

# **Onderzoeksseminar III**

## **2012-2013**

### **Het leger van Alexander de Grote als organisatie**

Een kwalitatief onderzoek naar de organisatie van het leger van Alexander de Grote (336 tot 323 voor Christus) aan de hand van een casus en contemporaine organisatieconcepten

Student: Janneke Brilman

Studentnummer: 3513475

Cursustitel: Onderzoeksseminar III 'Heilige Plaatsen: Macedonië'

Docenten: Dr. F. van den Eijnde en Dr. R. Strootman

Scriptiebegeleider: Dr. R. Strootman

Datum: 22-05-13

Aantal woorden: 14143

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
------------------	----------

### Deel I: Historie van de legerorganisatie van Alexander de Grote (336 – 323 voor Christus)

#### **Hoofdstuk 1. Historisch overzicht**

1.1 De nalatenschap van Philippos II	
1.1.1 Het Macedonische Rijk	8
1.1.2 De legerhervormingen	9
1.1.3 Het hof	10
1.2 Het territoriale Macedonische Rijk onder Alexander de Grote	11
1.3 Van triomf naar ondergang: de Diadochen	12

#### **Hoofdstuk 2. Organisatie van het hof en het leger van Alexander de grote**

2.1 Het Macedonische koningshuis	14
2.2 Het leiderschap van Alexander de Grote in een notendop	15
2.3 Opbouw van het leger	15
2.4 Strategieën, tactieken en innovaties in het leger	18
2.5 Militaire campagnes	19
2.6 Organisatie van veroverde gebieden	21

### Deel II: Het leger van Alexander de Grote opgevat in contemporaine organisatieconcepten

#### **Hoofdstuk 3. Het structurele frame en het *human resource frame***

3.1 Casus: De militaire campagne onder Alexander de Grote in Mesopotamië	23
3.2 Het structurele frame	25
3.3 Integratie van de casus in het structurele raamwerk	26
3.4 Het <i>human resource frame</i>	28
3.5 Integratie van de casus in het <i>human resource</i> raamwerk	29

<b>Hoofdstuk 4. Het politieke frame en het symbolische frame</b>	
4.1 Het politieke frame	31
4.2 Integratie van de casus in het politieke raamwerk	31
4.3 Het symbolische frame	33
4.4 Integratie van de casus in het symbolische raamwerk	33
<b>Conclusie</b>	36
<b>Literatuurlijst</b>	40
Bronnen	40
Literatuur	41
<b>Appendix 1: Overview of the Four-Frame Model</b>	43
<b>Appendix 2: The Battle of Gaugamela</b>	44

## Inleiding

Alexander de Grote kent in de geschiedschrijving doorgaans de reputatie als één van de grootste leiders ooit. Nadat Alexander III, die later van de Romeinen de naam Alexander de Grote kreeg, in 336 voor Christus de Macedonische troon betrad onderging Macedonië een ongekende expansie richting het Oosten. De expansiepolitiek van het Macedonische Rijk was in gang gezet door zijn voorganger Philippos II. Philippos besloot om een agressieve politiek te voeren die als doel het treden uit de Perzische invloedssfeer had. De expansie van het Macedonische Rijk op de Balkan vormde het startpunt van zijn politiek. Deze uitbreiding kon niet worden bewerkstelligd zonder de Macedonische militaire revolutie. Door middel van het functioneel uitbesteden van goudmijnen, het verzwaren van de infanterie en het invoeren van lansen (*sarissa*) hervormde Philippos II het Macedonische leger. De *sarissa* was het karakteristieke wapen van de Macedonische falanx aangezien deze lans langer was dan die van andere legers destijds.<sup>1</sup>

De hervormingen van Philippos II dienden als fundament voor de ontwikkeling van Macedonië als grootmacht onder Alexander de Grote. Alexander boekte vele overwinningen met het sterke Macedonische leger en breidde het Macedonische territorium binnen korte tijd, namelijk dertien jaar, vlot uit. Alexander de Grote heeft voornamelijk in het Oosten actief militaire campagnes gevoerd. Hij spiegelde zich aan de Perzische koning en probeerde zoveel mogelijk prestige te behalen. De militaire elite werd aan de koning gebonden door aan hen stukken land uit te delen in ruil voor diensten. Uiteindelijk wist Alexander de Grote het hele Perzische Rijk en Klein-Azië te veroveren.

Het is problematisch om te verklaren hoe Alexander binnen deze korte tijd het grootste, machtigste en sterkte rijk dat tijdens de opkomst van de Macedonische Argeadische dynastie bestond, namelijk het Achaemenidische Perzische Rijk (550 tot 330 voor Christus), heeft kunnen verslaan. Het Perzische Rijk onder de Achaemeniden, dat door Cyrus II (559 tot 530 voor Christus) en Cambyses II (530 tot 522 voor Christus) als eerste grote heersers van de Achaemenidische dynastie was uitgebreid, was het eerste imperium dat de belangrijkste koninkrijken en beschavingen toentertijd verenigde onder één heerser.<sup>2</sup> Zowel Mesopotamische, Griekse, Egyptische als hindoeïstische en boeddhistische culturen waren samengebracht binnen de grenzen van het Perzische Rijk. Onder Darius I (522 tot 485 voor Christus) bereikte het Perzische Rijk de grootste omvang. De grenzen van het immense rijk liepen van de voordeur van Griekenland tot de Indus in India. Vanwege het enorme oppervlakte dat het Perzische Rijk op het hoogtepunt kende was er onder Darius I en II sprake van een uiterst efficiënte organisatie om het rijk controleerbaar te houden. Het koninkrijk was verdeeld in provincies die onder uitstekende leiding stonden van satrapen met wie de koning nauw contact onderhield.<sup>3</sup> Daarnaast bestond er een geavanceerd belastingsysteem en waren verbeterde en goed onderhouden

---

<sup>1</sup> N.G.L. Hammond en G.T. Griffith, *A History of Macedonia. Volume II 550-336 B.C.* (Oxford 1979) 421.

<sup>2</sup> P. Briant, *From Cyrus to Alexander: A History of the Persian Empire* (Eisenbrauns 2002) 1.

<sup>3</sup> L. Allen, *The Persian Empire. A History* (Londen 2005) 111.

handelsroutes gerealiseerd. De grandioze superioriteit van het Perzische Rijk leek onschendbaar. Toch werd de ondergang van het Perzische Rijk ingeluid door de opkomst van Argeadische dynastie in Macedonië. De vraag die centraal staat in deze scriptie is hoe Alexander de Grote in slechts dertien jaar het grootse machtige heersende Perzische Rijk heeft kunnen vernietigen. Hoe is het mogelijk geweest dat Alexander in 331 voor Christus de kern van het Perzische Rijk en de welvarende hoofdstad Persepolis, die door Darius I gebouwd is, volledig heeft kunnen verwoesten?<sup>4</sup>

Om de formidabele prestatie van Alexander de Grote te bevatten en te verklaren is kennis over de organisatiestructuur van het Macedonische leger en het Macedonische bestuur essentieel. De ondergang van het Perzische Achaemenidische Rijk onder Darius II en het succes van Alexander de Grote kunnen naar mijn mening daarom het best verklaard worden vanuit de organisatiewetenschappen. Bij historici die over het succes van Alexander de Grote geschreven hebben ontbreekt een solide onderbouwde organisatorisch-wetenschappelijke verklaring voor het verslaan van het krachtige en professionele Perzische imperium door Alexander de Grote. Historici tot nu toe hebben dan ook gefaald in het verklaren van het succes van Alexander de Grote gezien zij wel spreken over de goede organisatie onder Alexander maar dit niet onderbouwen met wetenschappelijke organisatie-theorieën. Een theorie vanuit de hedendaagse organisatiewetenschappen is nog nooit aangedragen om dit vraagstuk op te lossen. Dit onderzoek heeft dus een unieke invalshoek aangezien het succes van Alexander de Grote benaderd zal worden vanuit de organisatiewetenschappen. Daarbij geeft deze invalshoek dit onderzoek een multidisciplinair karakter. Verwachting is dat de integratie van de oude legerorganisatiestructuren van het Macedonische Rijk in hedendaagse theorieën die in deze scriptie gepresenteerd wordt meer inzicht, of zelfs verklaringen, zal bieden over zowel het succes van Alexander de Grote en het Macedonische rijk als ook over de ondergang van het Perzische Rijk en zo een vernieuwende aanvulling zal blijken voor de bestaande wetenschappelijke literatuur met betrekking tot dit onderwerp.

Uitgangspunt bij dit onderzoek vormt de analyse vanuit de organisatiewetenschappen die fungeert om verschillende aspecten en elementen van een organisatie te structureren en te classificeren. Organisaties zijn instrumenten waarmee het bestuur, lees Alexander de Grote, ambities kan realiseren.<sup>5</sup> De organisatie die in dit onderzoek gespecificeerd centraal staat is aldus het leger van Alexander de Grote van 336 tot 323 voor Christus. De organisatiestructuur is te omschrijven als de wijze waarop de taken in een organisatie zijn verdeeld en de wijze waarop het verrichten van die taken vervolgens gecoördineerd wordt.<sup>6</sup> De organisatiestructuur van het leger van Alexander de Grote wordt volledig ontrafeld aan de hand van een viertal frames aangedragen door de organisatieprofessoren Lee .G. Bolman en Terrence E. Deal. Een frame is een mentaal model – een set van ideeën en assumpties – dat in het hoofd van een individu aanwezig is en deze een bepaald territorium of fenomeen laat

---

<sup>4</sup> Allen, *The Persian Empire. A History*, 73.

<sup>5</sup> M.A.P. Bovens, P. 't Hart en van M.J.W. Twist, *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek* (Alphen aan den Rijn 2012) 169.

<sup>6</sup> Bovens, 't Hart en van Twist, *Openbaar bestuur*, 173.

begrijpen.<sup>7</sup> Zulke mappen maken het mogelijk om sleutelonderdelen van perceptuele data in een coherent patroon te registreren en groeperen.<sup>8</sup> Op deze wijze zijn problemen en oplossingen te categoriseren. De vier verschillende frames zijn als volgt: het structurele frame, het *human resource* frame, het politieke frame en het symbolische frame. In de laatste twee hoofdstukken worden de frames nader toegelicht. De raamwerken leveren verschillende visies op hetzelfde fenomeen, namelijk de organisatie van het leger van Alexander. Ieder frame stelt een bepaalde vraag die gericht is op de kracht van de organisatie. Aan de hand van het beantwoorden van deze vragen zal de organisatie van Alexander de Grote getoetst worden. De theorie van Bolman en Deal is uiterst geschikt om inzicht te verschaffen over het succes van Alexander de Grote omdat hun theorie ook de ontrafeling van de organisatie van het Macedonische leger mogelijk maakt.

Bij het onderzoek is een aantal kanttekeningen echter van cruciaal belang. Ten eerste zijn het leger en het hof van Alexander diep met elkaar verweven. Een tweede kanttekening is dat de keuze voor het begrijpen van fenomenen uit het verleden in hedendaagse theoretische raamwerken een anachronistisch risico mee zich mee brengt. Toch wordt dit risico genomen omdat de waarschijnlijke bijdrage qua nieuwe inzichten over de organisatiestructuur van het Macedonische leger onder Alexander de Grote prevaleert.

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat is: Hoe kan het succes van het leger van Alexander de Grote tijdens zijn regeerperiode als Macedonische koning (van 336 voor Christus tot 323 voor Christus) verklaard worden vanuit contemporaine organisatiemodellen? De scriptie bestaat uit twee delen. In het eerste deel komt de historie van het leger van Alexander de Grote uitgebreid aan bod. Het tweede deel richt zich op de integratie van een casus, namelijk de militaire campagne in Mesopotamië, in de organisatieconcepten van Bolman en Deal. In het eerste hoofdstuk wordt een historisch overzicht gegeven waarin Philippos II, Alexander III (Alexander de Grote) en de ondergang van de Argeadische dynastie op chronologische wijze besproken worden. De opbouw, tactieken, strategieën, innovaties en militaire campagnes van het leger van Alexander de Grote worden in het tweede hoofdstuk besproken. Gezien de verwevenheid van het hof en het leger vangt het tweede hoofdstuk aan met een beknopte beschrijving van het Macedonische koningshuis onder de Argeadische dynastie. In het derde en vierde hoofdstuk worden de verschillende organisatieraamwerken gepresenteerd die dienen als modellen om de structuren van het leger van Alexander de Grote uiteindelijk te begrijpen en in te integreren.

---

<sup>7</sup> L.G. Bolman en T.E. Deal, *Reframing Organisations. Artistry, Choice and Leadership* (San Francisco 2008) 11.

<sup>8</sup> Bolman en Deal, *Reframing Organisations*, 11.

*Deel I: Historie van de legerorganisatie van Alexander de Grote (336 – 323 voor Christus)*

## **Hoofdstuk 1. Historisch overzicht**

### 1.1 De nalatenschap van Philippos II

#### 1.1.1 *Het Macedonische Rijk*

Om de invloed van Alexander de Grote binnen het Macedonische leger als organisatie in zijn tijd vast te kunnen stellen is het relevant om kennis te hebben over de organisatie van het leger en hof voor het koningschap van Alexander. Dus respectievelijk voor 323 voor Christus. Dit hoofdstuk biedt een summier context die het uiteindelijk mogelijk maakt om de discrepanties tussen het beleid en de organisatie van Philippos II en Alexander III te constateren. Het hof en het leger worden gezamenlijk behandeld vanwege de verwevenheid tussen beide partijen. De zogenoemde *hetairoi*, de gezellen van de koning, maakte zowel deel uit van het hof van de koning als van de top van het leger. De verwevenheid tussen hof en leger dient tijdens het lezen van deze scriptie continu in achtving gehouden te worden.

Er is bekend dat de Macedonische monarchie onder Philippos II streefde naar een politieke centralisatie en autocratie. Philippos II trad in 359 voor Christus aan. De taak van de koning was tweeledig. De koning vervulde enerzijds een functie waarbij een de religie centraal staat en anderzijds had de koning de profilering als oorlogsleider. Daarnaast kan er nog een derde optie toegevoegd worden, namelijk de bestuurlijke functie. Philippos II regeerde dus zowel als koning, als president en als commandant.<sup>9</sup> In 358 voor Christus begon hij een militaire campagne om het grote en machtige Macedonische Rijk te scheppen dat hij voor ogen had. Het doel dat Philippos vanuit zijn machtspolitiek beoogde te bereiken was het veroveren van Azië. Echter om deze missie naar Azië te ondernemen diende hij eerst een stabiele situatie in de Balkan te realiseren. Middels politieke agressieve middelen behielp hij zich aan expansie in de Balkan. Hij vocht onder andere conflicten uit met de Paeonieërs, Thessaliërs, Thraciërs en de Illyriërs. Vermoedelijk participeerde de cavalerie op kleine schaal vanwege het bergachtige landschap van de Balkan waar de oorlogen plaatsvonden.<sup>10</sup> Tijdens de oorlogvoering van Alexander had de cavalerie echter een onontbeerlijke positie verworven. Nadat Philippos de omringende bergvolkeren had onderworpen richtte hij zich tot de Griekse wereld. In de slag bij Chaerona in 338 voor Christus versloeg hij Thebe en Athene. Vervolgens richtte hij de Korintische Bond op met de Griekse stadstaten tegen de gemeenschappelijke vijand: het Perzische Rijk. Uiteindelijk heeft Philippos II na vele veldslagen een pacificering in de Balkan, Thessalië en Griekenland kunnen actualiseren.

---

<sup>9</sup> Hammond, *Alexander the Great: King Commander and Statesman*, 23.

<sup>10</sup> E.N. Borza, *In the Shadow of Olympus. The Emergence of Macedon* (Princeton 1990) 202.



### 1.1.2 *De legerhervormingen*

De erfenis van Philippos II komt krachtig tot uitdrukking in de door hem geïmplementeerde *military revolution*. De verschillende stadia waarbij Philippos zijn leger tot een formidabele cavaleriekracht maakte zijn onbekend.<sup>11</sup> Wel is er een redelijk accurate informatie overgeleverd over de specifieke tactische hervormingen onder Philippos II.

Een van de belangrijkste tactieken die hij ontwikkelde, waar Alexander ook herhaaldelijk gebruik van maakte, was dat de cavalerie het belangrijkste offensieve apparaat werd met de falanx als achterhoede.<sup>12</sup> Het geheim van het wonderbaarlijke succes van de Macedonische cavalerie van deze, en de daaropvolgende, generatie lag in het grote aantal en de hoge kwaliteit van individuele ruiters.<sup>13</sup> Organisatorisch introduceerde hij een aanzienlijk groter en zwaarder infanteriegedeelte dan het leger tot dan toe gekend had. Soldaten droegen hun eigen bagage waardoor de overige bagage dat vervoerd moest worden per dier of boot gereduceerd werd.<sup>14</sup> Hierdoor werd het Macedonische leger het snelste, lichtste en meest mobiele leger dat er bestond. Alexander koesterde de organisatorische hervormingen van zijn vader.

De ruimtelijke inrichting binnen het leger werd gekenmerkt door de rechterflank die bestond uit *hetairoi* en de koning zelf en de linkerflank die uit Thessaliërs bestond.<sup>15</sup> Het hart van het leger werd gevormd door de falanx. Kenmerkend voor de falanx waren lichte en zware infanterie-eenheden die als een compacte schokeenheid functioneerden.<sup>16</sup> Specifiek voor de Macedonische oorlogvoering was wig-gevormde formatie die werd aangenomen tijdens veldslagen.<sup>17</sup> Met deze formatie konden de Macedoniërs relatief makkelijk de vijandelijke linie doorbreken. De infanteriesoldaten werden gerekruteerd uit Macedonische boeren en herders. Snelheid, verscheidenheid aan verschillende (nieuwe) soorten wapens, tactieken en coördinatie tussen infanterie en cavalerie vormden de uitgangspunten van de militaire revolutie.

De meeste relevante van alle militaire ontwikkelingen was de belegeringstrein.<sup>18</sup> De katapult werd geïntroduceerd door de Grieken om een snelle effectieve belegering uit te kunnen voeren. De kwaliteit van het leger werd daarnaast verrijkt met de *sarissa* als belangrijke technische innovatie. De combinatie van infanterie en cavalerie werd op een zodanige manier gecoördineerd dat het de Thebaanse strategie reflecteerde.<sup>19</sup>

---

<sup>11</sup> Hammond en Griffith, *A History of Macedonia*, 409.

<sup>12</sup> J.R. Ashley, *The Macedonian Empire. The Era of Warfare Under Philip II and Alexander the Great, 359-323 B.C.* (2004) 23.

<sup>13</sup> Hammond en Griffith, *A History of Macedonia. Volume II 550-336 B.C.*, 413.

<sup>14</sup> D.W. Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army* (Berkeley en Los Angeles 1978) 119.

<sup>15</sup> Borza, *In the Shadow of Olympus*, 221.

<sup>16</sup> Borza, *In the Shadow of Olympus*, 204.

<sup>17</sup> Hammond en Griffith, *A History of Macedonia*, 413.

<sup>18</sup> Hammond en Griffith, *A History of Macedonia*, 444.

<sup>19</sup> Borza, *In the Shadow of Olympus*, 203.

Naast deze technische aspecten van het leger die bijdroegen aan het succes van de legerhervormingen van Philippos II bevorderde zijn individuele diplomatieke kwaliteiten tevens de hoogwaardige prestaties van het Macedonische Rijk. Philippos wendde zich tot huwelijkspolitiek om zo allianties en machtsuitbreiding te vergaren. Hij wierf bondgenoten om zijn eigen Macedonische adel buitenspel te zetten. Deze tactische diplomatie diende zijn eigen ultieme machtsbasis als almachtige koning te garanderen. Een formidabele uitkomst van de huwelijkspolitiek van Philippos vormde de Macedonische machtsbasis in Thessalië. Hier werd Philippos geëerd met de titel van *tagos*. Enerzijds fungeerde Thessalië als bufferzone tegen de barbaren in het Westen, anderzijds leverde Thessalië het merendeel van de cavalerie van het Macedonische leger.

### 1.1.3 *Het hof*

Het beeld van Macedonië als opkomende militaire macht werd door Philippos II bekrachtigd door middel van de hofcultuur. De hofcultuur was een instrument voor de machtmonopolisering en saamhorigheid binnen het hele Macedonische rijk. Op deze wijze werd bij Pella een leger gecreëerd dat loyaal aan de koning was. Mede dankzij de toewijding aan de koning waren de legerhervormingen van Philippos succesvol. Voor koninklijke assistentie viel de koning terug op de mannelijke relaties binnen het koningshuis en zijn ‘vrienden’ en ‘gezellen’ die hij zelf selecteerde.<sup>20</sup> De titel van *hetairoi* werd verkregen door leden cavalerie als zij geëerd werden door de koning.<sup>21</sup> Deze procedure is onder Philippos II doorgevoerd.

Ook stelde Philippos een nieuwe functie aan binnen het hof, de *basilikoi paides*.<sup>22</sup> Deze koninklijke knapen waren zonen van de gezellen van de koning van rond de veertien jaar en bedienden de koning in alle gelegenheden. De Macedonische elite kreeg zo de mogelijkheid om zich te manifesteren aan het hof. Philippos versterkte zijn assistentie door functies van officieren, gezanten, gouverneurs en fiscale meesters in het leven te roepen.<sup>23</sup> Als beloning voor verleende verdiensten verstrekte de koning stukken land, aanzien, macht en prestige. De gezellen van koning waren onderdeel van directe omgeving van de koning. Zij vergezelden de koning tijdens de jacht, ceremonies, oorlog, festivals en eetgelegenheden. Belangrijk om te vermelden is dat alle gezellen van de koning geselecteerd werden op persoonlijke kwaliteiten en dus ook persoonlijke voorkeur van koning.

Het leger dat Philippos naliet aan Alexander was zo geavanceerd dat het simpelweg in die tijd in het centrale of oostelijke gebied van de Mediterraneanen niet verslagen kon worden door een ander leger dankzij de leiding van een capabele commandant.<sup>24</sup> Philippos trachtte de centrale autoriteit te vergroten door de zonen van de aristocratie aan het hof op te leiden. Toen de jonge Alexander aantrad

---

<sup>20</sup> Hammond, *Alexander the Great: King Commander and Statesman*, 15.

<sup>21</sup> Hammond, *Alexander the Great: King Commander and Statesman*, 25.

<sup>22</sup> Ashley, *The Macedonian Empire*, 27.

<sup>23</sup> Hammond, *Alexander the Great: King Commander and Statesman*, 15.

<sup>24</sup> Ashley, *The Macedonian Empire*, 25.

waren deze jonge mannen en de jonge Alexander te onervaren om gezamenlijk het rijk te leiden. Het was noodzakelijk dat de oude garde, die onder Philippos was aangesteld, in dit prille begin van de regeerperiode van Alexander nog functioneerde als een leidinggevend en sturend lichaam van het leger. Uiteindelijk zou de oude garde onder het leiderschap van Alexander toch plaats maken voor een nieuwe garde die door Alexander alvorens de campagne naar Azië was bepaald.<sup>25</sup>

## 1.2 Het territoriale Macedonische Rijk onder Alexander de Grote

In deze paragraaf worden slechts de territoriale uitbreidingen onder Alexander in chronologische orde beknopt belicht. Nadat zijn vader Philippos II het gebied in de Balkan gepacificeerd had lag de weg naar het Oosten open. Nu kon Alexander de geplande invasie van Perzië daadwerkelijk gaan uitvoeren. In 334 voor Christus viel hij met zijn delegatie Perzië binnen. De invasie werd gelegitimeerd door de Perzische aanvallen op en invasies van Griekenland in de vijfde eeuw. In 490 voor Christus waren de Perzen Griekenland binnengevallen en hadden de Perzische oorlogen gestart. Ondanks dat het conflict met een vrede werd beslecht bleef het wantrouwen vanuit de Griekse wereld jegens de Perzen concreet.

Uiteraard belegerde Alexander Perzië vanuit het achterliggende machtsmotief om een enorm Macedonisch imperium te realiseren. Het Perzische Rijk bood een grote uitdaging voor de potentie van het Macedonische leger aangezien het Perzische leger ten tijde van de inval een formidabele reputatie kende. Evenzeer de mankrachten, de wapens, de tactieken als ook het commando zelf moesten tot maximaal kunnen benut worden. Om het gehele territorium van het Perzische rijk, dat toentertijd ook het hele Midden-Oosten en Egypte omvatte, te onderwerpen zijn in primaire bronnen verschillende aantallen infanterie- en cavaleriesoldaten genoemd. Tijdens de inval van Perzië waren er respectievelijk tussen de 33.000 en 43.000 infanteriesoldaten tussen de 4.000 en 5.500 cavaleriesoldaten strijdvaardig.<sup>26</sup> Justinus vermeldt in zijn bronnen dat er 32.000 infanteriesoldaten, 4.500 cavaleriesoldaten en 182 schepen aanwezig waren.<sup>27</sup>

Nadat Alexander het Perzische Rijk was binnengevallen trok hij naar Phoenicië en Egypte. Beide rijken werden tijdens militaire campagnes onderworpen. Vervolgens trok hij oostwaarts via Babylonië naar Perzië zelf. Parthië, dat noordelijk van Perzië lag was het volgende objectief om te veroveren. In oostelijk Azië bereikte Alexander Bactrië en Sogdiana. Zuidwaarts lag India. Na een gefaalde poging om het volledige India te veroveren, hij kwam niet verder dan de Indus, begaf hij zich naar Gedrosia en Perzië. In 331 voor Christus werd Darius, koning van het Perzische Rijk, definitief verslagen en riep Alexander de Grote zich als koning van Azië uit. Op het hoogtepunt strekte het Macedonische rijk zich uit van Griekenland tot India.

---

<sup>25</sup> W. Heckel, *The Marshalls of Alexander's Empire* (Londen en New York: Blackwell, 1992) 3.

<sup>26</sup> A.B. Bosworth, *Conquest and Empire. The Reign of Alexander the Great* (Cambridge 1988) 259.

<sup>27</sup> Just. 6.2

### 1.3 Van triomf naar ondergang: de Diadochen

Alexander overleed, na een nacht van zwaar alcoholgebruik, aan ziekte op 10 of 11 juni in 323 voor Christus te Babylon.<sup>28</sup> Er was bij voorbaat geen opvolger Alexander aangesteld. De pluraliteit aan buitenlandse huwelijken van Alexander problematiseerde de successiekwestie. Polygamie was destijds echter een veelvoorkomend verschijnsel onder Macedonische koningen en de Macedonische adel.<sup>29</sup> Maar het overschot aan potentiële nieuwe koningen bemoeilijkte desalniettemin de opvolging.<sup>30</sup>

Alexander IV werd uiteindelijk uitgeroepen tot legitieme opvolger van Alexander de Grote. Vanwege de jonge leeftijd van Alexander IV handelde Philippos Arridaues (Philippos III) in de positie van Alexander IV.<sup>31</sup> Hij bleek ongeschikt voor het koningschap waardoor de generaals uit het leger steeds machtiger werden. De onderlinge concurrentie tussen de generaals escaleerde op dramatische wijze. Er brak oorlog uit, van 323 tot 277 voor Christus, om de macht over het Macedonische Rijk tussen de veldheren en generaals die onder Alexander actief waren geweest. Generaal Kassander wist van 315 tot 297 voor Christus een stabiele periode in luiden met zijn leiderschap.<sup>32</sup> Na zijn overlijden ving opnieuw een turbulente periode aan. Meerdere diadochen ondernamen een poging tot het verkrijgen van de macht en indien mogelijk een poging tot troonsbestijging. Leonnatos, Perdikkas en Ptolemeus waren leidende mannen in de successieoorlog.<sup>33</sup>

In 277 voor Christus kwamen de Diadochenoorlogen tot een einde. Het territorium dat het Macedonische imperium onder Alexander de Grote gekend had werd opgesplitst in drie nieuwe rijken onder de leiding van enkele generaals die onder Alexander gediend hadden. Het Antigonidenrijk onder Antigonos, het Seleucidenrijk onder Seleukos en het Ptolemeënrijk onder Ptolemeus waren het resultaat van de Diadochenoorlog.

Antigonos II Gonatus wist zich meester te maken van de rumoerige toestand in de Balkan en werd koning van het 'oude' Macedonië. Met Antigonos ving de Antigonidische dynastie aan (277 tot 168 voor Christus). Hij wist Griekenland onder controle te krijgen. Zo herstelde hij Macedonië als regionale macht. Zijn opvolger Antigonos III Doson breidde de macht verder uit door evergetisme. De derde koning binnen de Antigonidische dynastie, Philippos V (van 221 tot 179 voor Christus), voerde een agressieve expansiepolitiek. Hij trachtte het imperialistische streven dat in het rijk van Philippos II prominent aanwezig was geweest nieuw leven in te blazen. Dusdanig werd de vloot heropgebouwd en vernieuwd.

Hel leger van Macedonië bleek desondanks in 168 voor Christus te min om zich staande te houden. De Antigoniden werden onder Perseus (179-168 voor Christus) definitief verslagen in Slag bij

---

<sup>28</sup> N.G.L. Hammond en F.W. Walbank, *A History of Macedonia. Volume III 336-167 B.C.* (Oxford 1988) 198.

<sup>29</sup> Hammond en Walbank, *A History of Macedonia*, 98-99.

<sup>30</sup> A.B. Bosworth, *The Legacy of Alexander. Politics, Warfare, and Propaganda under the Successors* (Cambridge 2002) 29.

<sup>31</sup> Hammond en Walbank, *A History of Macedonia*, 103.

<sup>32</sup> Hammond en Walbank, *A History of Macedonia*, 318.

<sup>33</sup> Heckel, *The Marshalls of Alexander's Empire*, 103.

Pydna door de Romeinen onder legercommandant Aemilius Paulus.<sup>34</sup> Naderhand werd Macedonië opgesplitst in vier republieken onder Romeinse hegemonie.

---

<sup>34</sup> Hammond en Walbank, *A History of Macedonia*, 556.

## Hoofdstuk 2. Organisatie van het hof en het leger van Alexander de grote

### 2.1 Het Macedonische koningshuis

Macedonië was onder Philippos II en Alexander de Grote geen democratie maar een absolute monarchie ondanks dat het leger regelmatig in een vergadering bijeenkwam.<sup>35</sup> In de bijeenkomst kon het leger echter niet haar stem laten gelden, het was meer een goedkeuring van de plannen van de koning.

Een Macedonische koning was in eerste instantie de *primus inter pares* (eerste onder gelijken). Toch leek de monarchie een persoonlijk fundament te hebben gezien de mate van autoriteit en macht die een Macedonische koning genoot.<sup>36</sup> De Macedonische koning had controle over de natuurlijke grondstoffen van het koninkrijk. Zilver en goud waren de voornaamste natuurlijke bronnen. De verworven rijkdom bracht de koning veel persoonlijke prestige en werd gebruikt om het leger te bekostigen. Het feit dat Macedonische koningen participeerden in panhelleense festivals als individu en niet namens hun koninkrijk getuigt eveneens van de individualistische basis die ten grondslag lag aan de monarchie. Verder werden verdragen en allianties van militaire en diplomatieke aard direct met de koning gesloten. Het Macedonische Rijk kende geen aparte organen die dergelijke zaken afhandelden. Daarbij was de koning tevens de hoofdlegeraanvoerder. In deze functie lag bij uitstek zijn ultieme macht. Zo kon hij oorlog verklaren maar ook vrede sluiten. De koning bepaalde aldus de buitenlandse politiek. Ook fungeerde de koning als rechter binnen het eigen Macedonische koninkrijk. Ten slotte bevestigde de rol van de koning als voorzitter van rituelen en festivals de machtspositie van de koning. Restricties van de macht van de koning waren situatiegebonden en niet constitutioneel.

Aan het hof werd het prestige van het Macedonische Rijk door een select informeel gezelschap gewaarborgd. De hofcultuur vormde bij uitstek het instrument voor machtmonopolisering en saamhorigheid. Het hof creëerde een eigen ethnos (identiteit) voor het hele Macedonische volk, namelijk die van de *Makedones*, waardoor de Macedoniërs zich als een etnische en culturele eenheid naar andere rijken konden presenteren. De hiërarchie aan het hof was opgebouwd uit de hoge hof functies, de lagere ambtenaren het hofpersoneel.<sup>37</sup> De hoofdfuncties die veel aanzien en macht genoten werden bekleed door de *somatophylakes* (traditionele koninklijke lijfwachten), de *hetairoi* (gezellen van de koning), de koninklijke pages, de erewachten en de speciale wachten.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> Hammond en Walbank, *A History of Macedonia*, 470.

<sup>36</sup> Borza, *In the Shadow of Olympus*, 237.

<sup>37</sup> H. Berve, *Das Alexanderreich auf prosopografischer Grundlage* (2 vols.; Munich 1926) 25.

<sup>38</sup> Berve, *Das Alexanderreich auf prosopografischer Grundlage*, 25-40.

## 2.2 Het leiderschap van Alexander de Grote in een notendop

Alexander was een briljante strateeg en tacticus en een superieur leider.<sup>39</sup> Met zijn tactische manoeuvres overtrof hij alle andere koningen qua zelfcontrole en genadigheid.<sup>40</sup> Hij regeerde zijn imperium zoals zijn vader, Philippos II, Macedonië geregeerd had. De macht werd geconcentreerd in eigen handen. Rijkdom en ambten werden aangewend als middelen om optimale loyaliteit te werven bij de *hetairoi*. Het delegeren van administratieve functies werkte een sterke verbondenheid tussen koning en subjecten in de hand. Net als zijn vader conserveerde Alexander de Grote de loyaliteit aan het koningschap door middel van giften. Plutarchus schreef hierover:

Maar al waren zijn (lees Alexanders) middelen, toen hij de tocht aanving, aldus gering en beknepen, toch scheepte hij zich niet in, alvorens naar de omstandigheden van de met hem bevriende stafofficieren onderzoek te hebben gedaan en aan de één landgoed te hebben geschonken, de ander een dorp, en een derde de inkomsten van een boerderij of van een haven.<sup>41</sup>

De bewaring van trouwe gebondenheid tussen koning en onderdanen gold dus zowel voor het leger met commandanten als voor het hof gelet op de strikte verstrengeling.

Ondanks de verscheidenheid aan nationaliteiten die verschillende subjecten kenden stonden allen op hetzelfde niveau. Hoogst waarschijnlijk met als doel om idealen van eenheid en harmonie door het hele rijk te propageren. Dit wijst op het diplomatieke kaliber van Alexander de Grote als leider. Als koning oefende hij macht uit via het leger en het leger werd weer gefinancierd door bronnen van het koninkrijk.<sup>42</sup> Onder deze bronnen vallen belastingen die geheven werden door het gehele koninkrijk, dus inclusief de veroverde gebieden, maar ook natuurlijke bronnen als mijnen.

Alexander de Grote wilde wegens politieke redenen niet dat grote delen van het leger onder één commandant zouden vallen. Hij wilde zijn macht als absolute monarch en legeropperbevelhebber waarborgen door een complexe structuur met meerdere rangen in het leger te implementeren. Ook overplaatsingen van commandanten en troepen suggereerden dat de absolute macht over het leger in handen van Alexander zelf lag. Hij diende de enige unificerende factor voor de Macedonische troepen te zijn.<sup>43</sup> Het koningschap van Macedonië was dan ook individuaafhankelijk in plaats van territoriumafhankelijk. Er was dus sprake van een *personalized network*.

## 2.3 Opbouw van het leger

De functies binnen het Macedonische leger worden aan de hand van veel verschillende termen en benoeringen in de primaire en secundaire literatuur over Alexander de Grote beschreven. Dit

---

<sup>39</sup> B.S. Strauss, 'Alexander: The Military Campaign', in: J. Roisman, *Brill's Companion to Alexander the Great* (Boston 2003) 142.

<sup>40</sup> Curt. 3.12.18-21.

<sup>41</sup> Plut. Alex. 15.2.

<sup>42</sup> Bosworth, *Conquest and Empire*, 179.

<sup>43</sup> Bosworth, *Conquest and Empire*, 276.

impliceert een bijna onontkoombaar scenario van complexiteit, onvatbaarheid en ongrijpbaarheid tijdens het detecterende proces om de feitelijke vroegere structuur binnen het leger te kunnen achterhalen. Om toch duidelijkheid te krijgen worden in deze paragraaf de terugkerende termen uitgelicht en de onderlinge verhoudingen tussen de desbetreffende functies in beeld gebracht. De discrepanties tussen het leger onder Alexander de Grote, dat in 336 voor Christus richting het Perzische Rijk trok, en het leger van Philippos II fungeert als grondslag om de complexiteit van de organisatiestructuur het hoofd te bieden. Aan de hand van de geconstateerde verschillen kunnen de unieke aspecten van de organisatie van het leger van Alexander worden blootgelegd. Voorgaand zal echter eerst inzicht verschaft worden over de overeenkomstigheden tussen de twee Macedonische koningen.

Ten eerste werden legerleiders geselecteerd vanuit de aristocratische families uit Macedonië.<sup>44</sup> Eveneens als bij voormalige Macedonische vorsten bestond de cavalerie uit een elitetroep, de *hetairoi*. Uit de *hetairoi*, ook wel de gezellen van de koning genoemd, verkoos de koning al sinds de tijd alvorens Alexander II de *philoï* (vrienden van de koning en die direct naast de koning stonden) en de *hegemones* (commandanten aan wie de koning een belangrijke mate van de macht van het commando delegerde).<sup>45</sup> Naast de *hetairoi*, bestonden tevens de *pezhetairoi*. Zij waren de gezellen van de koning die te voet opereerden.<sup>46</sup> In de loop ter tijd kreeg de term *pezhetairoi* echter een bredere betekenis met als uitersten koninklijke voetlijfwachten en Macedonische infanteriesoldaten in de eerste linie.<sup>47</sup>

Het leger van Alexander de Grote bestond, net als het leger van zijn vader, uit cavalerie en infanterie. Echter is er wel een verschuiving van de ratio cavalerie-infanterie waarneembaar. In de tijd van Alexander de Grote won de cavalerie aan betekenis en vormde het belangrijkste onderdeel van het leger. Strategisch bekeken had de cavalerie als doel om de vijandelijke cavalerie in de flank aan te vallen en zo een gat in de linie te slaan. Alvorens de cavalerie actie ondernam diende de infanterie het vijandelijke leger te misleiden en zo te positioneren dat een dergelijke aanval van de cavalerie door de vijand niet werd voorzien. Na de aanval van de cavalerie werd zij bijgestaan door de infanterie in de peremptoire slag. In de cavalerie bestond er een verschil tussen de gezellen van de koning (*hetairoi*) en de *prodromoi*.<sup>48</sup> De *hetairoi* hadden een kortere lans en voerden intensieve aanvallen uit in een dichte formatie. De *prodromoi* hadden open condities als context voor hun operaties. De *prodromoi* verdwenen onder Alexander echter ook weer. Ook het commando van de troepen is door de jaren heen belangrijker geworden.<sup>49</sup> De toenemende mobiliteit van het commando en de multivariabele operaties zijn kenmerkende aspecten van dit proces.

---

<sup>44</sup> Heckel, *The Marshalls of Alexander's Empire*, 3.

<sup>45</sup> Hammond, *Alexander the Great: King Commander and Statesman*, 25.

<sup>46</sup> Bosworth, *Conquest and Empire*, 259.

<sup>47</sup> Hammond en Griffith, *A History of Macedonia*, 414.

<sup>48</sup> Bosworth, *Conquest and Empire*, 263.

<sup>49</sup> Bosworth, *Conquest and Empire*, 276.



Onder Alexander trad een nieuwe garde aan, zoals eerder vermeld in het vorige hoofdstuk, die via publieke en private aangelegenheden invloed uitoefende op het beleid van Alexander de Grote. Vriendschap en vertrouwen waren belangrijke waarden van de nieuwe garde onder wie Koinos, Hephaistion, Leonnatos, Krateros en Perdikkas vielen.<sup>50</sup> De nieuwe garde werd gekenmerkt door een onverwoestbare loyaliteit aan de koning. De opkomst van de nieuwe lichte was een gevolg van erosie van het hoogste legercommando van de Macedonische aristocratie. Buitenlandse aristocratie, voornamelijk uit de gebieden die geïncorporeerd waren binnen het Macedonische Rijk, was steeds vaker actief als legercommando. Koinos, de zoon van Polemokrates, was bijvoorbeeld een aristocraat uit Elimeia.<sup>51</sup> Dit verloop van een veranderende legersamenstelling was representatief voor een rijk dat aan het expanderen was.

Hephaistion was de zoon van Amyntor en afkomstig uit Pella. Hij was opgevoed aan het hof van Philippos II als page en als *syntrophos* van de zonen van Philippos II.<sup>52</sup> De term *syntrophos* komt in overige secundaire literatuur niet of uiterst gering voor. De *syntrophoi* (meervoud van *syntrophos*) waren vermoedelijk bedienden van de prinsen, en indirect de koning, die dezelfde leeftijd hadden als de prins. Hephaistions carrière als *hipparch* (commandant van infanterie) had hij eerder te danken aan zijn vriendschap met Alexander in plaats van militaire genialiteit.<sup>53</sup> Hephaistion en Perdikkas werden samen met troepen vooruit gestuurd toen de expeditie naar India in 327 voor Christus was uitgestippeld om het gebied rondom Peukelaotis te onderwerpen en een scheepsbrug te bouwen in de Indus.<sup>54</sup>

Leonnatos was tevens een *syntrophos* geweest van Alexander.<sup>55</sup> In 332/1 voor Christus werd Leonnatos een van de *somatophylakes*. De *somatophylakes* waren directe lijfwachten van de koning. Deze zeven mannen, afkomstig uit de aristocratie, werden tevens aangewezen om hoge commandofuncties in het Macedonische leger te bekleden. Voor deze promotie had Leonnatos de koning vergezeld als een *hetairoi* alhoewel hij al wel ten strijde ging als lid van de *agema* van de *hypaspisten*.<sup>56</sup> De *agema* is een term die refereert aan de wachten van Alexander die ten alle tijden paraat waren. De koninklijke *hypaspisten* waren de voetsoldaten die de koning ten alle tijden beschermden. Deze term is afkomstig uit de periode toen de *pezhetairoi* geen duidelijke definitie meer had. *Hypaspist* was de nieuwe benoeming van koninklijke voetlijfwachten. Als een koninklijke page de leeftijd van achttien of negentien jaar bereikte werd hij opgeleid tot koninklijke *hypaspist*. De selectie ‘belangrijke mannen aan het hof’ van Alexander bestond aldus uit, op hiërarchische volgorde, de *somatophylakes*, de koninklijke *hypaspisten* en de koninklijke pages. Gevolgd na deze functies aan het hof kwamen de *hetairoi*, *pezhetairoi* en de overige voetsoldaten en de huurlingen.

---

<sup>50</sup> Heckel, *The Marshalls of Alexander's Empire*, 57-163.

<sup>51</sup> Heckel, *The Marshalls of Alexander's Empire*, 58.

<sup>52</sup> Ibidem, 66.

<sup>53</sup> Ibidem, 76.

<sup>54</sup> Arrianus, Heckel 77.

<sup>55</sup> Heckel, *The Marshalls of Alexander's Empire*, 91.

<sup>56</sup> Heckel, *The Marshalls of Alexander's Empire*, 93.

Naast de ‘gebruikelijke’ infanterie- en cavaleriesoldaten reisden tijdens de Macedonische campagnes tevens bodyguards, gepensioneerde soldaten, gijzelingen, dienaren, zieners, artsen, sofisten, poëten, historici, tutoeren, secretarissen, landmeters, uitvinders, handelaren, waarzeggers, hoflieden en naar mate het leger steeds meer het Perzische Rijk infiltreerde ook vrouwen en kinderen mee.<sup>57</sup> Er wordt in de scriptie niet verder ingegaan op de onderlinge verhoudingen tussen bovengenoemde partijen aangezien zij geen onderdeel waren van de harde kern van het leger die strijdvaardig was.

#### 2.4 Strategieën, tactieken en innovaties in het leger

De prominente technische innovatie in het leger van Alexander was het effectieve gebruik van gecombineerde troepen in een veldslag.<sup>58</sup> De gezellen van de koning en cavaleriesoldaten ontvingen rugdekking van de schermutselingen aan infanterie. De infanterie vormde echter reeds het merendeel van het Macedonische leger. De opmaak van de infanterie onderging een trend waarbij het merendeel werd ingevuld door buitenlandse troepenmachten van wie het rijk door de Macedoniërs opgeslokt was. Het jaar 330 voor Christus vormde expliciet een omslagpunt in de rekrutering van het leger.<sup>59</sup> Niet-Macedoniërs werden opgenomen in het Macedonische leger. Zoals bijvoorbeeld Koinos. Redenen voor de absorptie waren het versterken van het leger en weerstand uit onderworpen gebieden te reduceren. Uiteindelijk bevonden de Macedoniërs zich in de minderheid en hadden zij niet langer een superieure positie binnen het leger. Deze transformatie in het leger is representatief voor de verandering van Alexander van koning van Macedonië naar koning van Azië.<sup>60</sup>

Dat het leger een fundamenteel facet was voor de vormgeving van het enorme Macedonische rijk onder Alexander de Grote blijkt uit de politieke uitgangspunten en investeringen om de oorlogsvoering effectiever te laten verlopen. Zo werden zowel het cavalerie als het infanteriegedeelte van het leger in de periode van 333 voor Christus tot 331 voor Christus verdubbeld als gevolg van de legerversterkingen.<sup>61</sup> Door de omvangrijke vraag naar troepen had Macedonië na de dood van Alexander niet meer de mogelijkheid en de potentie om nieuwe oorlogen en annexaties uit te voeren. Net als Philippos zag Alexander het belang in van een grote hoeveelheid lichte infanteriesoldaten om op te kunnen tegen het enorme leger van de Perzen.

Alexander was een van de eerste legeropperbevelhebbers in de oudheid die tactisch gebruik maakte van katapulten.<sup>62</sup> Bij de strijd tegen Porus in India maakte Alexander ook gebruik van olifanten in zijn leger zodat zijn leger niet het onderspit zou delven tegen het Indiase leger. Daarbij kregen lichtere infanteriesoldaten een langere lans om zo de olifanten van het vijandige leger te

---

<sup>57</sup> Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, 12.

<sup>58</sup> Ashley, *The Macedonian Empire*, 24.

<sup>59</sup> Ashley, *The Macedonian Empire*, 271.

<sup>60</sup> Ibidem, 273.

<sup>61</sup> Bosworth, *Conquest and Empire*, 267.

<sup>62</sup> Ashley, *The Macedonian Empire*, 25.

verwonden en te doden. Deze innovatieve maatregelen waren gewenst vanwege veranderende omgevingen waar het Macedonische leger zich in bevond.

## 2.5 Militaire campagnes

Belangrijk om in het achterhoofd te houden is dat de Macedoniërs tijdens hun buitenlandse campagnes in Azië gesteund werden door de Griekse stadstaten die obligaties verplicht waren aan hun hegemoon van de Korintische bond.<sup>63</sup> Een afvaardiging van de Griekse stadstaten vocht, net als de belangrijke Thessalische cavalerie, mee in het Macedonische leger waardoor de Macedonische militaire macht vergroot werd. Over het algemeen voerde Alexander tijdens zijn militaire campagnes, in Griekenland en het West-Perzische Rijk, een beleid van terughoudende brutaliteit en zelfs verzoening.<sup>64</sup> Om een totaalbeeld van de organisatie en de structuur van het leger te schetsen is het van belang om enkele voorbeelden te bespreken. De militaire campagnes van Alexander de Grote in Perzië en India dienen als uitgangspunten.

In de lente van 336 voor Christus werd een leger van 10.000 Macedoniërs en Griekse huurlingen onder commando van Permenio de Hellespont overgezet naar Abydos.<sup>65</sup> Na de oversteek van de Hellespont, die Europa met Azië verbond, wilde Alexander naar het Zuiden trekken. Alexanders aanvankelijke strategie was om zo snel mogelijk een veldslag tegen de Perzen te winnen aangezien hij maar een maand het leger kon bevoorraden. Bij de Slag bij Granikos in 334 voor Christus versloeg Alexander de Grote de Perzische bezettingstroepen in de westelijke satrapieën. Plutarchus beschreef de Granikos ook wel als de poort naar Azië.<sup>66</sup> De overwinning van de Macedoniërs bij Granikos zorgde voor een bevrijding van de Griekse steden die binnen de westelijke satrapieën lagen. Over deze slag schrijft Plutarchus het volgende:

Terwijl het ruitergevecht dermate hachelijk en heftig was, doorschreed de falanx van de Macedoniërs de rivier en raakten de troepen voetvolk slaags. De Perzen echter boden geen flinke en evenmin een langdurige weerstand, maar maakten rechtsomkeert en vluchtten, met uitzondering van de Griekse huurlingen. Deze hadden zich bij een naburige heuvel aaneengesloten en vroegen Alexander te mogen capituleren. Hij evenwel, meer in drift handelend dan met overleg, rent als voorste op hen in en verliest zijn paard.<sup>67</sup>

Dit citaat toont enerzijds de effectiviteit van de aanvalsstrategie van de Macedoniërs aangezien de Perzen zich al snel terugtrokken waardoor de Macedonische troepen de Perzische satrapieën konden

---

<sup>63</sup> Hammond en Griffith, *A History of Macedonia*, 434.

<sup>64</sup> Strauss, 'Alexander: The Military Campaign', 141.

<sup>65</sup> Ashley, *The Macedonian Empire*, 185.

<sup>66</sup> Plut. Alex. 16.1.

<sup>67</sup> Plut. Alex. 16.6-7.

binnentreden. Anderzijds toont het ook de stuurse karakteristieken van Alexander als leider. Toch kan het de ultieme bevrijding van de Griekse wereld niet ontkennen.

Het tweede voorbeeld betreft de invasie van India onder het leiderschap van Alexander de Grote in 327 voor Christus. Deze militaire campagne verliep via de Vallei van Kophen naar de Indus. Volgens Arrianus hebben de Macedoniërs de Indus overgestoken door middel van boten en niet via een brug.<sup>68</sup> De invasie had een tweedeling aan kolommen.<sup>69</sup> De eerste kolom betrof de helft van de Macedonische troepen en huurlingen onder leiding van de commandanten Hephaestion en Perdiccas. Deze eerste fractie diende de hoofdweg vrij en veilig te maken naar India. Verschillende centra van verzet en oppositie werden vernietigd. Alexander de Grote vormde samen met zijn elitetroepen de tweede kolom. De elitetroepen bestonden uit *hypaspisten*, Agirianen en de *asthetairoi* van het hoge Macedonië. Zij concentreerden zich op de volkeren ten noorden van de rivier in het berglandschap van Bajaur en Swat. Onder commando van Alexander nam de tweede kolom dus een andere route dan Hephaestion en Perdiccas. Verklaring voor de noordelijk-georiënteerde route was dat de tweede kolom zo de flank van de hoofdmacht kon dekken. Als tactiek pleitte Alexander voor een open veldslag in deze gebieden om vervolgens de meest strategische locaties te veroveren.<sup>70</sup> Nadat deze berglandschappen veroverd waren trok het Macedonische leger naar de Punjab. Om Zuid-India te veroveren wilde Alexander de Indus voor zowel bevoorrading als basis van operaties gebruiken.<sup>71</sup> Naast de vloot bestond het Macedonische leger uit drie groepen: een groep met tweehonderd olifanten op de linkerflank onder leiding van Hephaestion, een zelfde groep op de rechterflank onder leiding van Craterus en een derde groep als achterhoede en reserve onder commando van Philippos.<sup>72</sup>

In de strijd tegen Porus, koning van India, komen wederom de capaciteiten van Alexander als opperbevelhebber naar voren. Arrianus schreef:

Alexander then announced in public that he would wait in the summer season, if he were prevented from crossing for the time; but none the less he stayed there watching, if by any chance he might quickly streak across without being seen. He recognized that it was impossible to cross in the place where Porus himself had encamped on the bank of the Hydapses, owing to the number of elephants, and because there was a great army, well ordered and carefully armed, ready to assail his troops as they landed.<sup>73</sup>

Alexander voerde weloverwogen zijn tactische plannen uit. Een continue kosten- en batenafweging bepaalde in belangrijke mate zijn militaire beleid. De Macedonische troepenmacht was uiteindelijk echter niet opgewassen tegen Porus om heel India te veroveren.

---

<sup>68</sup> Arrianus, *Anabasis Alexandri Books V-VII Indica*, P.A. Brunt (Harvard 1983) 23.

<sup>69</sup> Bosworth, *Conquest and Empire*, 119-120.

<sup>70</sup> Ashley, *The Macedonian Empire*, 311.

<sup>71</sup> Hammond, *Alexander the Great: King Commander and Statesman*, 218.

<sup>72</sup> Hammond, *Alexander the Great: King Commander and Statesman*, 219

<sup>73</sup> Arrianus, *Anabasis Alexandri Books V-VII Indica*, 31.

## 2.6 Organisatie van veroverde gebieden

Na de Slag bij Granikos kon Alexander makkelijk richting het Zuiden trekken. Gebieden werden eenvoudig gepacificeerd aangezien de lokale bevolking een aversie jegens Darius III koesterde. Toen Alexander deze gebieden binnentrok kwam de lokale bevolking in opstand tegen de Perzische koning. Doordat de bevoorrading van het leger in Azië bemoeilijkt werd door gelimiteerde mogelijkheden van transport over land en minimale mogelijkheden voor landbouwproductie sloten Alexander en andere commandanten van het Macedonische leger overeenkomsten met lokale bevolking om een constante bevoorrading van het leger te kunnen verzekeren.<sup>74</sup> Indien gebieden zich niet direct aan Alexander onderwierpen, en de samenwerking dus uitbleef, verdeelde Alexander het leger in kleinere eenheden die relatief makkelijk te voorzien waren door middel van roven en plunderingen.<sup>75</sup>

Met de invasie van Azië trof Alexander een inheemse administratiestructuur aan. De structuur werd niet direct aangepast aan de Macedonische beginselen. Wel werden er eigen mannen naar de veroverde gebieden overgeplaatst om het territorium militair te beschermen en te verdedigen. De civiele administratie was minder belangrijk dan het waarborgen van de nieuwe grenzen van het Macedonische Rijk en werd daarom in de meeste gevallen overgelaten aan inheemse bestuurders.<sup>76</sup> Coöperatie tussen de voormalige lokale heersers en de Macedonische generaals vormde geen uitzondering. Alexander wenste in veroverde gebieden als Bactrië en India een organisatiestructuur van coöperatie te implementeren.<sup>77</sup>

Na 331 voor Christus, na de slag bij Gaugamela waar de Perzische koning Darius definitief verslagen werd, participeerden de Perzen in administratieve bezigheden van het Macedonische imperium. Functies met politieke of militaire machten werden de Perzen ontzegd. Als koning van Azië erkende Alexander wel het Perzische hofleven en zich hierop aan.<sup>78</sup>

---

<sup>74</sup> Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, 120.

<sup>75</sup> Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, 120.

<sup>76</sup> Bosworth, *Conquest and Empire*, 230.

<sup>77</sup> C.A. Robinson, Jr., 'The extraordinary ideas of Alexander the Great', in: G.T. Griffith, *Alexander the Great. The Main Problems*. (Cambridge 1966) 53-72, 72.

<sup>78</sup> M. Brosius, 'Alexander and the Persians', in: J. Roisman, *Brill's Companion to Alexander the Great* (Boston 2003) 176.

*Deel II: Het leger van Alexander de Grote opgevat in contemporaine organisatieconcepten*

### **Hoofdstuk 3. Het structurele raamwerk en het *human resource* raamwerk**

#### 3.1 Casus: De militaire campagne onder Alexander de Grote in Mesopotamië

In dit tweede deel van de scriptie wordt de militaire campagne in Mesopotamië, dat in het West-Perzische Rijk lag, onder Alexander de Grote als casus in twee hoofdstukken uitgewerkt. De casus wordt geïntegreerd in contemporaine organisatieconcepten die een raamwerk vormen voor verdere analyse van de organisatie van het leger van Alexander de Grote. De slag bij Gaugamela op 1 oktober in 331 voor Christus dient als uitgangspunt binnen de campagne in Mesopotamië.<sup>79</sup> Over de exacte locatie van de slag bestaat in primaire bronnen onenigheid. Zo stelt Arrianus dat de slag en het kamp 111 kilometer van Gaugamela (hij refereert naar Arbela) af plaatsvond.<sup>80</sup> Pluchtarchus daarentegen vermeldt dat de strijd wel bij Gaugamela plaatsvond en niet bij Arbela.<sup>81</sup>

De campagne bestreek slechts een aantal maanden. Alexander trok het Perzische Rijk in met een leger van niet meer dan 50.000 soldaten.<sup>82</sup> Volgens Diodorus waren er tijdens de slag 42.864 infanteriesoldaten en 6.580 cavaleriesoldaten strijdvaardig aan Macedonische zijde.<sup>83</sup> De slag duurde in totaal vier dagen. Tijdens de militaire confrontatie werd het omvangrijke leger van Darius III verslagen.

Middenapril in 331 voor Christus verliet Alexander Egypte en trok naar Phoenicië.<sup>84</sup> Darius beantwoordde de toenemende dreiging met een creatie van een nieuw Perzisch leger die Babylon en Susa moest verdedigen.<sup>85</sup> Toen Alexander vernam dat Darius een leger te Babylon aan het mobiliseren was trok hij met zijn troepen naar Aleppo en vervolgens naar Thapsacus waar hij de Eufraat over moest steken. De bouw van bruggen over de rivier werd in eerste instantie verhinderd door de Perzische commandant Mazaeus maar toen Alexander met het merendeel van het Macedonische leger arriveerde zag Mazaeus zich tot genoodzaakt zich terug te trekken.<sup>86</sup> Na de oversteek van de rivier verraste Alexander Darius aangezien het Macedonische leger niet naar Babylon maar naar het noorden richting de Tigris trok en deze overstak.

Darius zond vervolgens zijn troepen richting de Macedonische troepen om deze een halt toe te roepen. De Tigris hield Darius ten oosten van zijn route en de Eufraat ten westen.<sup>87</sup> Het gebied was rijk aan voedingsmiddelen voor de dieren en soldaten van het Perzische leger. Uiteindelijk ontmoetten de legers elkaar bij Gaugamela. Arrianus schreef over het verloop van de bloedigere confrontatie bij Gaugamela:

---

<sup>79</sup> De slag bij Gaugamela wordt in primaire bronnen vaak beschreven als de slag bij Arbela.

<sup>80</sup> Arr. Anab. 3.8.7.

<sup>81</sup> Plut. Ale. 31.3.

<sup>82</sup> E.W. Marsden, *The Campaign of Gaugamela* (Liverpool 1964) 1.

<sup>83</sup> Diod. 17.61.3

<sup>84</sup> Ashley, *The Macedonian Empire*, 255.

<sup>85</sup> Marsden, *The Campaign of Gaugamela*, 12.

<sup>86</sup> Ashley, *The Macedonian Empire*, 255.

<sup>87</sup> Diod. 17.53.3.

For a short time there ensued a hand-to-hand fight; but when the Macedonian cavalry, commanded by Alexander himself, pressed on vigorously, thrusting themselves against the Persians and striking their faces with their spears, and when the Macedonian phalanx in dense array and bristling with long pikes had also made an attack upon them, all things together appeared full of terror to Darius, who had already long been in a state of fear, so that he was the first to turn and flee.<sup>88</sup>

Het was geen makkelijke overwinning geweest. De mobilisatie onder Darius III was goed georganiseerd. In het Perzische kamp te Arbela werden de troepen verder getraind en gedisciplineerd.<sup>89</sup> Nadat Darius op de vlucht was geslagen is een andere flank van het Perzische leger, die nog niet op de hoogte was van de aftocht van Darius, erin geslaagd om een gat in de Macedonische falanx te slaan.<sup>90</sup> Hierdoor konden de Perzen het opslagkamp van de Macedoniërs bereiken en plunderen. In het Macedonische leger moesten ongeveer vijfhonderd soldaten de slag met de dood bekopen en velen waren gewond, onder wie Hephaestion, Perdikkas, Coenus, Menidas en andere militaire commandanten.<sup>91</sup> Het verlies aan Perzische zijde was opmerkelijk groter, namelijk 90.000 doden.<sup>92</sup> Plutarchus schreef over de nederlaag van Darius III:

Want niet uit gebrek aan wapenen noch aan mensen zou Darius uitscheiden oorlog te voeren, daarvoor was zijn macht te aanzienlijk, zijn gebied te groot; maar wel zou hij dat doen wanneer hij zijn trots en hoop liet varen, omdat een voor elke duidelijke nederlaag, geleden door de dapperheid van zijn vijanden, hem van zijn minderheid had overtuigd.<sup>93</sup>

Na de overwinning bij Gaugamela begaf het Macedonische leger zich in drie weken tijd naar Babyon. Het leger bleef vierendertig dagen in Babylon, wat mogelijk was door de watertoevoer naar de stad, voordat het leger verder richting het Oosten trok.<sup>94</sup>

### 3.2 Het structurele frame

Huidige organisatiestructuren kunnen het best worden gevat in een organogram. Deze blauwdruk van een organisatie geeft de schematische opbouw van een organisatie weer. Ondanks een poging in het voorgaande hoofdstuk om de verschillende functies, rangen en benoemingen binnen het leger te ordenen is bij dit onderzoek over de organisatiestructuur van het leger van Alexander de Grote de complexiteit dermate groot dat het maken van een dergelijk organogram onrealiseerbaar bleek. Zoals

---

<sup>88</sup> Arr. Anab. 3.14.3.

<sup>89</sup> Diod. 17.53.4

<sup>90</sup> Zie Appendix 2.

<sup>91</sup> N.G.L. Hammond e.a., *Three Historians of Alexander the Great. The so-called Vulgate authors, Diodorus, Justin and Curtius* (Cambridge 1983) 22.

<sup>92</sup> Hammond e.a., *Three Historians of Alexander the Great*, 25.

<sup>93</sup> Plut. Alex. 31.8.

<sup>94</sup> Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, 70.



eerder vermeld is de verwevenheid van het hof en het leger voornamelijk van informele aard. Zonder formele begrenzingen van functies is het penibel om de juiste structuren in kaart te brengen. Ondanks deze implicaties bieden de organisatieprofessoren L.G. Bolman en T.E. Deal een *window of opportunity* om de organisatiestructuur te ontrafelen en bloot te leggen middels vier theoretische raamwerken afkomstig uit de organisatiewetenschappen. Zo zal er toch getracht worden om de organisatiestructuur van het hof en van het leger, ook al is het aan de hand van hedendaagse begrippen en modellen, bloot te leggen.

Bolman en Deal dragen als eerste het structurele raamwerk aan.<sup>95</sup> Vanuit dit structurele frame worden organisaties gedefinieerd vanuit een doelmatig beginsel. Binnen dit frame worden doelen, gespecialiseerde rollen en formele relaties als toonaangevende aspecten binnen een organisatie benadrukt. De structuren worden ontworpen wegens adaptieve motieven. De organisatie dient zich herhaaldelijk te conformeren aan haar omgeving en ontwikkelingen om haar heen. Er ontstaan problemen als de structuur niet goed is aangepast aan de omstandigheden waar een organisatie zich in bevindt. De metafoor die door Bolman en Deal wordt aangehaald om dit raamwerk zo duidelijk mogelijk te beschrijven is die van een fabriek. Er is sprake van een georganiseerde traditie. Doelen, technologie, coördinatie en formele relaties zijn sleutelwoorden binnen de metafoor.

De theorie van het structurele frame hanteert zes veronderstellingen.<sup>96</sup> Ten eerste werken organisaties het beste als rationaliteit de overhand heeft over persoonlijke voorkeuren en externe druk. In het geval van Alexander prevaleert qua oorlogstactieken toch voornamelijk de persoonlijke voorkeur. Zo is in voorgaande hoofdstukken vermeld dat de koning zelf de *hetairoi* koos. Hephaistion was zelfs louter geselecteerd wegens zijn vriendschap met Alexander aangezien zijn commandokwaliteiten te wensen overlieten.<sup>97</sup> Met zijn strategische overwegingen probeerde Alexander wel zo rationeel mogelijk te zijn. Als hij tijdens een veldslag geconfronteerd werd met een variant van oorlogsvoeringstechnieken die hem onbekend was dan veranderde hij ook zijn eigen techniek.<sup>98</sup> Hij bleef in dat geval niet koppig trouw aan het geloof van zijn eigen superioriteit.

Ten tweede komen problemen en gaten in de *performance* voort uit structurele defecten. Deze problemen kunnen worden opgelost door analyse en herstructurering. Een ander uitgangspunt is dat de organisaties hun bestaansrecht ontleen aan het behalen van hun gestelde doelen. Gepaste vormen van coördinatie en controle verzekeren dat verschillende inspanningen van individuen en eenheden elkaar niet tegenwerken. Daarbij wordt de efficiëntie verhoogd en het *performance* verbeterd door middel van specialisatie en een duidelijke arbeidsverdeling. Ten slotte moeten, zoals eerder benoemd, de

---

<sup>95</sup> NB: de termen frame en raamwerk worden door elkaar gebruikt maar hebben binnen deze scriptie dezelfde betekenis.

<sup>96</sup> Bolman en Deal, *Reframing Organisations*, 47.

<sup>97</sup> Heckel, *The Marshalls of Alexander's Empire*, 76.

<sup>98</sup> D.L. Gilley en I. Worthington, 'Alexander the Great, Macedonia and Asia', in: J. Roisman en I. Worthington, *A Companion To Ancient Macedonia* (Malden & Oxford, 2010) 193.

structuren zo worden ontworpen dat zij aansluiten op de omstandigheden van de organisatie. Onder omstandigheden wordt onder andere technologie, arbeidskracht, doelen en omgeving verstaan.

Over het algemeen is er binnen een organisatie dat geheel binnen het structurele raamwerk te plaatsen is sprake van verticale coördinatie. Autoriteit, regels en beleid en planning- en controlesystemen vormen deze soort van coördinatie.<sup>99</sup> Verticale coördinatie is het best toepasbaar als een organisatie stabiel is. Laterale, horizontale, coördinatie vult de verticale coördinatie aan waar nodig. Bij complexe taken met een turbulente omgeving is een laterale aanpak wenselijk. Vergaderingen, netwerken en matrixstructuren maken deel uit van de latere coördinatie.<sup>100</sup> De vraag die dit raamwerk oplevert is: hoe zijn groepen en teams georganiseerd om de gewenste resultaten te bereiken?

### 3.3 Integratie van de casus in het structurele raamwerk

Dit structurele raamwerk werpt, aan de hand van bovengenoemde vraagstelling, licht op de daadwerkelijke structuur binnen het leger van Alexander de Grote tijdens de campagne in Mesopotamië. Het functionele aspect van het productieproces, namelijk het veroveren van het gebied, innemen van Babylon en het verslaan van Darius, staat ten alle tijden van de campagne voorop. De nieuwe garde die onder Alexander aantrad was primair aangesteld om de grootsheid van een enorm Macedonisch imperium te verwezenlijken. Alexander had het veroveren van Azië als hoofddoel gesteld. De organisatie van het rijk was zo ingericht om dit expliciete doel te bereiken. Zo gingen bijvoorbeeld de financiële inkomsten van het rijk naar het leger. Ook is er in voorgaande hoofdstukken vastgesteld dat land een onmisbare functie heeft wegens de belonen en binden van het leger.

Alexander had tijdens het proces van de realisatie van deze doelstelling ook oog voor efficiëntie door middel van een continue adaptie van de organisatie van de militaire macht aan bijbehorende situatie blijkt uit het volgende citaat van Bosworth: ‘Alexander was prepared to create and take away satrapal jurisdiction as it suited the current military situation’.<sup>101</sup>

De militaire campagne in Mesopotamië getuigt van deze uitmuntende logistieke coördinatie benoemd door Bosworth. Nadat Alexander aan het begin van de lente in 331 voor Christus rapporten had ontvangen dat het Perzische leger in Babylon gemobiliseerd werd marcheerde hij met zijn troepen noordwaarts langs de kust naar Antioch en vervolgens westwaarts naar Aleppo.<sup>102</sup> Hij had voor deze routing gekozen omdat de bevoorrading van het leger makkelijker te faciliteren was vanaf een schip in plaats van over land. Vanuit het structurele frame van Bolman en Deal kan gesteld worden dat de efficiëntie en de *performance* van het leger toenamen als gevolg van specialisatie in scheepsvaart, geografie, tactieken en wapens. Doordat Darius een defensieve strategie hanteerde kreeg Alexander de mogelijkheid om de positie van het Perzische leger duidelijk in kaart te brengen om vervolgens de

---

<sup>99</sup> Bolman en Deal, *Reframing Organisations*, 54.

<sup>100</sup> Bolman en Deal, *Reframing Organisations*, 60.

<sup>101</sup> Bosworth, *Conquest and Empire*, 231.

<sup>102</sup> Ashley, *The Macedonian Empire*, 255.

meest succesvolle tegentactiek te bepalen.<sup>103</sup> Alexander had zo de tijd voor analyse, adaptie, herstructurering en het implementeren van nieuwe tactieken en middelen.

Bij de campagne in Mesopotamië nam Alexander ook de kortste route van Thapsacus naar de Tigris, namelijk via Harran, Resaina en Thilapsum.<sup>104</sup> De regio waardoor de route liep was enerzijds zeer vruchtbaar voor landbouw waardoor er genoeg voedingssupplementen, met name graan, kon worden verzorgd. Anderzijds waren er in de regio volkeren woonachtig die verbouwde landbouwproducten aan het leger leverden. Als het klimaat, menselijke en fysieke geografie, beschikbare manieren van transport en de agriculturele kalender van een bepaalde regio bekend was kon men vaak de volgende stappen van Alexander bepalen.<sup>105</sup>

Alexander maakte in theorie voornamelijk gebruik van verticale coördinatie. Alleen hijzelf genoot de absolute macht als opperbevelhebber van het leger. Andere commandanten erkenden de autoriteiten van Alexander op dit gebied. Maar in de praktijk is het plausibel dat er, gezien de enorme afstanden van het Macedonische Rijk en de primitieve communicatiemiddelen, tijdens een veldslag wel een laterale vorm van communicatie onder de commandanten aanwezig was. Zij moesten zich herhaaldelijk onverwachts aanpassen aan de situatie waarin zij verkeerden. In dergelijke situaties was er te weinig tijd om feedback van Alexander zelf af te wachten. Echter hadden commandanten als Hephaestion en Perdicas wel een duidelijke opdracht van Alexander meegekregen en deden zij alles wat in hun vermogen lag om deze order uitvoeren. Parmenion, die tijdens de Slag bij Gaugamela het commando over de linkerflank had, werd verticaal gecoördineerd door Alexander maar had wel de ruimte om zelf besluiten te nemen.

Alexander legitimeerde zijn autoriteit onder andere door regels. Zo waren de Griekse stadstaten door regels van de Korintische Bond gebonden aan het Macedonische Rijk als subject. Als Alexander als hegemoon had de macht om de Griekse stadstaten te mobiliseren in gewenste wijze. De Griekse cavalerie en de Griekse vloot hadden een cruciale importantie tijdens de Macedonische militaire operaties in Azië.<sup>106</sup> Hoe waardevol de Griekse en Balkan troepen ook waren, zij zouden echter niets bereikt hebben zonder de Macedonische cavalerie en de Macedonische falanx onder leiding van Alexander.<sup>107</sup> Het toepassen van regels door Alexander impliceert een duidelijke verticale coördinatiestructuur. De autoriteit die Alexander genoot komt ook naar voren in het volgende citaat van Curtius over de besluitvaardigheid van Alexander tijdens de slag bij Gaugamela: ‘Restraining the Macedonians from charging the enemy was no longer possible, but Alexander still thought it was preferable to fortify his camp there on the hill, and ordered a rampart to be built.’<sup>108</sup> Ondanks dat

---

<sup>103</sup> Ashley, *The Macedonian Empire*, 266.

<sup>104</sup> Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, 69.

<sup>105</sup> Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, 119.

<sup>106</sup> Hammond en Walbank, *A History of Macedonia*, 66.

<sup>107</sup> Hammond en Walbank, *A History of Macedonia*, 68.

<sup>108</sup> Curt. 4.12.24.

Alexander een 'alternatieve' strategie koos die weerstand van zijn troepen zou kunnen oproepen voerden zijn mannen zijn orders zonder tegenspraak uit.

Daarnaast kende iedere Macedonische troepenmacht nog steeds een hiërarchische structuur waarin een verticale coördinatie structuur geëist is. Eerst Alexander en de commandanten en dan de *hetairoi*, vervolgens de *pezhetairoi*, zware infanterie en lichte infanterie. Vanuit het structurele raamwerk kan ten slotte de aanname van een duidelijke arbeidsverdeling worden aanvaard. Binnen het leger had iedere rang binnen het leger een duidelijke functie.

### 3.4 Het human resource frame

Het *human resource* raamwerk benadert een organisatie als een familie. Binnen de organisatie staan intermenselijke relaties centraal. Het ideaal van saamhorigheid geldt als uitgangspunt. Deze theorie kent haar oorsprong in de *human relations* benadering. Grondleggers van de *human relations* zijn E. Mayo en McGregor.<sup>109</sup> E. Mayo leverde kritiek op de *scientific management* theorie van Taylor die stelde dat de arbeider in een organisatie werkte voor loon en verplicht waren om top-down orders uit te voeren en hard te werken. Binnen de *scientific management* stond het streven naar een maximale prestatie voorop en was er geen ruimte voor geluiden van de individuele arbeider. De pioniers van het human resource frame bekritiseerden deze visie. Volgens Follet en Mayo waren vaardigheden, houdingen, energie en toewijding van mensen essentiële middelen voor het succes van een organisatie als geheel. Individuele aandacht, respect en groepsgevoel waren de nieuwe motiverende kernwoorden binnen de organisatiewetenschap.<sup>110</sup>

De Hawthorne Studies (1927-1932) boden een aftrap voor de *human resource* studies. In dit onderzoek werd geconstateerd dat een arbeider of werknemer betere prestaties levert als er ruimte is voor aandacht voor de individuele arbeider. Door in te spelen op de menselijke behoeften werd de effectiviteit van een organisatie vergroot. Er is niet langer sprake van een expliciete *top-down* structuur. McGregor (1960) onderscheidde twee typen mensbeelden aan de hand van voorgaande ontwikkelingen.<sup>111</sup> Het eerste type, type X, is lui en onverantwoordelijk. Het tweede type, type Y, heeft een innerlijke drijfveer en is verantwoordelijk. Het type Y is in de organisatiewetenschap dominant geworden. Investerings in individuen zouden resulteren in betere prestaties. De onderliggende redenering is dat mensen zich goed voelen als zij goed werk leveren. Het *human resource* frame kent de volgende uitgangspunten: organisaties bestaan meer om de menselijke behoeften te dienen dan het tegenovergestelde, mensen en organisaties hebben elkaar nodig, als de relatie tussen individu en systeem slecht is lijdt één of allebei hieronder en een van een goede relatie ondervinden beide partijen gunstige uitkomsten.<sup>112</sup> De vraag die gesteld wordt vanuit dit raamwerk is:

---

<sup>109</sup> Bolman en Deal, *Reframing Organisations*, 121.

<sup>110</sup> Bolman en Deal, *Reframing Organisations*, 121.

<sup>111</sup> Ibidem, 125-126.

<sup>112</sup> Ibidem, 122.

hoe bevredigt de organisatie de menselijke behoeften en hoe creëert de organisatie een positieve informaliteit en groepsdynamiek?

Het *human resource* frame is relevant in dit onderzoek om te analyseren welke vrijheid en verantwoordelijkheden Alexander de Grote aan zijn volgelingen liet. In welke mate kregen commandanten en de *hetairoi* macht en autonomie? Hadden zij ook medezeggenschap? Was de legertop een orgaan van strategische autonome individuen of zag Alexander de Grote zijn legertop als een groep volgende projectielen die louter gehoor gaf aan zijn orders?

### 3.5 Integratie van de casus in het *human resource* raamwerk

De *somatophylakes* en de *hetairoi* waren vrij om hun mening verkondigen over de tactiek van aanval tijdens de slag van Gaugamela. De directe 'strijdmakers' van Alexander, onder wie Parmenion, probeerden Alexander te overtuigen om in de nacht het leger van Darius aan te vallen.<sup>113</sup> De koninklijke wachten en *somatophylakes* werden door Alexander de ruimte gelaten om ideeën aan te dragen en zo het militaire beleid aan te passen. Ondanks hun inbreng genoten de naasten van Alexander niet een volledige vorm van medezeggenschap. Er is duidelijk geworden dat het fundament van de organisatie toch met grote mate via informele aard bepaald werd. De *hetairoi* en andere *marshalls* van de koning werden door de koning zelf aangewezen. In die hoedanigheid koesterde Alexander de vriendschappen en informele relaties met zijn legertop. Alexander genereerde steun, creëerde een draagvlak en zorgde voor een bepaalde mate van toewijding doordat partijen, de *somatophylakes* en *hetairoi*, actief participeerden in de organisatie.<sup>114</sup> Parmenion had bijvoorbeeld het commando over de linkerflank tijdens de slag bij Gaugamela.<sup>115</sup> Alexander erkende dus wel, volgens de tweede aanname van de *human resource* frame dat de organisatie de *hetairoi* en andere soldaten nodig had om succesvol te zijn.

Toen Parmenion tijdens de slag van Gaugemela hulp inriep omdat zijn flank zich niet langer staande kon houden tegen de Perzen haastte Alexander zich direct naar de rechterflank met de cavalerie van de gezellen.<sup>116</sup> Uiteraard kan deze vorm van hulpverlening van Alexander aan Parmenion niet los worden gezien van het functionele aspect van het leger. Het winnen van de veldslag tegen de Perzen was het primaire doel. Dit doel kon niet worden bereikt als het leger niet goed functioneerde. Wel wordt in primaire bronnen vermeld dat de autoriteit van Parmenion zo groot was dat alleen Alexander zelf daar nog boven stond.<sup>117</sup>

Alexander hield rekening met de menselijke behoeften van zijn soldaten. Op iedere locatie waren logistieke diensten zo geregeld dat het leger kon worden voorzien van bevoorradingen. Zo is in de vorige paragraaf al benoemd dat Alexander langs zich via de kust naar Aleppo bewoog aangezien

---

<sup>113</sup> Plut. Alex. 31.5.

<sup>114</sup> In contemporaine termen gevat uit: Bovens, 't Hart en van Twist, *Openbaar bestuur*, 273.

<sup>115</sup> Strauss, 'Alexander: The Military Campaign', 155.

<sup>116</sup> Arr. Anab. 3.15.1.

<sup>117</sup> Just. 13.2.

de meest optimale bevoorrading via schepen werd geregeld. Eten, drinken, wapens maar ook medische zorg werden verzorgd. Deze goede zorg werkte de loyaliteit van de soldaten in de hand. Goede bevoorradingen van het leger vormden de basis van Alexanders strategie.<sup>118</sup> Alexander speelt echter steeds in op de behoeften van een collectief geheel, namelijk de soldaten, en heeft geen oog voor ieder individu an sich. Alexander hanteerde type X als mensbeeld voor de soldaten.

Daarnaast koesterde Alexander de waarde van saamhorigheid binnen het hof en het leger. De *Makedones* profileerde hij door middel van de heerserscultus. Alexander koesterde de saamhorigheid ook door zich op te stellen als *primus inter pares*. Hij was de eerste onder gelijken binnen de Macedonische bevolking. Ondanks de vele machten van Alexander als koning, die in de eerste paragraaf *Het Macedonische Koningshuis* van het tweede hoofdstuk zijn behandeld, gedroeg hij zich aan het slagveld wel degelijk als eerste onder gelijken. Alexander was een typische oorlogskoning die leiding gaf, tussen de infanteriesoldaten, aan het front zelf.<sup>119</sup> Ter stimulatie van de saamhorigheid in het gehele Macedonische Rijk voerde Alexander ook een bewust beleid om rassen en verschillende bevolkingen te unificeren.<sup>120</sup>

De eerste aanname, dat de organisatie in eerste instantie bestaat om de mensen van hun behoeften te voorzien, is niet van kracht op de militaire campagne in Mesopotamië en ook niet op de overige militaire campagnes van Alexander. Alle vormen van beleid, regels en organisatie stonden in dienst van het beoogde doel om een enorm Macedonisch imperium te stichten waarvan Alexander koning was.

---

<sup>118</sup> Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, 119.

<sup>119</sup> Gilley en Worthington, 'Alexander the Great, Macedonia and Asia', 193.

<sup>120</sup> Gilley en Worthington, 'Alexander the Great, Macedonia and Asia', 195.

## **Hoofdstuk 4. Het politieke frame en het symbolische frame**

### 4.1 Het politieke frame

Het politieke raamwerk benadert een organisatie vanuit de metafoor van de organisatie als arena of als jungle. Er zijn binnen een organisatie verschillende partijen die allen hun eigen doelen nastreven. Als gevolg ontstaan er botsingen en discussies. Aanwezig is een klimaat van conflict en consensus. Er is een continue strijd om macht en bronnen. Er is binnen de organisatie dikwijls ruimte voor conflicten, onderhandelingen, het vormen van coalities en compromissen. Het politieke frame gaat uit van de volgende aannames.<sup>121</sup> Ten eerste ontstaan doelen en beslissingen uit onderhandelingen. Ieder persoon vecht voor een eigen belangenkwestie. Daarnaast zijn organisaties coalities van bij elkaar gezochte individuen of belangengroepen. Deze coalitieleden kennen een verscheidenheid aan waarden, geloof, interesses en percepties. De belangrijkste beslissing betreft het toewijzen van de schaarse middelen. In de context van het leger van Alexander kan gedacht worden aan machtige functies, titels, prestige, rijkdom en land. De laatste veronderstelling houdt in dat de schaarse middelen en de blijvende veranderingen zorgen voor conflicten. Macht wordt gezien als een capaciteit om dingen te laten gebeuren.

Gamson maakt een onderscheid tussen bronnen van politiek initiatief; namelijk top-down en bottom-up.<sup>122</sup> Bij een top-down-benadering worden groepen gemobiliseerd van bovenaf om de belangen van de top te nastreven. Het is gebaseerd op de capaciteit van de autoriteit om de onderdanen te beïnvloeden. De bottom-up-benadering impliceert dat de dynamiek binnen een organisatie afkomstig is van de groeperingen aan de onderkant van de organisatie. Alexander de Grote implementeerde eigen beleid binnen het Macedonische rijk en is typerend voor de top-down-benadering. Zoals in het tweede hoofdstuk behandeld is oefenden *hetairoi* en andere belangrijke mannen onder Alexander veel invloed uit op de besluitvorming over beleid door middel van adviesorganen. De vraag die vanuit dit frame centraal staat is: hoe wordt er omgegaan met macht en conflicten, het bouwen van coalities en interne en externe politiek?

### 4.2 Integratie van de casus in het politieke frame

De slag bij Gaugemela biedt niet veel materiaal om te kunnen integreren in het politieke frame. Daarom wordt in deze paragraaf een globale strekking van de legerorganisatie van Alexander binnen het politieke frame gepresenteerd. Het perspectief van het politieke frame werpt meer licht op de onderlinge machtsstrijd tussen de gezellen van de koning en commandanten van het leger onder Alexander de Grote. In het tweede hoofdstuk is er al geconstateerd dat Alexander de Grote de macht van individuele officieren en commandanten inperkte door middel van overplaatsingen als de macht van een enkele generaal een dreiging begon te vormen voor de positie van de monarch zelf. Ook heeft

---

<sup>121</sup> Bolman en Deal, *Reframing Organisations*, 194-195.

<sup>122</sup> Bolman en Deal, *Reframing Organisations*, 233.

een generaal vaak een commando dat niet permanent van aard is. Dergelijke maatregelen waren noodzakelijk om de absolute macht van Alexander uit te dragen. Als politicus was Alexander sluw en meedogenloos waardoor hij van zijn wil wet kon maken.<sup>123</sup>

Paradoxaal bracht de rijkdom die Alexander aan zijn subjecten verschafte niet alleen loyaliteit maar ook afstandelijkheid. Door de rijkdom gingen de vrienden van Alexander een verlangen koesteren om in luxe en rust te leven en werden ongeduldig over de lang overwegingen en militaire campagnes die Alexander deed.<sup>124</sup> Ook al was Alexander een briljante strateeg, hij wist niet wanneer het genoeg was waardoor zijn mannen meer wrok jegens Alexander gingen koesteren.<sup>125</sup> De aversie liep zo hoog op dat de gezellen Alexander op gegeven moment ook gingen beledigen en krenken. Alexander zag dit echter als inherent verschijnsel van het leiderschap dat hij had.<sup>126</sup>

De aversie vormde op een bepaald moment een reëel gevaar voor het leven van Alexander aangezien de krachten van subjecten van Alexander sporadisch gebundeld werden in een zogenoemde *Pages Conspiracy* waarbij het vermoorden van Alexander het doel was.<sup>127</sup> Er zijn bronnen overgeleverd van zo'n dergelijke samenzwering in 327 voor Christus in Bactrië waarbij Alexander wist te ontkomen.<sup>128</sup> Maar moge het duidelijk zijn dat de gezellen van de koning op den duur slechts hun eigen belangenkwesies nastreefden en er toch sprake is van een soort arena waarin verschillende partijen vechten om de schaarse middelen. Onder de schaarse middelen kunnen titels, rangen en rijkdom geschaard worden. Alexander heeft zich meester kunnen maken in deze 'arena' door zijn persoonlijke intelligentie en charisma. Waar commandanten onder Alexander faalden, triomfeerde Alexander vanwege zijn superieure kwaliteiten in plannen, voorbereiden en organiseren.<sup>129</sup>

Na een analyse van de carrière van Hephaestion, een dierbare vriend van Alexander en een belangrijke naam binnen de *hetairoi*, na de slag van Gaugamela bestudeerd te hebben kan er geconstateerd worden dat hij twijfel had over zijn relatie met Alexander. Alwaar Hephaestion zich als invloedrijke vriend van Alexander pretendeerde kon hij ook op tactvolle wijze de macht van Alexander manipuleren.<sup>130</sup> Alhoewel de organisatie van het leger en het hof van Alexander an sich als eenheid voor doet komen zijn interne spanningen binnen de organisatie solide aanwezig. Zo wist Hephaestion zich te promoveren binnen het leger aan de hand van nepotisme, een middel dat inherent aan het politieke frame is.

Hephaestion is echter niet het enige schoolvoorbeeld van agitatie binnen de leefwereld van commandanten. Conflicten kwamen dus het meest voor onder commandanten en de aristocratie. Er

---

<sup>123</sup> Strauss, 'Alexander: The Military Campaign', 139.

<sup>124</sup> Plut. Alex. 41.1.

<sup>125</sup> Gilley en Worthington, 'Alexander the Great, Macedonia and Asia', 194.

<sup>126</sup> Plut. Alex. 41.1.

<sup>127</sup> Gilley en Worthington, 'Alexander the Great, Macedonia and Asia', 197.

<sup>128</sup> Arr. Anab. 4.13.4, Curt. 8.6.11, Plut. Alex. 55.9.

<sup>129</sup> Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, 121.

<sup>130</sup> Heckel, *The Marshalls of Alexander's Empire*, 71.



bestond een ongekeerde rivaliteit tussen Hephaestion en Craterus.<sup>131</sup> De spanningen liepen dermate hoog op dat ze beiden tijdens de campagne in India hun zwaard trokken. Het conflict werd door Alexander beslecht met de vermaning dat als het nog eens zou voorvallen beiden het met de dood moesten bekopen.

#### 4.3 Het symbolische frame

Het laatste raamwerk betreft de symboliek binnen een organisatie. De metafoor voor een organisatie van dit perspectief is een tempel. Dit frame analyseert een organisatie aan de hand van cultuur, symbolen en spirit. Subonderdelen zijn rituelen, ceremonies, verhalen, helden en mythes. Ook bij dit frame presenteren Bolman en Deal een aantal assumpties.<sup>132</sup> Zodanig staat bij het symbolische raamwerk de betekenis van een dergelijke organisatie centraal. De betekenis is perceptieafhankelijk. Acties en gebeurtenissen in een organisatie kunnen op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Daarbij creëren mensen symbolen om onzekerheid en verwarring te reduceren. In processen en gebeurtenissen is het relevanter hoe het proces verloopt en wat er wordt uitgedrukt dan wat er daadwerkelijk geproduceerd wordt. De vraag die vanuit dit frame beantwoord dient te worden luidt: hoe is er een cultuur gecreëerd dat betekenis aan het werk binnen de organisatie geeft en teamspirit creëert door middel van rituelen, ceremonies en verhalen?

#### 4.4 Integratie van het symbolische frame in de casus

Voorgaande aanname toont contrast met de organisatie van het leger van Alexander de Grote aangezien er door Alexander een duidelijke doestelling voor ogen heeft. De uitkomst van de serie militaire ondernemingen richting het Oosten waren zeker niet van secundair belang. Wel kan gesteld worden dat Alexander, als ook zijn voorganger Philippos II, betekenis gaven aan het Macedonische Rijk middels symboliek op de munten. Alexander wilde in het hele Macedonische Rijk één munteenheid introduceren om zijn universele monarchie bekend te maken.<sup>133</sup> Daarnaast werden zijn er meerdere bronnen over uitgevoerde ceremonies overgeleverd. De kroning van Alexander tot koning van Azië na de overwinning bij Gaugamela bijvoorbeeld. Maar ook over de rituelen en offers die Alexander samen met zijn ziener Aristander voorafgaand aan de slag bij Gaugamela in zijn tent uitvoerde.<sup>134</sup>

Buiten de campagne in Mesopotamië zijn er tijdens andere campagnes tevens veel ceremoniële factoren te signaleren. Na de oversteek van de Indus hield Alexander bijvoorbeeld een ceremonie aan de hand van het organiseren van spelen. Arrianus schreef over deze gebeurtenis: ‘There

---

<sup>131</sup> Plut. Alex. 47.9-12.

<sup>132</sup> Bolman en Deal, *Reframing Organisations*, 253.

<sup>133</sup> Bosworth, *Conquest and Empire*, 244.

<sup>134</sup> Plut. Alex. 31.4.

Alexander sacrificed to the gods to whom it was his custom, and held atheletic and equestrian games by the river; the sacrifices were favourable to the crossing.<sup>135</sup>

Ook trachtte Alexander zich een imago van een held aan te meten. Ten behoeve van dit imago waren verhalen en mythes in het leven geroepen. Zo veronderstelde hij onder andere dat de herkomst van de Argeadische dynastie in Argos (Noord-Griekenland) te vinden was. Alexander de Grote en zijn voorgangers pretendeerden allen dat zij hun origine vonden in Argos.<sup>136</sup> Zij waren afstammelingen van Heracles. Via de bloedlijn van zijn vader was Alexander een afstammeling van Heracles.<sup>137</sup> Deze mythe zorgde voor een binding met de Griekse wereld en werkte in op de identiteit van het Macedonische rijk. Pluchtarchus schreef dat Alexander zich trots gedroeg tegenover niet-Grieken en volledig overtuigd was van zijn goddelijke afkomst en geboorte; maar tegenover de Grieken maakte hij met mate en spaarzaam van die vermeende afstamming gebruik.<sup>138</sup>

Alexander profileerde zich ook tijdens de slag bij Gaugamela als held. Op het verzoek van de strijdmakkers van Alexander om Darius in de nacht aan te vallen antwoorde hij: *'De overwinning stelen doe ik niet!'*<sup>139</sup> Deze uitspraak is een voorbeeld van zijn moedige heldhaftige imago. Anderen, critici en officieren, zagen de uitspraak vermoedelijk als een uitspatting van jeugdige overmoed. De overwinning van Alexander van de slag bij Gaugamela was toe te schrijven aan de snelheid en verassingstactieken van Alexander.<sup>140</sup>

Na zijn overwinning bij Gaugamela wijdde Alexander altaren aan Zeus, Athena en Heracles.<sup>141</sup> De altaren symboliseren de overwinning en de verbondenheid met Griekse wereld. Na het oversteek van de Hellespont in 334 voor Christus en na de overwinning van de Slag bij Issus wijdde hij ook altaren en ceremonies aan de goden.

Ten slotte is cultuur de verbindende factor voor een organisatie volgens Bolman en Deal. Over de exacte definitie van de term cultuur bestaat speculatie. In hedendaagse termen verwijst cultuur naar de gevestigde manieren van denken en doen in een organisatie.<sup>142</sup> Cultuur is in onze wereld, in de eenentwintigste eeuw, zichtbaar aan kledingnormen, omgangsvormen, de inrichting van de werkomgeving en de sfeer. De organisatorische Macedonische cultuur komt tevens tot uiting en wordt gecommuniceerd door haar symbolen. Symbolen in het Macedonische Rijk konden niet tot stand komen zonder rijkdom. De rijkdom die het gehele Macedonische rijk onder Alexander opbracht zorgde voor veel prestige en luxe materiële symbolen. Munten, beelden, graven, rituelen en ceremonies toonden onder andere de macht van de Macedonische koning. Na het beëindigen van de veldslag bij Gaugamela, toen de Perzische heerschappij volkomen was vernietigd, liet Alexander zich

---

<sup>135</sup> Arrianus, *Anabasis Alexandri Books V-VII Indica*, 11.

<sup>136</sup> Herodotus. 8.137

<sup>137</sup> Diod. 17.1.5.

<sup>138</sup> Plut. Alex. 28.1.

<sup>139</sup> Plut. Alex. 31.7.

<sup>140</sup> Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, 70.

<sup>141</sup> E. Friedrichsmeyer, 'Alexander's Religion en Divinity', in: J. Roisman, *Brill's Companion to Alexander the Great* (Boston 2003) 260.

<sup>142</sup> Bovens, 't Hart en van Twist, *Openbaar bestuur*, 176.

met een ceremonie uitroepen tot koning van Azië.<sup>143</sup> De ceremonie ging gepaard met rituelen waarbij Alexander de goden een schitterend dankoffer bracht.

Het gebruik van dergelijke symboliek past binnen de heerserscultus die zowel Philippos II als Alexander ontplooiden. Binnen de heerserscultus werd het charismatische imago van Alexander gepropageerd. De vrijgevigheid van Alexander was alom bekend. Na Gaugamela eerde en huldigde hij elke vorm van moed dat een subject getoond had. Volgelingen werden beloond door giften in de vorm van huizen, schatten en hoge posten.<sup>144</sup> Het is mogelijk dat Alexander na zijn overwinning zichzelf een diadeem schonk in het licht van de iconografie van een god aangezien hij nu koning van heel Azië was.<sup>145</sup> Altaren verschenen door het hele Macedonische Rijk om de koning te eren. Het symbolische raamwerk van Bolman en Deal toonde ons dat eendracht en harmonie gecreëerd worden door gedeelde normen en waarden binnen een organisatie. Deze eendracht en harmonie kreeg binnen het Macedonische Rijk voornamelijk vorm aan de hand van een absolute heerserscultus.

---

<sup>143</sup> Plut. 34.1.

<sup>144</sup> Plut. 34.1.

<sup>145</sup> Fredrichsmeyer, 'Alexander's Religion en Divinity', 265.

## Conclusie

De ondergang van het enorm machtige en superieure Perzische Rijk is in deze scriptie verklaard aan de hand van vernieuwende inzichten over de organisatiestructuur van het leger van Alexander de Grote (van 336 tot 223 voor Christus). Het einde van het Perzische Rijk was het gevolg van het systematische verwoestende vandalisme van de Macedonische indringers waardoor onder andere de prestigieuze hoofdsteden van het Perzische Rijk, waaronder Persepolis, compleet geruïneerd werden.<sup>146</sup> Maar hoe konden deze Macedonische indringers zo succesvol het grootse Perzische Rijk verslaan? De vraag die in de inleiding gesteld is is dan ook hoe het mogelijk is dat Alexander de Grote in slechts dertien jaar tijd de vernietiging van het Perzische Rijk heeft kunnen realiseren. Deze vraag is beantwoord door de volgende onderzoeksvraag te stellen: Hoe kan het succes van het leger van Alexander de Grote tijdens zijn regeerperiode als Macedonische koning (van 336 voor Christus tot 323 voor Christus) verklaard worden vanuit contemporaine organisatiemodellen?

Het succes van Alexander de Grote is benaderd vanuit een uitgebreide bestudering van de Macedonische legerorganisatie onder Alexander de Grote. Uit bestaande wetenschappelijke literatuur van onder andere historici als A.B. Bosworth, J.R. Ashley, D.W. Engels en N.G.L. Hammond is naar voren getreden dat het succes van Alexander toe te wijden is aan het succes van het Macedonische leger. Echter hebben bovengenoemde historici geen van allen hun visie verklaard of onderbouwd aan de hand van bestaande theorieën over organisatiestructuren waardoor hun betoog minder valide is. Deze scriptie heeft het bestaande wetenschappelijke discours over het succes van Alexander de Grote aangevuld en bekrachtigd door het discours van een essentiële wetenschappelijke theoretische onderbouwing te voorzien. De verklaring dat de sublieme legerorganisatie de verklarende factor voor het succes van Alexander de Grote is geweest is onderbouwd door de toetsing van de Macedonische legerorganisatie aan hedendaagse organisatietheorieën. Waar in de inleiding nog gewaarschuwd is voor eventuele anachronistische obstakels is de organisatie van Alexander de Grote toch voorzichtig geïntegreerd binnen contemporaine organisatieconcepten.

De professoren L.G. Bolman en T.E. Deal bieden de theoretische context vanuit de organisatiewetenschappen waar de organisatie van Alexander aan getoetst is. De centrale assumptie van de theorie van Bolman en Deal is dat een organisatie als fenomeen beter te analyseren is aan de hand van een proces van ontrafeling van de verschillende elementen van de organisatie.<sup>147</sup> Bolman en Deal boden aan de hand van de vier verschillende frames: het structurele, het *human resource*, het politieke en het symbolische, een raamwerk waarin de verscheidenheid aan kenmerken van de legerorganisatie van Alexander de Grote, die in de hoofdstukken aan de hand van primaire bronnen en secundaire literatuur geconstateerd is, te plaatsen is.

---

<sup>146</sup> Allen, *The Persian Empire. A History*, 133.

<sup>147</sup> Bolman en Deal, *Reframing Organisations*, 6.

De combinatie van aspecten uit de verschillende vier frames zorgt voor meest de succesvolle organisatie. Zo stellen Bolman en Deal ook dat een organisatie altijd elementen uit meerdere frames bevat. Hoe sterker de verwevenheid tussen de elementen uit de frames, des te krachtiger de organisatie als geheel. Uit het derde en vierde hoofdstuk blijkt dat de organisatie van het leger van Alexander de Grote elementen van de vier verschillende frames betreft wat dus indirect het succes verklaart van Alexander de Grote. De organisatie onder Alexander vertoont voornamelijk veel aspecten van het structurele en het symbolische frame. Niettemin had Alexander bij zijn organisatie oog voor elementen uit alle vier de frames.

Redenerend vanuit het overzichtsschema van Bolman en Deal dat in de eerste bijlage is toegevoegd kan er geconstateerd worden dat elementen als een duidelijke doelstelling, namelijk het veroveren van heel Azië, en een adaptief vermogen nadrukkelijk naar voren treden als de structurele kenmerken van de legerorganisatie van Alexander de Grote. Om antwoord te geven op de vraag hoe groepen georganiseerd moeten worden om de doelstelling van de organisatie als geheel te bereiken kan vanuit de opmaak van het leger van Alexander geconcludeerd worden dat er verschillende groepen met verschillende functies gevormd werden onder gezag van een commandant, meestal afkomstig uit de *hetairoi*, die uiterst loyaal was aan de koning. Zo werd de Macedonische eenheid bewaard en kon het leger tegelijkertijd in verschillende eenheden op verschillende plaatsen actief zijn. De verschillende functies in het leger waren op een duidelijke hiërarchische wijze vastgelegd.

Daarbij konden de snelle marsen, onder andere naar Granikos en de Indus maar ook naar de Tigris, en het snel verplaatsen door woestijngebieden niet plaatsvinden zonder een hoge efficiënte logistieke organisatie.<sup>148</sup> Zoals uit het derde hoofdstuk bleek was de logistieke organisatie van het leger van Alexander briljant aangepast voor de campagne in Azië. Pakdieren hoefden niet onderhouden te worden wat de efficiëntie en de snelheid van het leger in positieve zin beïnvloedde. De snelheid en de hoge mobiliteit waren relevant voor belangrijke tactische en succesvolle ondernemingen in Azië.<sup>149</sup> Ook werden innovatieve middelen ontwikkeld om de potentie van het leger te waarborgen en te vergroten. Uit de analyse van de campagne in Mesopotamië is gebleken dat Alexander routeringen bepaalde aan de hand van omgevingsfactoren.<sup>150</sup> Water was cruciaal voor bevoorrading van het leger en vervoer van materialen. Uit andere campagnes blijkt eveneens het conformatieve karakter van Alexander. Zo verzorgde Alexander bijvoorbeeld zelfs in het verre India voor medische bevoorrading van zijn mannen.<sup>151</sup> De ontwikkeling van dodelijke *sarissa's* voor olifanten in het Macedonische leger in India benadrukt het adaptieve vermogen van Alexander als commandant tijdens zijn buitenlandse campagnes.<sup>152</sup>

---

<sup>148</sup> Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, 2.

<sup>149</sup> Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, 120.

<sup>150</sup> Ashley, *The Macedonian Empire*, 266.

<sup>151</sup> Hammond, *Alexander the Great: King Commander and Statesman*, 219.

<sup>152</sup> Gilley en Worthington, 'Alexander the Great, Macedonia and Asia', 193.

Naast de structurele karakteristieken kent het Macedonische leger ook veel symbolische elementen. De metafoor van de organisatie als tempel waarbij betekenis, rituelen, ceremonies, verhalen en helden als kernwaarden aangedragen worden was zeer relevant voor Alexander. Alexander creëerde door middel van zijn heerserscultus betekenis, eenheid en inspiratie binnen het gehele Macedonische imperium. Munten, mythes, verhalen, heldendom, graven en rituelen gaven betekenis aan de *Makedones*. Na de overwinning bij Gaugemela hield Alexander bijvoorbeeld rituelen waarbij offers aan de goden als teken van dank een onmisbaar onderdeel waren. Ook Alexanders afkomst van Heracles werd door middel van verhalen gepropageerd.<sup>153</sup> Alle elementen die door Bolman en Deal zijn aangedragen als onderdelen van het symbolische frame komen in de organisatie van het Macedonische Rijk onder Alexander sterk naar voren wat getuigt van een sterke organisatie.

Alexander de Grote verzorgde zijn soldaten zeer goed. Hij hield rekening met de menselijke behoeften die de legereenheden hadden. Alexander zag in zijn leger een collectief geheel dat behoeften had. Hij had geen oog voor iedere individuele soldaat en hanteerde een type X mensbeeld voor 'de soldaat'. Alexander onderkende de urgentie van militaire intelligentie en de zekerheid van het bieden van provisies aan zijn troepen.<sup>154</sup> Ook gaf Alexander betekenis aan de missies die het leger uitvoerde door middel van de *Makedones* en het realiseren van een enorm Macedonische imperium. Daarnaast werden soldaten en commandanten beloond voor goed werk zoals uit voorgaande hoofdstukken is gebleken. Giften van land en prestige kwamen relatief vaak voor. Waarden van saamhorigheid en samenwerking stimuleerde Alexander. Zo kwam in Bactrië en India een coöperatie tussen heerser en lokale bevolking tot stand. Deze elementen van de legerorganisatie door Alexander zijn volgens Bolman en Deal te plaatsen in het *human resource frame*. Toch was het leger van Alexander niet primair georganiseerd om de soldaten en onderdanen in hun menselijke behoeften te voorzien.

De politieke dimensie is tijdens het leiderschap van Alexander onder de oppervlakte sterk aanwezig. Er ontstonden regelmatig conflicten en coalities onder de aangestelde legercommandanten. De directe omgeving van Alexander had zeer veel invloed op de beleidsvorming van Alexander. De *somatophylakes* en *hetairoi* konden veel macht verkrijgen door slimme politiek te bedrijven. Sommige van deze mannen wisten zelfs macht te vergaren door de koning zelf te manipuleren. Een voorbeeld is Hephaestion. De zogenoemde *pages conspiracy* vormde een bedreiging voor Alexander. Echter bleef er sprake van een strak georganiseerde hiërarchie met Alexander aan de top. Alexander trof maatregelen waardoor commandanten in geen geval machtiger dan hij konden worden. De machtsbasis van Alexander werd niet betwist. Wel bekrachtigde hij voortdurend zijn legitimatie als machtige heerser.

Al met al biedt dit onderzoek een fundamentele theoretische onderbouwing voor het aandragen van de Macedonische legerorganisatie als verklaring voor het succes van Alexander de

---

<sup>153</sup> Diod. 17.1.5.

<sup>154</sup> Engels, *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army*, 2.

Grote en de ondergang van het Perzische Rijk. De slag bij Gaugamela in 331 voor Christus, waar de Perzen ondanks hun grotere getalen toch destructief verslagen werden door Alexander de Grote, is uitgebreid geanalyseerd en verklaard aan de hand van elementen van de legerorganisatie van Alexander de Grote. De legerorganisatie van Alexander toonde veel elementen uit de verschillende frames van Bolman en Deal waardoor, volgens de theorie van Bolman en Deal, gesteld kan worden dat het leger van Alexander de Grote als organisatie zeer succesvol was. Het succes van Alexander is door bestaande historici ook veelal toegeschreven aan het professionele leger en de organisatie van het leger. Echter ontbreekt bij alle pleidooien van deze historici een plausibele onderbouwing aan de hand van een theorie vanuit de organisatiewetenschappen. Middels de theorie van Bolman en Deal is de notie van een excellente legerorganisatie van Alexander de Grote geratificeerd. Deze scriptie heeft het argument dat de legerorganisatie de verklarende factor was voor het bijna ondenkbare succes van Alexander de Grote hard gemaakt aan de hand van een hedendaagse organisatietheorie.

## Literatuurlijst

### Bronnen

Arrianus, *Anabasis* (=Arr. Anab.).

Arrianus, *Anabasis Alexandri Books V-VII Indica*, P.A. Brunt (Harvard 1983).

Curtius Rufus (= Curt.).

Diodorus, Boek 17 (= Diod. 17).

Herodotus

Justinus (= Just.).

Plut. Alex.

Plutarchus, *Levensbeschrijvingen van Alexander (den Grootte) en Cajus (Julius) Caesar*, M.B. Mendes

Da Costa (Amsterdam 1925).



## Literatuur

- Allen, L., *The Persian Empire. A History* (Londen 2005).
- Ashley, J.R., *The Macedonian Empire. The Era of Warfare Under Philip II and Alexander the Great, 359-323 B.C.* (2004).
- Berve, H., *Das Alexanderreich auf prosopografischer Grundlage* (2 vols.; Munich 1926).
- Bolman, L.G. en T.E. Deal, *Reframing Organisations. Artistry, Choice and Leadership* (San Francisco 2008).
- Borza, E.N., *In the Shadow of Olympus. The Emergence of Macedon* (Princeton 1990).
- Bosworth, A.B., *Conquest and Empire. The Reign of Alexander the Great* (Cambridge 1988).
- Bosworth, A.B., 'Hellenistic monarchy: Success and legitimation', in: id., *The Legacy of Alexander. Politics, Warfare, and Propaganda under the Successors* (Oxford 2002) 246-278.
- Bosworth, A.B., 'Macedonian Manpower under Alexander the Great', *AM* 4 (1986) 115-122.
- Bosworth, A.B., *The Legacy of Alexander. Politics, Warfare, and Propaganda under the Successors* (Cambridge 2002).
- Bovens, M.A.P., P. 't Hart en van M.J.W. Twist, *Openbaar bestuur. Beleid, organisatie en politiek* (Alphen aan den Rijn 2012).
- Briant, P., *From Cyrus to Alexander: A History of the Persian Empire* (Eisenbrauns 2002).
- Bridges, M., *The Problematics of Power. Eastern and Western Representations of Alexander the Great* (Bern 1996).
- Brosius, M., 'Alexander and the Persians', in: J. Roisman, *Brill's Companion to Alexander the Great* (Boston 2003)
- Coppola, A., 'Alexander's Court', in: B. Jacobs and R. Rollinger eds., *Der Achamenidenhof. Akten des 2. Internationalen Kolloquiums zum Thema 'Vorderasien im Spannungsfeld klassischer und altorientalischer Überlieferungen'*, Landgut Castelen bei Basel, 23-25. Mai 2007. *Classica et orientalia* 2 (Wiesbaden: Harrasowitz Verlag, 2010) 139-54.
- Eggermont, P.H.L., *Alexander's Campaign in Southern Punjab* (Leuven 1993).
- Engels, D.W., *Alexander the Great and the Logistics of the Macedonian Army* (Berkeley en Los Angeles 1978).
- Errington, M., *Geschichte Makedoniens* (München 1986).
- Griffith, G.T., *Alexander the Great. The Main Problems* (Cambridge 1966).
- Hammond, N.G.L., *Alexander the Great: King Commander and Statesman* (Londen 1980).
- Hammond, N.G.L., 'The continuity of Macedonian institutions and the Macedonian kingdoms of the Hellenistic Era', *Historia* 49 (2000) 141-60.
- Hammond, N.G.L., *The Macedonian State: Origins, Institutions, and History* (Oxford 1989).
- Hammond, N.G.L., *Sources for Alexander the Great. An analysis of Plutarch's Life and Arrian's Anabasis Alexandrou* (Cambridge 1993).

- Hammond, N.G.L. en G.T. Griffith, *A History of Macedonia. Volume II 550-336 B.C.* (Oxford 1979).
- Hammond, N.G.L. en F.W. Walbank, *A History of Macedonia. Volume III 336-167 B.C.* (Oxford 1988).
- Hammond, N.G.L. e.a., *Three Historians of Alexander the Great. The so-called Vulgate authors, Diodorus, Justin and Curtius* (Cambridge 1983).
- Heckel, W., *The Marshalls of Alexander's Empire* (Londen en New York: Blackwell, 1992).
- Heckel, W., 'King and "Companions": Observations on the nature of power in the reign of Alexander', in: J. Roisman ed., *Brill's Companion to Alexander the Great* (Leiden 2003) 197-226.
- Heckel, W., *Who's Who in the Age of Alexander the Great* (Oxford 2005).
- Marsden, E.W., *The Campaign of Gaugamela* (Liverpool 1964).
- Strauss, B.S., 'Alexander: The Military Campaign', in: J. Roisman, *Brill's Companion te Alexander the Great* (Boston 2003).
- Robinson, C.A. Jr., 'The extraordinary ideas of Alexander the Great', in: G.T. Griffith, *Alexander the Great. The Main Problems.* (Cambridge 1966) 53-72.
- Roisman, J., *Alexander the Great: Ancient and Modern Perspectives* (Lexington 1995).
- Roisman, J., *Brill's Companion te Alexander the Great* (Boston 2003).
- Roisman, J. en I. Worthington, *A Companion To Ancient Macedonia* (Malden & Oxford, 2010).
- Weber, G., 'The court of Alexander the Great as social system', in: W. Heckel en L.A. Tritle eds., *Alexander the Great: A New History* (Malden, MA: Blackwell Publishing, 2009).
- Worthington I., e.a., *Alexander the Great. A Reader* (London en New York: Routledge 2003).
- Worthington, I., 'How "Great" was Alexander?', *The Ancient History Bulletin* 31.2 (1999) 39-59.
- Worthington, I., *Philip II of Macedonia* (Cornwall 2008).
- Yenne, B., *Alexander the Great. Lessons from History's Undefeated General* (New York 2010).

## Appendix 1

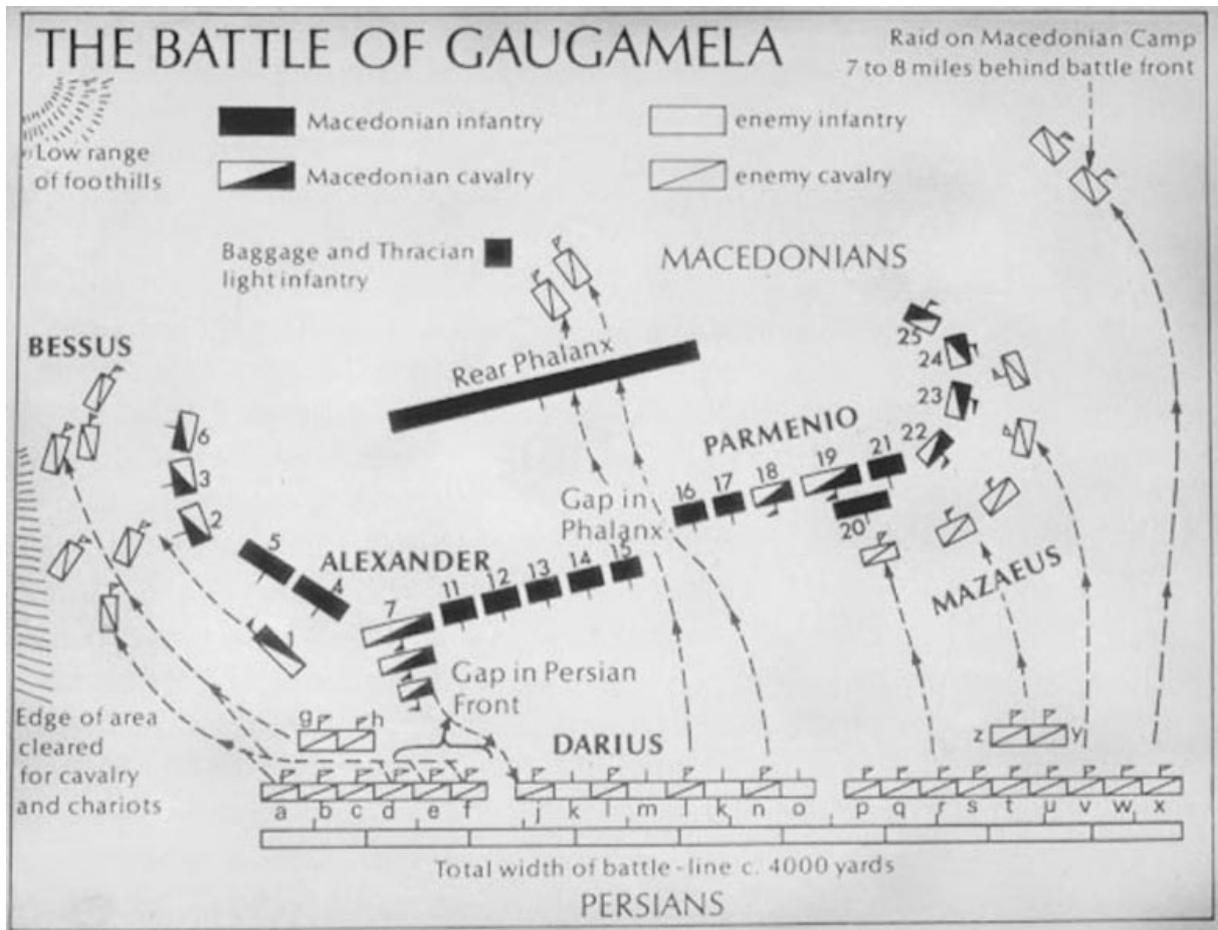
### Overview of the Four-Frame Model<sup>155</sup>

	Structural Frame	Human Resource frame	Political Frame	Symbolic Frame
Metaphor for organization	Factory or machine	Family	Jungle	Carnival, temple, theatre
Central concepts	Rules, roles, goals, policies, technology, environment	Needs, skills, relationships	Power, conflict, competition, organizational politics	Culture meaning, metaphor, ritual, ceremony, stories, heroes
Image of leadership	Social architecture	Empowerment	Advocacy and political savvy	Inspiration
Basic leadership challenge	Attune structure to task, technology, environment	Align organizational and human needs	Develop agenda and power base	Create faith, beauty, meaning

<sup>155</sup> Bolman en Deal, *Reframing Organisations*, 18.

## Appendix 2

The Battle of Gaugamela (331 BC)<sup>156</sup>



<sup>156</sup> The Department of History, United States Military Academy