



De modulaire scheepsbemanning: een geponde keuze?

Helena VANDE GAER

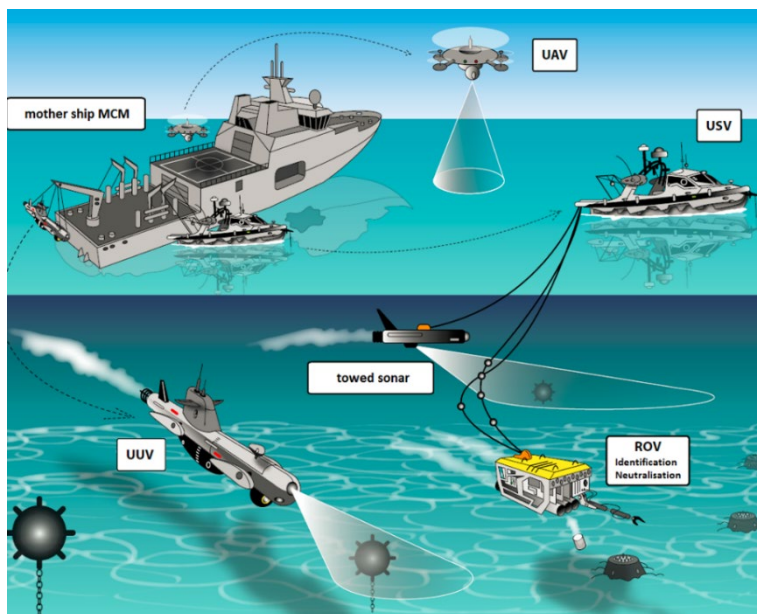
Korvetkapitein SBH Helena VANDE GAER doorliep verschillende functies aan boord van de mijnenjagers en de fregatten, met deelname aan de operaties Western Eagle, UNIFIL en Atalanta. Van juli 2017 tot juli 2019 was zij Commandant van de mijnenjager *M917 CROCUS*. Tijdens haar hogere stafopleiding schreef zij een onderzoeksartikel¹ over de modulaire scheepsbemanning in het kader van de toekomstige mijnenbestrijdingsvaartuigen. Sinds juni 2020 is zijn tewerkgesteld bij ACOS STRAT/ Plans & Policy.

Dans leur recherche constante de plus d'efficience et de flexibilité opérationnelle, de nombreuses marines nationales appliquent de plus en plus les principes de modularité dans le concept des nouveaux navires. Les marines belge et néerlandaise ne font pas exception à cette tendance. Toutefois, avec les nouveaux navires de guerre des mines, elles vont plus loin et optent résolument pour un équipage de composition modulaire. Ce choix impactera profondément l'organisation à bord et la façon de travailler. Mais ce choix est-il justifié? Est-il vraiment possible de mettre en place un équipage modulaire sans nuire à cet aspect essentiel d'un navire de guerre: disposer d'un équipage efficace, y compris dans les circonstances les plus dures?

Het jaar 2024 staat zowel bij de Nederlandse als bij de Belgische Marine met stip aangeduid op de kalender. Dan wordt namelijk het eerste nieuwe mijnenbestrijdingsvaartuig, dat binationaal wordt verworven onder leiding van België, verwacht. De toekomstige mijnenbestrijdingscapaciteit bestaat uit een combinatie van schip en mijnenbestrijdingstoolbox. Tijdens de mijnenbestrijdingsoperaties zullen schip en bemanning zich buiten het mijnengevaarlijke gebied ophouden. De mijnen detecteren en vernietigen gebeurt met behulp van onbemande, (semi-)autonome systemen uit de *toolbox*.

¹ Helena VANDE GAER, *Een modulaire scheepsbemanning: paradox of paradigmaverschuiving? Een studie in het kader van de rMCMV*, Verdiepingsprestatie voorgelegd tot het behalen van het diploma van Master na Master in de politieke en militaire wetenschappen, Brussel, Defensiecollege, 2020.

De modulaire scheepsbemanning: een gepondeerde keuze?



Afbeelding 1: Het concept voor de toekomstige mijnenbestrijdingscapaciteit²

Het vervangingsproject voor de huidige mijnenbestrijdingscapaciteit toont duidelijk dat beide Marines streven naar innovatie, doeltreffendheid en efficiëntie. Modulariteit is een begrip dat hieraan gelinkt is. De nood aan flexibele, adaptieve schepen is de voornaamste reden waarom steeds meer marines de modulaire principes toepassen.

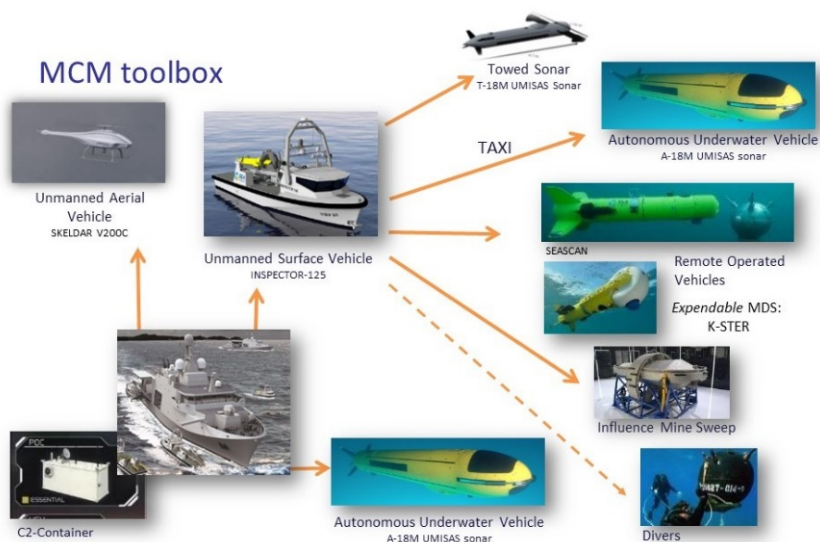
Met de komst van de nieuwe schepen wordt het principe van de missiemodulariteit geïntroduceerd in de Belgische Marine. Missiemodulariteit heeft als doel schepen snel te kunnen aanpassen voor een andere opdracht door gebruik te maken van uitrustingen en systemen in missiemodules die tijdelijk aan boord worden geplaatst, gebruikmakend van specifieke voorzieningen zoals containers.³

² Belgische Marine, Concept of operations of the Belgium/Netherlands Next Generation Mine Counter-Measures Capability, versie "For Industry Use" dd. 02 februari 2018.

³ David Manley, "The NATO drive to mission modularity", in *Warship 2018: procurement of Future Surface Vessel*, 11-12 September 2018, London, UK.

De modulaire scheepsbemanning: een gepondeerde keuze?

De belangrijkste drijfveer voor de modulariteit in het rMCMV-project⁴ is driedelig. Ten eerste beogen beide Marines om de modernisering van de *toolbox* op een eenvoudige, kostenefficiënte manier mogelijk te maken. Ten tweede laat het werken met een modulaire *toolbox* toe om de geoptimaliseerde combinatie van de systemen aan boord te voorzien, in functie van de uit te voeren missie en de verwachte mijnendreiging. Tot slot verhoogt de missiemodulariteit het adaptatievermogen, wat opties opent om met één type schip een breder scala aan taken te kunnen vervullen door dit schip “eenvoudigweg” te herconfigureren. Bovendien is er ook het objectief om de mijnenbestrijdingstools autonoom⁵ en dus onafhankelijk van het schip te kunnen inzetten.



Afbeelding 2: De mijnenbestrijdingstoolbox⁶

⁴ De toekomstige mijnenbestrijdingscapaciteit wordt aangeduid met de term *replacement Mine Counter-Measures Vessel* (rMCMV).

⁵ Bijvoorbeeld vanaf een *Craft Of Opportunity*, vanaf offshore-installaties of andere installaties aan de wal om MCM-operaties beperkt in tijd en techniciteit uit te voeren.

⁶ Belgische Marine, BE-NL rMCM Project. Capability Replacement.

Van missiemodulariteit naar een modulaire bemanning

Met de komst van de nieuwe mijnenbestrijdingsvaartuigen mogen we ons aan hoogtechnologisch materiaal verwachten. Bovendien zal niet enkel het materieel veranderen, maar ook de inzetdoctrine. En het bemanningsconcept?

Voor vele marines is het een heuse uitdaging om voldoende bemanningsleden te rekruteren en het juiste bemanningsconcept te vinden. Wereldwijd werden ontelbare studies uitgevoerd naar het maximaal laten renderen van het potentieel van een bemanning. De vraag is ook hier: wat is het juiste bemanningsconcept? Op welke manier kan men, rekening houdend met enerzijds de mogelijkheden van het platform en de *toolbox* en anderzijds met de *Human Resources*, de schepen efficiënt en effectief inzetten?

Voor de toekomstige mijnenbestrijdingscapaciteit werd besloten de modulariteitsprincipes door te trekken naar het bemanningsontwerp en dus af te stappen van het ons alom bekende klassieke denkbeeld, zijnde een “integrale” bemanning. Het uitgangspunt bij de klassieke opvatting is om de bemanning volledig samen te stellen wanneer het schip aan een opwerktraject begint en deze vervolgens zo lang en zo goed mogelijk in zijn geheel samen te houden. Een bemanning kan ook gezien worden als een complex systeem dat bestaat uit vele diverse elementen die op elkaar inwerken. Het is een team dat moet functioneren als een goed geoliede machine, waarbij ieder onderdeel perfect past.

In het geval van een modulaire bemanning wordt het platform standaard voorzien van een kernbemanning die verantwoordelijk is voor een aantal kerntaken verbonden met de vaste installaties aan boord. In functie van de uit te voeren opdracht wordt een missiebemanning toegevoegd die zal instaan voor de specifieke operationele *output*. Het werken met modules is niets nieuws. De laatste decennia hebben we steeds vaker beroep gedaan op *add-ons* op de integrale bemanning. De toegevoegde modules maken het mogelijk om een specifieke, gespecialiseerde capaciteit aan boord te brengen. Hierbij denken we bijvoorbeeld aan de helikopterploeg, een chirurgisch team of een *boarding* capaciteit. De nu beoogde modulaire samenstelling is echter van een andere orde, het gaat immers veel verder dan wat tot nog toe werd toegepast. Met name de verhouding tussen het aantal vaste bemanningsleden en het aantal personen dat zal worden toegevoegd via modules ligt anders. Ook zal er een verschuiving zijn in de taakverdeling. Het kernteam heeft een ondersteunende taak: varen, herbergen en beveiligen. De missiebemanning staat in voor de eigenlijke operationele toegevoegde waarde. Dit zal zonder twijfel een grote impact hebben op de organisatie en werking.

Wat kunnen we leren uit bestaande studies en ervaringen?

Verschillende informatiebronnen, gaande van managementstudies tot militaire en civiele praktijkervaringen, zijn beschikbaar en dienen benut te worden. Bij het ontwikkelen van een nieuw concept gebruiken we andere marines vaak als eerste en belangrijkste informatiebron. Aan de hand van een benchmarking trachten we te leren uit de reeds bestaande ervaringen en *best practises* en vinden we manieren om onze werkprocessen en ideeën te verbeteren. Voor wat betreft modulariteit kunnen we stellen dat dit bij de andere marines tot nu toe voornamelijk beperkt is gebleven tot het materieelaspect, zijnde schepen modulair in design of uitgerust volgens het principe van missiemodulariteit. Studies over of ervaringen met een modulair bemanningsconcept zijn aanzienlijk schaarser. Vermoedelijk zal dit in de toekomst veranderen.

De Amerikaanse Marine heeft wel ervaring met modulaire crews, namelijk aan boord van het *Littoral Combat Ship (LCS)*. Het ontwerp voorzag om het LCS – mits missiemodules – te kunnen configureren voor onderzeebootbestrijding, oppervlakte-oorlogsvoering of mijnenbestrijding.⁷ Bovendien werd het ambitieuze objectief gesteld om het schip in te zetten met maximum 75 bemanningsleden.⁸ Ze ging er hierbij van uit dat innovatie en technologie haar in staat zou stellen om een standaardbemanning van 170 personen, wat tot dan haar norm was voor een fregat, radicaal te verminderen.⁹ Na enkele proefperiodes werd pijnlijk duidelijk dat de kleine kernploeg niet in staat was om, zonder ondersteuning van zowel de missiemodules als de ad hoc ingescheepte onderhoudstechnici, de kerntaken uit te voeren of zelfs maar in routine de operationele en technische wacht te verzekeren.

In 2016 werd dan ook beslist om van het modulaire concept, zowel op het materieel- als het personeelsvlak, af te stappen. De kern- en missiebemanning werden weer samengevoegd tot één integrale bemanning¹⁰ aan boord van een schip dat geconfigureerd blijft voor één specifiek type oorlogsvoering. Dit alles teneinde de effectiviteit te verhogen, stabiliteit voor

⁷ US Department of Defense, *Littoral Combat Ship Manning Concepts: Report to Congress* (Washington, DC: Department of Defense OPNAV – Surface Warfare, 2013).

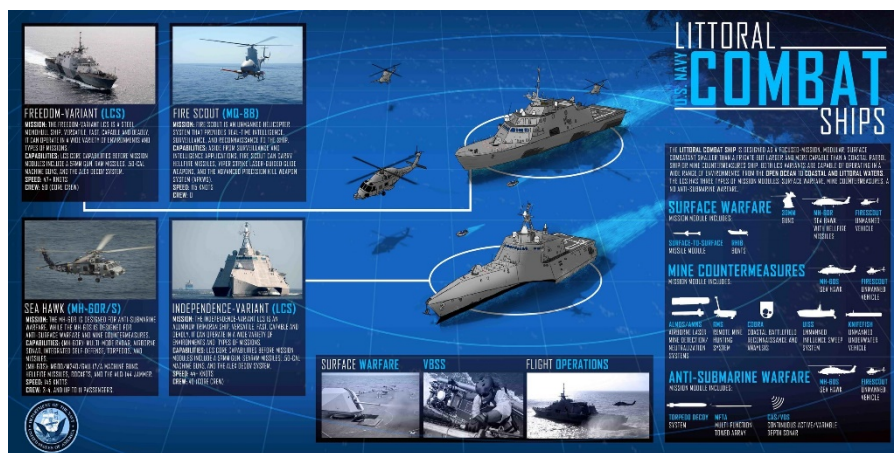
⁸ Zijnde 40 personen kernbemanning, 20 personen voor de helikopterploeg en 15 personen voor de missiemodule. US Department of Defense, *Littoral Combat Ship Manning Concepts: Report to Congress* (Washington, DC: Department of Defense OPNAV – Surface Warfare, 2013).

⁹ Robert O Work, *The Littoral Combat Ship: How We Got Here, and Why*, Undersecretary of the Navy, file: OMB No. 0704-0188 (2014).

¹⁰ Intussen werd het aantal verhoogd tot 74 personen (exclusief de helikopterploeg van 24 personen).

De modulaire scheepsbemanning: een geprononceerde keuze?

de mensen te creëren en de complexiteit te verminderen.¹¹ Gezien het ambitieuze objectief van het LCS-programma, wordt deze case niet gezien als een geval dat één-op-één vergelijkbaar is met het concept voor de rMCMV. Toch kunnen en moeten bepaalde lessen getrokken worden uit deze ervaring. Uit het LCS-programma blijkt het belang van een goede voorbereiding, gebaseerd op realistische eisen en hypothesen, want noch van een bemanning, noch van de technologie kunnen wonderen verwacht worden. Het ontbrak ook aan een goed *Human Systems Integration*-beleid. Samengevat kan gesteld worden dat er te weinig rekening werd gehouden met de menselijke capaciteiten en beperkingen of met de complexiteit waarmee de bemanning en de ondersteunende diensten geconfronteerd zouden worden.



Afbelding 3: *Littoral Combat Ship*: 2 varianten en 3 missiemodules¹²

Andere, ook civiele, ervaringen met organisatie modulariteit zijn eveneens interessant. Het begrip is immers reeds enkele decennia ingeburgerd in commerciële design- en productieprocessen en vormt een specifiek onderzoeksdomein in de organisatie- en managementtheorie. Op deze manier kan niet alleen inzicht verkregen worden in de theoretische aspecten, maar ook in praktische toepassingen. Bovendien zijn er heel wat interessante lessen en ervaringen beschikbaar bij de landstrijdkrachten. Gezien de onvoorspelbare en dynamische veiligheidsomgeving is er namelijk sinds de jaren 1990 een

¹¹ Sean J. Stackley and Thomas S. Rowden, *The oversight, acquisition, testing and employment of the littoral combat ship (LCS) and LCS mission module programs*, Senate Hearing 114-736 (2016).

¹² https://www.reddit.com/r/WarCollege/comments/bodu6w/littoral_combat_ship_mission_and_capabilities/

De modulaire scheepsbemanning: een gegronde keuze?

groeïende behoefte aan expeditionaire *task forces* ontstaan, waarvan de samenstelling specifiek wordt afgestemd op de veiligheidscontext en opdracht van het moment.¹³ Dit heeft ertoe geleid dat voornamelijk Westerse landstrijdkrachten zich steeds vaker modulaïr zijn gaan organiseren door “*mixing and matching*” van onderdelen van verschillende eenheden.¹⁴

Uit de studies en ervaringen komt duidelijk naar voren dat het opzetten van een modulaïre organisatie een complexe onderneming is. Het is dan ook essentieel om het strategische objectief waartoe de modulariteit moet leiden duidelijk voor ogen te hebben, alsook te allen tijde te evalueren in welke mate modulariteit bijdraagt tot het behalen van dit objectief en of de kosten-batenanalyse positief is. Het modulariseren van een sociaal systeem brengt immers een aantal nadelen en risico’s met zich mee en deze noodzaken mitigerende maatregelen.

Een eerste aandachtspunt is dat er een flexibiliteitsdilemma ontstaat.¹⁵ Er vormt zich namelijk een spanningsveld tussen samenstellingsflexibiliteit en operationele flexibiliteit. De samenstellingsflexibiliteit wordt bekomen door zich modulaïr te organiseren, maar dit staat haaks op de operationele flexibiliteit, wat noodzakelijk is om robuust te kunnen optreden in complexe en dynamische omstandigheden. Uiteindelijk zal de wens voor een bepaald type flexibiliteit de architectuur van de modulaïre organisatie beïnvloeden. In het geval van de rMCMV zou het zinvol zijn om een organisatie te ontwerpen gebouwd op een beperkt aantal grotere modules, waardoor de uitdagingen van een complexe omgeving efficiënter kunnen worden aangegaan.

Modules moeten zodanig bepaald worden dat ze quasi-autonoom kunnen functioneren en er dus sprake is van een minimale onderlinge afhankelijkheid.¹⁶ Dit zal immers toelaten om een systeem gemakkelijk te splitsen en onder wisselende vormen opnieuw samen te stellen. In een sociaal systeem zoals een scheepsbemanning is dit enigszins contradictoïsch. Toch moet dit principe maximaal nagestreefd worden op het vlak van specifieke werkgerelateerde taken.

¹³ Stuart E. Johnson et al., *A Review of the Army’s Modular Force Structure*, RAND Corporation, Technical Report (2012).

¹⁴ Erik J. De Waard and Eric-Jan Kramer, “Tailored task forces: Temporary organizations and modularity,” in *International Journal of Project Management*, Vol. 26, issue 5 (2006): 537-546.

¹⁵ Erik J. De Waard, “Networked Operations: Taking into account the Principles of Modular Organizing” in *Network Topology in Command and Control: Organization, Operation, and Evolution*, (IGI Global, 2014): 49-70.

¹⁶ Richard N. Langlois, “Modularity in technology and organization”, in *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, Vol. 49, No. 1 (2002): 19-37; Ron Sanchez, “Building real modularity competence in automotive design, development, production, and after-service”, in *International Journal of Automotive Technology and Management*, Vol. 13, No. 3 (2013): 204-236.

De modulaire scheepsbemanning: een gegronde keuze?

Ook kon worden vastgesteld dat “*mixing and matching*” een negatieve invloed heeft op de goede onderlinge verstandhouding en de synergie, die zo noodzakelijk zijn bij een operationele inzet.¹⁷ Hierdoor moet zwaar geïnvesteerd worden in allerlei soorten integratie- en coördinatiemechanismen.¹⁸ De theorie stelt echter dat net op dit vlak het verschil tussen de traditionele en modulaire systemen het meest tot uiting komt. Een modulaire aanpak is namelijk specifiek gericht op het minimaliseren van de kosten voor de coördinatie, en dit door alleen de vereiste output van de modules te controleren en de module zelf eerder als een zwarte doos te beschouwen.¹⁹ Dit maakt dat de eisen voor het leiden van een modulaire organisatie zeer verschillend zijn van de eisen voor het centraal leiden van een strak samenhangende organisatiestructuur, gecoördineerd door een traditionele managementhiërarchie. In de literatuur is er dan ook sprake van de noodzaak aan een “nieuw manager-paradigma”, waarin wordt gesteld dat het leiderschap niet vervaagt, maar wel verschuift in de richting van collaboratieve rollen.²⁰ Gezamenlijke besluitvorming en laterale coördinatie worden des te belangrijker, leiders moeten de voorkeur geven aan *soft power* in plaats van *hard power*. Ze moeten duidelijkheid scheppen door verwachtingen te stellen en structuur te creëren, maar vooral ook vertrouwen schenken. Ze zullen zich niet richten op hiërarchische controle.

De theorie benadrukt ook de nood aan standaards, zijnde het vastleggen van strakke organisatorische regels en procedures, want dat zal “*mixing and matching*” van modules mogelijk maken.²¹ Maar die strakke standaardisatie komt met een keerzijde, want het zal het aanpassings- en reactievermogen van de organisatie beperken. In de praktijk werd vastgesteld dat dit deels opgevangen kan worden door het persoonlijke aanpassingsvermogen van alle betrokkenen te stimuleren. Het ontwikkelen van adaptieve expertise is een belangrijke factor.²²

¹⁷ Karl E. Weick and Karlene H. Roberts, “Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks,” in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38, No. 3 (1993): 357-381; Erik J. De Waard and Eric-Jan Kramer, “Tailored task forces: Temporary organizations and modularity”, in *International Journal of Project Management*, Vol. 26, issue 5 (2006): 537-546.

¹⁸ Erik J. De Waard and Eric-Jan Kramer, “Tailored task forces: Temporary organizations and modularity”, in *International Journal of Project Management*, Vol. 26, issue 5 (2006): 537-546.

¹⁹ Ron Sanchez and Joseph T. Mahoney, “Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design”, in *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (1996): 63-76.

²⁰ Nicole Anand and Richard L. Daft, “What is the Right Organizational Design?”, in *Organizational Dynamics*, Vol. 36, No. 4 (2007): 329-344.

²¹ Carliss Y. Baldwin and Kim B. Clark, “Managing in an Age of Modularity”, in *Harvard Business Review*, Vol. 75, No. 5 (1997): 84-93.

²² Defence Human Capability Science & Technology Centre, *Technical Report 1 (Initial Study). TIN 2.044 Training for Platform Modularity*, BAE Systems, ongepubliceerd (2015).

De modulaire scheepsbemanning: een gegronde keuze?

Een laatst belangrijk element is dat bij het in plaats stellen van een modulaire bemanning al gauw de neiging ontstaat om het kernteam tot het minimum te beperken. Gezien de vele taken die hen worden toevertrouwd en het feit dat zij de basiscondities moeten creëren voor een veilige inzet moet dit echter vermeden worden. Het streven naar een minimale (kern)bemanning, waarbij het accent ligt op het terugbrengen van het aantal tot de essentie en het in overeenstemming brengen met de beschikbaarheid, is reeds nefast gebleken voor de algemene operationele slagkracht en de *survivability* van een schip. De ambitie moet dan ook zijn om een optimale (kern)bemanning in plaats te stellen, waarbij de aantallen in overeenstemming zijn met de opdracht van het schip, de risico's, de menselijke capaciteiten onder alle mogelijke omstandigheden en de veiligheidsvereisten.

Een terechte en haalbare keuze?

We kunnen ons de vraag stellen of het modulaire bemanningsconcept een terechte en haalbare keuze is. Gezien de missiemodulariteit, zullen de nieuwe schepen alsook de MCM-systemen zeer flexibel en adaptief inzetbaar zijn. En dus moet de personeelssamenstelling hierop afgestemd zijn. Een modulaire bemanning, die *tailored to the mission* samengesteld wordt, biedt, in tegenstelling tot een integrale structuur, de mogelijkheid om deze missiemodulariteit maximaal tot zijn recht te laten komen door met schip, modules en bemanning een maximum aan taken effectief en efficiënt uit te voeren.

Maar zo'n modulair team tot een succes laten uitgroeien is niet vanzelfsprekend. Het samenstellen van ad-hoc-organisaties en "*mixing and matching*" van personeelsmodules vergt culturele, doctrinaire en organisatorische veranderingen, alsook extra kwaliteiten van alle betrokkenen. De eerste stap is om zich terdege bewust te zijn van de nood aan deze veranderingen en de nodige acties op te starten. Men mag er immers niet van uitgaan dat de vereiste aanpassingen zich spontaan zullen ontwikkelen.²³

Zo zullen beide Marines met kennis van zake de architectuur van de modulaire bemanning moeten bepalen rekening houdend met het gewenste type flexibiliteit. Ook moeten leiderschap en coördinatiemechanismen afgestemd worden op de specifieke noden van een modulaire organisatie. Hier is een zeer belangrijke en uitdagende rol weggelegd voor alle

²³ Bart Anten, *Cooperation Dynamics of Maritime Military Task Forces* (ongepubliceerde masterthesis, Netherlands Defence Academy, 2016).

De modulaire scheepsbemanning: een gegronde keuze?

leidinggevend en in de eerste plaats de Commandant, de Eerste Officier en de Chef d'Equipage.

Het belang van een goede groepsdynamiek en interpersoonlijke relaties mag niet onderschat worden. Falende samenwerking heeft een directe invloed op de operationele flexibiliteit. Een goede onderlinge verstandhouding is noodzakelijk om problemen aan te voelen voordat ze zich voordoen of om afwijkingen van de normale routine direct te onderkennen.

Extra maatregelen om de synergie en teamgeest te bevorderen zullen noodzakelijk zijn. Complexe en uitdagende collectieve trainingen moeten georganiseerd worden, alsook een specifiek traject dat de integratie bevordert. Dit is een energie- en tijdsverslindende aanpak en om het geheel werkbaar te houden dienen fluctuaties in zowel de kern- als missiebemanningen te worden vermeden. Echter, de ervaring leert ons dat het garanderen van stabiliteit in de samenstelling van een bemanning een heuse uitdaging op zich is.

Bemanningsleden zullen over de juiste ingesteldheid moeten beschikken en over een nog hogere dosis aan samenwerkingscapaciteiten. De openheid en bereidwilligheid van alle betrokkenen en het vermijden van een dominante sociale cultuur gebaseerd op homogeniteit is een *conditio sine qua non*. Hoe deze culturele verandering in onze organisatie te bewerkstelligen is een studie op zich. Deze moet imperatief gemaakt worden alvorens te kunnen overstappen op een modulaire bemanning.

Bovendien moeten we met z'n allen realistisch blijven. Overdreven veel flexibiliteit eisen in een omgeving waar een aantal routines levensbelangrijk zijn, kan nefaste gevolgen hebben. We moeten beseffen dat een scheepsbemanning een veel complexer gegeven is dan legoblokjes in elkaar klikken.

Toch hoeft een modulaire bemanning geen paradox te zijn. Het toepassen van de modulaire principes op de *Human Resources* kan zeker een meerwaarde bieden en bijdragen tot het laten renderen van de missiemodulariteit. Maar gezien de complexiteit komt het met vele uitdagingen en zal het mogelijk een iteratief proces, vertrekkend van een theoretisch uitgewerkt model, noodzaken teneinde de juiste formule te vinden. Misschien moeten we de oplossing wel eerder zoeken in een semi-modulair concept? Hierbij blijven de basisprincipes van de modulaire bemanning behouden -en wordt de bemanning dus nog steeds *tailored to the mission* samengesteld- maar binnen de cluster van missiebemanningen met éénzelfde operationele *output* worden wel steeds dezelfde mensen gekoppeld aan een welbepaalde kernbemanning. Een bepaalde flexibiliteit zal hiermee verloren gaan, maar het creëert wel een belangrijke vorm van stabiliteit en vertrouwdeheid.

De modulaire scheepsbemanning: een gegronde keuze?

Wat buiten kijf staat, is dat een modulaire organisatie opgezet moet worden volgens de regels van de kunst. Voor de modulaire bemanning behelst dit minimaal: een architectuur afgestemd op het gewenste type flexibiliteit, het vormen van quasi-autonome modules, het vastleggen van standaards, alsook het voorzien van aangepaste leiderschap en coördinatiemechanismen en van de juiste sociale cultuur. Dit alles met de nodige aandacht voor de optimale personeelsaantallen en het evenwicht tussen verandering en stabiliteit. Het zal toelaten de voorwaarden te creëren om het strategische objectief – het maximaal laten renderen van de missiemodulariteit – te realiseren én iedereen hierbij – ook letterlijk – aan boord te houden.

Waarlijk een grote uitdaging.

Reageren? Réagir? **BMT-RMB@mil.be**

Trefwoorden: Marine, bemanning, modulariteit, mijnenbestrijding



www.irsd.be - www.khid.be - www.rhid.be

Tous droits réservés - Alle rechten voorbehouden