingrijk, ze kennen vele verschillende vechttechnieken, en kunnen eindeloos improviseren in hun aanpak als de vijand hen verrast.’





天  
井  
口  
馬  
井  
五  
五  
天

井口五井



**DE** dynast wees zijn raadslieden hierop resoluut de deur en staarde radeloos naar de zachte strepen licht die langzaam zijn werk-kamer vulden met de belofte van een nieuwe dag. Hij had geen tijd meer. Hij besloot advies in te winnen bij zijn meest heimelijke adviseur. De hofnar buitelde koprollend binnen in zijn vrolijk gekleurde pak met rinkelende belletjes. ‘Je kunt ontspannen’, zei de dynast. ‘Het is veilig.’ Ik zag hoe de hofnar direct van houding veranderde. Als een vriend benaderde hij de dynast, ging naast hem zitten aan de houten tafel en in de uren die volgden bogen zij hun hoofden naar elkaar toe in een bedaard beraad.

**DE** avond kondigde de dynast zijn besluit aan. Ik vloog naar buiten en zag vanuit de lucht de twee groepen krijgers in afwachting van het besluit aan weerszijden van de poort staan. De samoerai in een geordend cordon met wakkerende fakkels en de ninja's als een bewegende kluwen in het duister. 'Beste samoerai, beste ninja's. Ik heb behoefte aan jullie beider krachten. Aan de robuuste stabiliteit van de samoerai én aan de flexibele wendbaarheid van de ninja's. Dus, jullie gaan samen aan de slag!', verordonneerde de dynast







**Ik** streek neer om de reactie van de troepen te horen. De samoerai waren boos en ontzet. Samenwerken met de ninja's? Die ongeleide boevenbende? Let maar op, voor je het weet ontstaat er complete chaos! Willekeur! Opportunisme! Ze hebben geen duidelijke moreel ethische code en wat nog het ergste is, ze nemen te veel risico. Hoe kunnen wij ooit samenwerken met krijgers die zó anders zijn dan wij?













**DE** ninja's reageerden eveneens met ongenoegen. Optrekken met de samoerai? Zij zitten volledig vast in die leefregels van ze! Ze sterven nog liever dan dat zij hiervan afwijken! Ze zijn te rigide en als dingen anders lopen dan ze hadden voorzien, kost het ze veel te veel tijd om tot een nieuwe aanpak te komen! Het enige wapen waarmee ze overweg kunnen, is het zwaard! Hoe kunnen wij ooit samenwerken met krijgers die zó anders zijn dan wij?

**DE** gehele nacht gonsde de onvrede door de kampen. Ik vloog terug naar de nok van het werkvertrek. Het was ondertussen dag geworden. Ik kon rustig gaan slapen. Alles wat van belang is, gebeurt hier immers altijd onder de verhullende zwarte deken van de nacht.





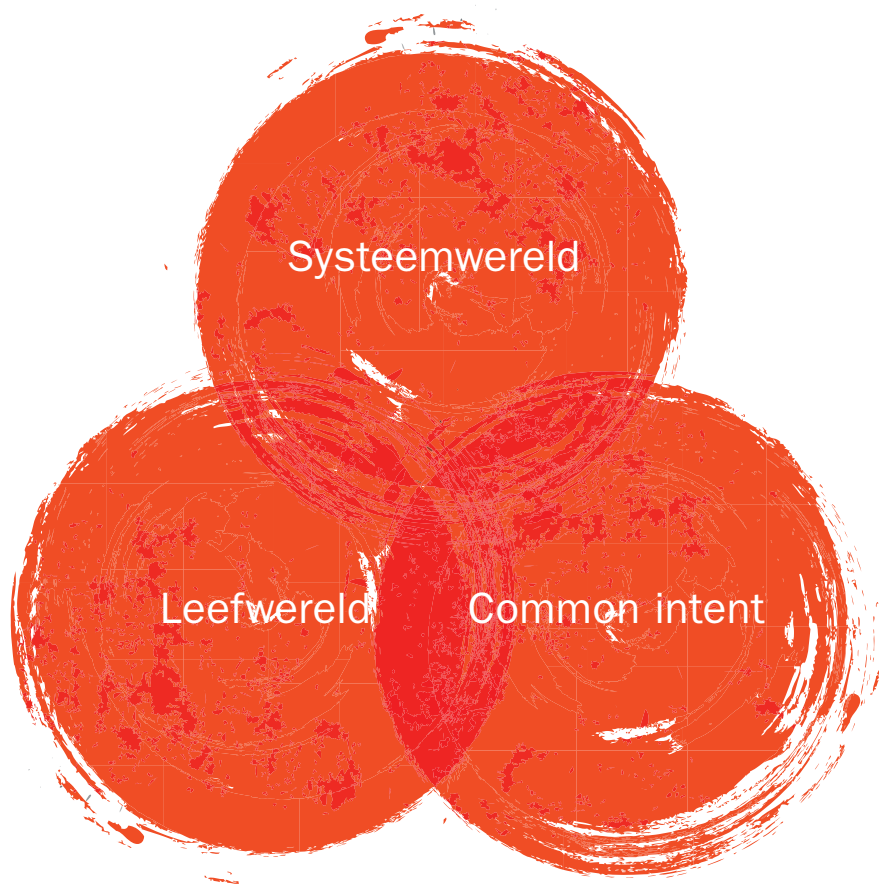


**T**erwijl ik rustte, trainten de samoerai en de ninja's de hele dag. Ze wisselden ideeën uit en deelden strategieën met elkaar. Op allerlei manieren probeerden ze de ander te overtuigen van de meerwaarde van hun eigen werkwijze. De ninja's lieten de samoerai zien hoe ze hun mentale behendigheid konden trainen met gedachtenspellen. De samoerai onderwierpen de ninja's aan een strak regime van uiterst ingewikkelde zwaardvechttechnieken in gestructureerde samenstellingen.

Toen de maan weer opkwam en ik mijn vleugels weer uitsloeg, trof ik echter een tweespalt. De samoerai en de ninja's zaten met de ruggen naar elkaar toe, ontmoedigd en mistroostig.



**T**erug in de nok van het werkvertrek trof ik de dynast al in druk beraad met zijn adviseurs. ‘Dit idee van de samoerai en de ninja’s samen is desastreus!’, verzuchtten zij. ‘Ze zijn elkaars tegenpolen!’ ‘Wat is dan precies het probleem?’, wilde de dynast weten. De eerste adviseur hief zijn hand op. ‘Om te beginnen zijn ze elk heel anders ingericht: hun strategie, tactiek, type wapens en vechttechnieken – alles lijkt precies tegengesteld.’ De tweede adviseur knikte instemmend en voegde toe: ‘Daarnaast moeten we kijken naar hun leefwereld – de cultuur en hun mindset bieden geen ruimte voor het perspectief van de ander!’ En ook de derde adviseur kwam met zijn bevindingen: ‘Het probleem is dat ze een heel ander idee hebben van de effecten die ze moeten bereiken om de vijand te verslaan.’ De adviseurs waren het elk ondanks hun eigen perspectief toch met elkaar eens: de samoerai en de ninja’s zaten elkaar in de weg. Hun unieke kwaliteiten kwamen niet tot hun recht, maar werden door de samenvoeging juist teniet gedaan. En de einddoelstelling zou op deze manier niet worden gehaald.



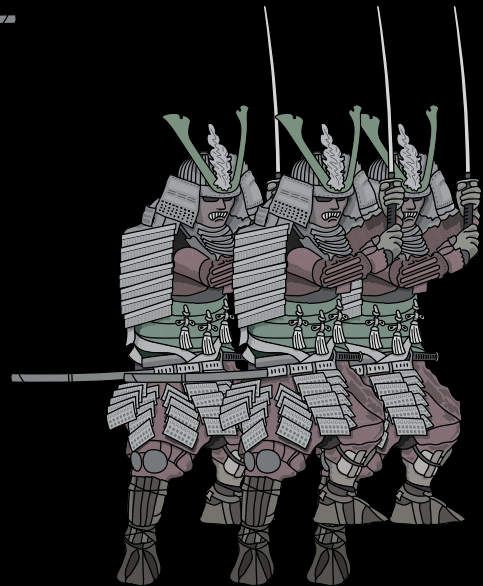
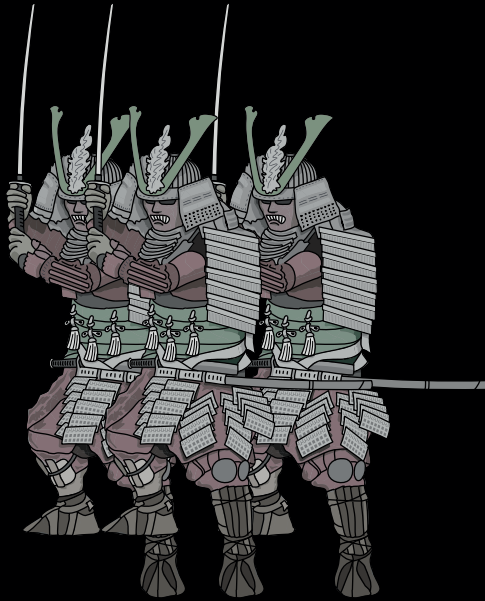
**DE** dynast had genoeg gehoord en stuurde zijn raadslieden weg. Toen ik terugkwam van mijn nachtronde zat hij weer met zijn hofnar om tafel. ‘Dus we hebben te maken met spanningsvelden tussen de samoerai en de ninja vanuit drie verschillende perspectieven – hun inrichting, hun mindset en cultuur, én hun doelstellingen.

De grote vraag is hoe ik op die drie vlakken het robuuste van de samoerai en het wendbare van de ninja verenig. En waar begin ik?’, vroeg de dynast zich vertwijfeld af. De hofnar pakte een stukje houtskool. ‘U heeft de keuze, maar geen van de opties is eenvoudig’, zei hij en begon te schetsen.





1864





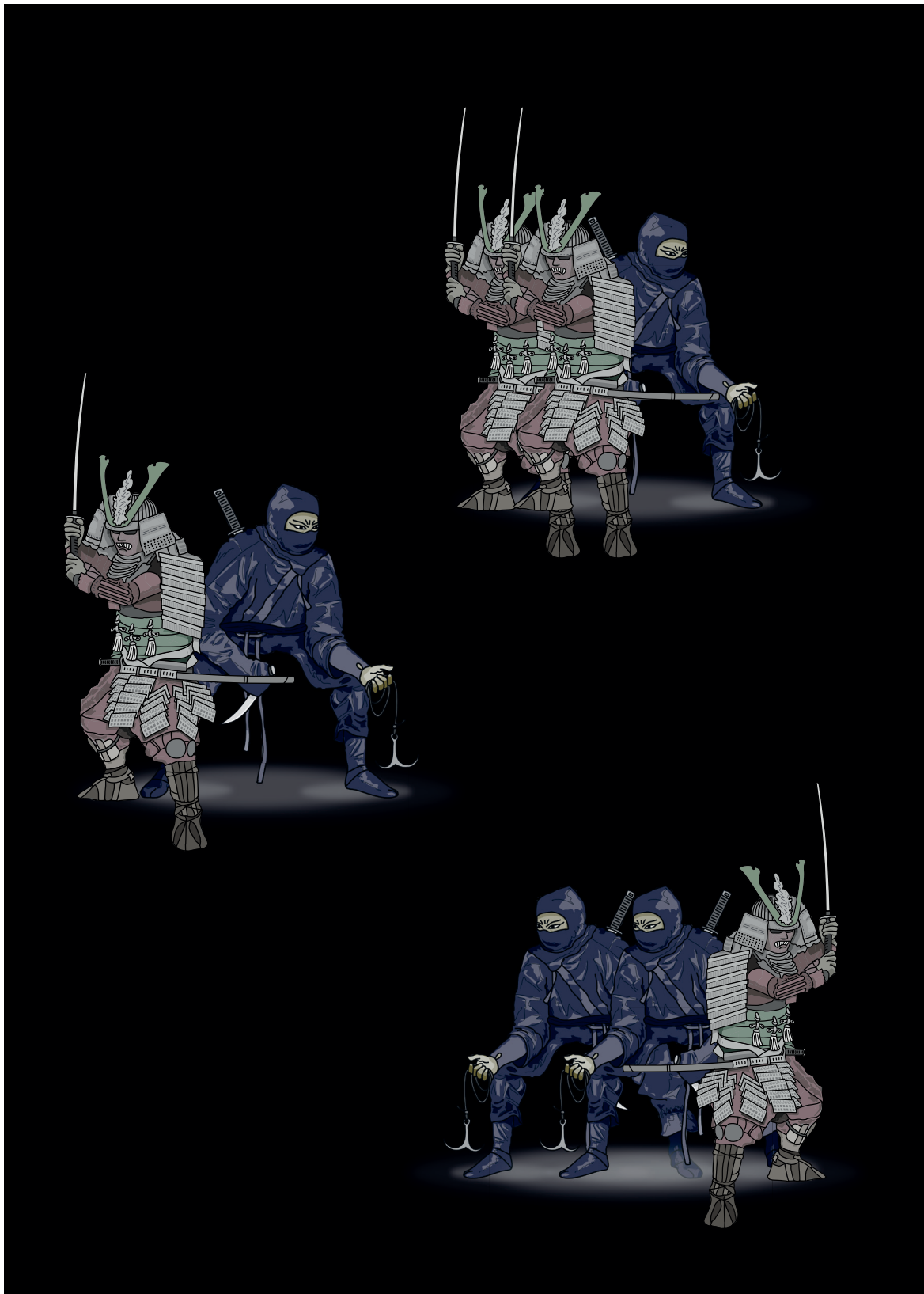
**U**kunt de samoerai in aparte eenheden laten werken van de ninja's. Voor alle taken die we goed kunnen voorspellen, zetten we samoerai-eenheden in. Maar, als we verrast worden of innovatieve oplossingen nodig hebben, zetten we een aparte eenheid van ninja's in. Elke eenheid kan zich dan op een effectieve en efficiënte wijze voorbereiden. En zo zitten ze elkaar zo min mogelijk in de weg. 'Ja, dat klinkt goed', riep de dynast enthousiast uit.





‘**Π**aar let op’, waarschuwde de hofnar. Er komt in dit systeem een grote druk te liggen op de schouders van de leiding: zij moeten het strijdtoneel en alle ontwikkelingen daaromheen continu in de gaten houden en beoordelen om steeds adequate beslissingen te kunnen nemen over wie wanneer ingezet wordt. En mochten gedurende de uitvoering van een taak toch andere capaciteiten nodig zijn, dan kost het tijd om te switchen van eenheid. Ook zullen beide eenheden steeds paraat moeten blijven – dus voortdurend getraind en voorzien van het juiste materieel – ook al worden ze op korte termijn niet altijd ingezet. En u moet zich afvragen of het altijd mogelijk gaat zijn om de samoerai en de nin-ja’s gescheiden te laten werken. Zo nu en dan zullen de afzonderlijke eenheden toch ook beiden tegelijk nodig zijn om een opdracht te vervullen’, besloot de hofnar.

‘**W**aar wat zijn dan andere opties?’, verzuchtte de dynast. ‘U kunt ook de samoerai en ninja’s sámen in eenheden onderbrengen’, vervolgde de hofnar. ‘Dan leren ze elkaars krachten te benutten en kunnen ze onderling steeds afstemmen welk en hoeveel talent per situatie het meest geschikt is. Het voordeel van zulke eenheden is dat ze door samen te werken eraan gewend raken om oplossingen te bedenken waarin zowel robuuste als wendbare elementen verenigd zijn. Dat maakt dat zij samen meer verschillende taken kunnen uitvoeren in verschillende omstandigheden.’ ‘Briljant!’, reageerde de dynast.



Ho, ho, niet te snel. Ook hier zijn er valkuilen', waarschuwde de hofnar. 'Het is lastiger om de samoerai en de ninja's op te leiden en te trainen, want ze moeten de spanningsvelden die hun samenwerking oplevert leren herkennen én accepteren. Alleen dan zijn ze in staat om de twee uitersten in een spanningsveld te verenigen tot een werkbare oplossing. Dat is een uitdagende klus voor de commandant van zo'n eenheid. Hij moet de krachten van elk type krijger goed begrijpen en steeds afwegen hoeveel van elk hij inzet, want dit varieert per situatie. Maar hoe hij het ook inricht, het gevaar bestaat dat een van de twee te weinig aandacht krijgt, waardoor diens kwaliteiten niet goed worden benut.'







Maar dat is niet alles, er zijn meer mogelijkheden', zo ging de hofnar geamuseerd verder, 'kunt u zich voorstellen dat er samoerai zullen zijn die ook ninja-eigenschappen kunnen inzetten? Of ninja's die de discipline van de samoerai aan de dag leggen? In één individu kan robuuste stabiliteit én wendbaarheid verenigd worden. Dit maakt hen geschikt om taken uit te voeren die tussenvormen vragen. Hierbij is belangrijk dat zulke krijgers steeds uitgedaagd worden om beide kwaliteiten te ontwikkelen en te weten wanneer zij deze inzetten.'





**DE** hofnar pauzeerde even, leunde voorover en hield het stukje houtskool in de lucht om zijn laatste punt kracht bij te zetten. 'Let wel, geen van deze opties is op zichzelf ideaal. U zult waarschijnlijk een combinatie willen maken van alle mogelijkheden die we hebben besproken om de samoerai en de ninja te verenigen. Wat van belang is, is dat u kijkt naar wat past binnen de specifieke omstandigheden van uw dynastie. Er is geen vast model voor alle omstandigheden. Geen vaste samenstelling die altijd zal werken.' De dynast keek de hofnar enigszins overweldigd aan, maar toen maakte de bezorgde frons tussen zijn wenkbrauwen plaats voor een blik van gedecideerde daadkracht.









OK, aan de slag dan!', riep hij uit.

'Zoek dit onmiddellijk voor me uit. Hóe gaan we dit vormgeven? Hoe kan ik al de verschillende manieren die jij noemt om met de spanningsvelden tussen robuuste stabiliteit en wendbaarheid om te gaan het beste met elkaar combineren? Hoeveel samoerai en hoeveel ninja's zet ik dan bij elkaar? En in welke verhouding? Hoe werk ik aan een mindset waarmee zij de tegengestelde spanningen tussen robuust en wendbaar durven te omarmen en te accepteren? En hoe vertaalt mijn doel om te beschermen wat ons dierbaar is zich naar alle gelederen in alle eenheden?'



Hoe, hoe?', riep ik vanuit de nok van het dak. Het is de enige vraag die ik weet te stellen, maar hij blijkt bijzonder complex en... belangrijk.





