

140e jaargang - april 1971 - nr 4

# de militaire spectator



waarin opgenomen de officiële mededelingen van de  
Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht

KON. MIL. ACADEMIE  
BIBLIOTHEEK  
Kasteelplein 10  
BREDA





# de militaire spectator

4  
JAARGANG 140

APRIL 1971

maandblad, waarin opgenomen  
de officiële mededelingen van  
de Koninklijke Landmacht en  
de Koninklijke Luchtmacht

Uitgave van

## VERENIGDE PERIODIEKE PERS

(behorend tot de Misset-groep)  
lid van de Nederlandse Organisatie  
van Tijdschrift Uitgevers (NOTU)

Directie, Redactie en Advertenties:  
Zwarteweg 1 - Den Haag - tel. (070) 64 29 55  
giro 60 86 66

Abonnementsadministratie:  
C. Misset N.V., Postbus 4, Doetinchem

**Uitgever:**  
C. F. M. Vrijens

**Hoofredacteur:**  
F. Touber  
Brigade-Generaal der Infanterie (gsb)

**Adjunct-hoofredacteur:**  
S. van der Pol  
Commodore van de Koninklijke Luchtmacht

**Redactie:**  
G. A. Numan  
Luitenant-Kolonel der Fuseliers (gsb)

F. Schouten  
Kolonel der Infanterie (gsb)

M. W. A. Weers  
Luitenant-Kolonel van de Koninklijke Luchtmacht

ir. T. A. van Zanten  
Generaal-Majoor van de Technische Staf

**Exploitatiechef:**  
W. van der Veen

Abonnementsprijs: f 35,— per jaar (incl. BTW)  
buitenland: f 39,— per jaar  
losse nummers: f 3,95 (incl. BTW)

Advertenties: contractprijzen op aanvraag

NADRUK VERBODEN

## INHOUD

### Officiële mededelingen

- 154 Uit de Landmacht- en Luchtmachtorders  
Mededelingen van de Sectie Boekwerken  
en gedrukten van de Dienst van de  
Kwartiermeester Generaal

### Redactioneel gedeelte

- 155 Herziening van de opleiding en vorming  
in de Bundeswehr
- 157 Meedenken — Voorwaarden en uit-  
gangspunten, door W. J. Loos, Majoor  
der Artillerie (gsb)
- 161 De kleine groep in het externe kracht-  
veld, door drs. F. G. Eijsenring, Kapitein  
van de Koninklijke Luchtmacht
- 166 De batterij anti-tank, door J. J. Nortier,  
Kolonel der Infanterie
- 170 Organisatie en leiderschap, door drs.  
F. J. van Doorn, Majoor van de Ko-  
ninklijke Luchtmacht
- 180 Van V-2 tot Poseidon — Ontwikkeling  
van een wapensysteem, door H. van  
Bloois, Adjudant-O.O. der Cavalerie
- 183 Vuren met de FAL/MAG uit het groeps-  
voertuig YP-408, door J. J. H. Kooiman,  
Kapitein der Infanterie
- 188 De beroepseed en de officierseed, door  
M. B. Bloch, Kolonel-arts
- 191 Meningen van anderen
- 191 Antwoord op meningen van anderen
- 192 Nieuwe uitgave
- 194 Uit de vakpers

### Bij de omslagfoto:

Vuurmond van de Batterij Veldartillerie Antitank te  
velde (zie het artikel op blz. 166)

# Officiële mededelingen

## Koninklijke Landmacht en Koninklijke Luchtmacht



### Uit de Landmacht- en Luchtmachtorders

**LaO 70028/LuO 70522** Medegebruik van militaire sportaccommodatie door burgersportverenigingen.

**LaO 55164/LuO 55164.** Voor weddeverhoging medetellende diensttijd academici (herdruk).

**LaO 62013/LuO 62519.** Buitengewoon verlof (herdruk).

**LuO 70523.** Zesde wijziging districtsbeschikking 1965.

**LaO 71001.** Overlegorganen Koninklijke Landmacht.

**LaO 59111.** Geneeskundige controle op tijdens vakantieverlof door ziekte of ongeval getroffen militairen (herdruk).

**LaO 60038.** Adreswijzigingen (herdruk).

**LaO 68024/LuO 68533.** Premiespaarregeling Rijksambtenaren 1968 (herdruk).

**LaO 71002.** Besluit beoordeling officieren landmacht.

**LaO 71003.** Borstonderscheidingsstekens voor artsen, apothekers en dierenartsen van de geneeskundige dienst der Koninklijke Landmacht.

**LaO 71005/LuO 71501.** Besluit bevorderingseisen werkelijke dienst reserve-officieren landmacht/luchtmacht 1970.

**Lamed 050-70.** Bewegingsvrijheid met Goede Vrijdag, Pasen en Pinksteren 1971 voor militairen, die in Nederland hun dienst verrichten.

**Lamed 044-61/Lamed 522-61.** Filmvoorstellingen. (Herdruk i.v.m. diverse wijzigingen).

**Lamed 052-70.** Regeling diensttelefoons.

**Lamed 053-70/Lamed 540-70.** Afkorting benaming Koninklijke Luchtmacht.

**Lamed 001/71.** Benoeming tot beroepsofficier bij één der dienstvakken van de officieren voor speciale diensten.

**Lamed 019-67/Lamed 517-67.** Administratieve aanwijzingen ten behoeve van oefeningen in het buitenland (herdruk).

**Lamed 004/71.** Wijzigingen in bevelen, instructies, voorschriften enz.

**Lamed 005-71/Lamed 502-71.** Verzekering voor het gebruik van eigen vervoermiddelen.

**Lamed 504-71.** Instelling stuurgroep „Mens in de Klu”.

**Lamed 006-71.** Studiën aan de Hogere Krijgsschool 1971/1973.

## Mededelingen van de Sectie Boekwerken en gedrukten van de Dienst van de Kwartiermeester Generaal

### Opgave van nieuw verschenen voorschriften en wijzigingen \*

**VS 2-1114.** Beveiliging van ATOMIC- en ATOMAL-gegevens. Hierin worden de aanvullende maatregelen gegeven ter beveiliging van atoomgegevens, boven hetgeen is bepaald in de voorschriften VS 2-1111 en VS 2-1113.

**1e Opgave van wijzigingen op VS 2-1500, 6e druk** (Reglement op de inwendige dienst bij de Koninklijke Landmacht). De wijzigingen betreffen de hoofdstukken waarin de bepalingen omtrent de dagindeling en de avondpermissie zijn vastgelegd.

**3e Opgave van wijzigingen op VS 6-40/3** (Schietvoorschrift artillerie - deel 3 - diverse onderwerpen). Hiermee wordt het voorschrift v.w.b. het artillerievuurplan in overeenstemming gebracht met het gestelde in de terzake uitgegeven Stanags. Voorts is de vuurregelingsprocedure nader aangevuld voor zover deze de lancering van raketten betreft.

**V 1-7, 3e druk.** Radiotelefonieprocedure. De 2e druk komt hiermee te vervallen. In dit voorschrift wordt uitvoerig de werkwijze behandeld die moet worden gevolgd, wil de berichtenwisseling per radiotelefoon aan de doelstelling beantwoorden.

**1e Opgave van wijzigingen op VS 2-1593, 2e druk** (Tenue voor militairen van de Koninklijke Landmacht (uitgezonderd de tenue in de tropen)). In de wijzigingen zijn verwerkt de brieven van de Bevelhebber der Landstrijdkrachten inzake het dragen van een hoofddeksel en van burgerkleding.

**VS 11-14, 2e druk.** Adresaanduidingen en codewoorden. Hiermee vervalt de 1e druk, getiteld: „Afgeleide roepnamen”. In deze druk worden, behalve de geldende regels voor het gebruik van roepnamen bij de radiotelefonie, ook alle andere adresaanduidingen voor telecommunicatiedoeleinden gegeven. Voorts bevat het voorschrift bepalingen inzake het gebruik van codewoorden, bijnamen en de standaardtelefoonnummers.

**VS 11-15.** Tactische roepnaamblokken. Dit voorschrift bevat de regels, betrekking hebbend op de vaststelling, de toewijzing en de distributie van radiotelegrafieroepnamen en woordroepnamen.

**VS 17-412.** Tankschietoefeningen. In dit voorschrift worden o.m. beschreven: de taken van het ingedeelde personeel en de gang van zaken op de schietbaan, alsmede de verwerking van de schietresultaten. Het geldt voor alle eenheden, die met tanks zijn uitgerust.

**VS 17-412/3.** Tankschietoefeningen AMX-13 met kanon 105 mm. Dit voorschrift bevat o.m. de schietprogramma's voor de opleidingsseenheden en voor de parate eenheden alsmede aanwijzingen voor de instructeurs bij de uitvoering van de schietoefeningen.

\* Materieeltechnische en zuiver administratieve publicaties zijn niet opgenomen.

Einde van de Officiële Mededelingen van de Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht

# Herziening van de opleiding en vorming in de Bundeswehr

\* \* In een korte beschouwing over de vraag „Vrijwilligers of dienstplichtigen?” (*Mil. Spect.* 139(1970)(6)253) werd als mening van de militaire medewerker van de „Frankfurter Allgemeine” vermeld dat, hoewel de Duitse defensie-minister Helmut Schmidt te kennen had gegeven dat de Bundeswehr binnen enkele jaren zou moeten worden omgebouwd tot een beroepskrijgsmacht naar Brits voorbeeld, hij vermoedde dat Schmidts gedachten toch meer uitgingen naar een gemengde krijgsmacht. Daarin zou een ruime plaats moeten zijn ingeruimd voor de categorie „Soldaten auf Zeit”, d.w.z. niet permanent doch wel langere tijd dienende militairen.

De ontwikkelingen in de Bundeswehr schijnen de mening van de gezaghebbende publicist Adelbert Weinstein te bevestigen. De minister heeft nl. een commissie ingesteld, die als opdracht heeft aanbevelingen te doen voor de toekomstige organisatie van de (voortgezette) opleiding en vorming van officieren, onderofficieren en andere langerdienenden. Laatstgenoemden zouden een civiele vakopleiding (vergelijk de Technische Specialisten van de Koninklijke Landmacht) moeten krijgen, de officieren een hogere civiele vakopleiding, dan wel een universitaire vorming. Dit alles met als doel een eventuele overgang van militair personeel naar de burgermaatschappij te vergemakkelijken. De onder voorzitterschap van professor Ellwein staande commissie, samengesteld uit militairen, wetenschapsmensen en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, heeft reeds een algemeen concept geproduceerd, dat door Schmidt ter discussie is gesteld. Het eindrapport van de commissie wordt per 31 maart 1971 tegemoet gezien.

In het algemene concept wordt ervan uitgegaan dat, hoewel een groot aantal militaire functies vergelijkbaar is met civiele functies, het toch noodzakelijk zal zijn dat overgangsmatregelen worden getroffen alvorens tot realisatie van de opleidingshervorming die de commissie voor ogen staat kan worden gekomen. Men acht het nl. nodig, dat alle categorieën militairen een verdere vorming krijgen en meent dat een ge-

lijktijdige terhandneming van de hervorming van de bestaande officiers- en onderofficiersopleidingen vereist is. De commissie stelt een nogal ingewikkeld complex van civiele en militaire opleidingsgangen voor, dat ook de overgang van personeel van een lagere categorie naar een hogere mogelijk moet maken, dan wel het op gezette tijden doen afvloeien naar civiele functies. Gemiddelde dienstverbanden van 3, resp. 8 en 12 jaar worden daarvoor nodig geacht, al naar gelang de mogelijkheden en wensen van de belanghebbenden. Van het ogenblik af dat een jongeman een dienstverband aangaat wordt hij achtereenvolgens militair opgeleid, in een militaire functie geplaatst, krijgt een civiele vakopleiding in of buiten de Bundeswehr — waarvan de duur in redelijke verhouding moet staan ten opzichte van de tijd dat hij militair productief is — en vloeit af. Wil en kan hij daarentegen een gooi doen naar intrede in een hogere militaire categorie — waarvoor zijn burgerlijke schoolopleiding mede bepalend is — dan wordt hij verder militair gevormd, vervolgens weer in een militaire functie geplaatst, verwerft dan het recht op een hogere civiele vakopleiding, vloeit af óf kan zich kwalificeren voor een hogere militaire — bv. onderofficiers- of officiers- — opleiding.

Deze algemene lijn is niet gebonden aan een star schema, vele varianten zijn mogelijk. Een jongeman met „Abitur”\* bv. zou gedurende zijn eerste vijf dienstjaren kunnen worden voorbereid op het vervullen van zijn eerste officiersfunctie en tegelijkertijd een academische studie kunnen beginnen, die hij zou kunnen afronden nadat hij een aantal jaren productief zal zijn geweest in het militaire bedrijf. Beroepsmilitair wordt hij pas na de genoemde eerste vijf jaren. Voor de academische studie denkt de commissie zowel aan een „Akademie der Streitkräfte” als aan openbare hogescholen.

De vorenstaande poging is geen complete weergave van de inhoud van Ellweins „Rahmenkonzept”; er zijn veel meer mogelijkheden dan hier werden aangegeven.

\* Eindexamen middelbare school.

Het Ellwein-concept ontmoet veel kritiek. Het Hoofd Personeel van de Bundeswehr, Luitenant-Generaal Dr. Stangl verwerpt het. Hij acht de nieuwe regeling wel attractief, doch wijst op het grote bezwaar dat gedurende de eerste drie jaren na invoering geen enkel jong officier bij de troep zal aankomen; en er is reeds een bedenkelijk tekort aan officieren. Langer aanhouden van de ouderen zou vergrijzing in de hand werken. Dat onderofficieren tot officieren worden bevorderd geeft evenmin soelaas, want zodra ze officier zijn hebben zij dezelfde rechten als degenen wier plaatsen zij hebben ingenomen. Het aantal officieren in actieve dienst zal derhalve sterk verminderen. Generaal Stangls bezwaren worden onderschreven door Ministerialdirektor Wimmer van het ministerie van defensie. De ambtelijke top van dat ministerie is over het algemeen van mening, dat de Bundeswehr zich bij alle onopgeloste militaire problemen niet kan veroorloven ook nog eens een concurrentiestrijd aan te

gaan met de openbare opleidingsinstituten. Ten slotte is er scherpe kritiek van politieke aard omdat Ellweins plaatsvervanger Zoll zou hebben verklaard dat de militairen „zichzelf in discussie zouden moeten brengen en zouden moeten werken voor opheffing of beperking van de Bundeswehr”. Vooral in „Die Welt” werd hierop zeer heftig gereageerd. Defensie-minister Helmut Schmidt kan verzekerd zijn van een uitgebreide discussie; die is er namelijk al op het ogenblik dat dit editoriaal wordt geschreven.

#### Literatuur

- Die Bundeswehr und die grosse Unruhe. *Frankf. Allg.* (1971)(27 jan.).  
Streiter oder Denker; das Wagnis der Militärreform. *Frankf. Allg.* (1971)(28 jan.).  
Die Bundeswehr braucht keine linken Politruks. *Welt* (1970)(23 dec.).  
Politisierung in der Bundeswehr? *Welt* (1971)(21 jan.).  
Scharfe Kritik in Bonn am Bildungsplan für Bundeswehr. *Welt.* (1971)(16 jan.).



# Meedenken

## Voorwaarden en uitgangspunten

W. J. Loos

Majoor der Artillerie (gsb)

Steeds meer officieren van de krijgsmacht *beraden* zich individueel en in groepsverband (bv. „Gespreksgroep Harderwijk”) over *fundamentele vraagstukken m.b.t. het functioneren van de organisatie* waaraan zij zich als medewerker hebben verbonden. Een dergelijk beraad kan om twee redenen zeer zinvol zijn. In de eerste plaats omdat dit het vervullen van de eigen functie in de organisatie zeker ten goede zal komen wanneer men een duidelijk beeld heeft van de verschillende probleemgebieden en de wijze waarop deze onderling en met de maatschappelijke ontwikkelingen samenhangen. In de tweede plaats biedt dit beraad een goede mogelijkheid op *positieve en loyale wijze actief* bij te dragen tot de menings- en beleidsvorming in de strijdkrachten.

### Voorwaarden

Alvorens men echter onderwerpen kan aansnijden als democratie, democratisch leiderschap, militaire discipline, disciplinair systeem en de functionering van een dergelijk systeem is het noodzakelijk de *uitgangspunten* voor de discussie vast te leggen. Alleen dán kan een zinvolle discussie worden gevoerd en wordt het gevaar vermeden, dat een aspect uit een groter verband wordt gelicht, waardoor een evenwichtige benadering en een gedegen besluitvorming wordt bemoeilijkt. Een tweede voorwaarde is, dat het denken en discussiëren zodanig dienen te geschieden, dat *geen verwarring op de uitvoerende niveaus* kan ontstaan t.a.v. de thans bestaande methoden en geldende normen. Vele zaken kunnen en moeten aan een kritische beschouwing worden onderworpen, maar niet alles wat hierbij naar voren komt is zonder meer juist of direct bruikbaar. Een discussie over fundamentele aangelegenheden kan slechts geleidelijk naar een zeker evenwicht groeien. Eerst dán kunnen de eventueel bruikbare conclusies en aanbevelingen worden omgezet in een beleid. Dit houdt in, dat zolang de gedachtenvorming gaande is op het uitvoerende vlak niet op de resultaten hiervan mag worden vooruitgelopen, omdat anders on-

evenwichtigheden, die men achteraf slechts kan betreuren, onvermijdelijk zijn. *Veranderingen dienen te passen in een doordacht en evenwichtig systeemconcept.*

### Eisen te stellen aan het systeem

Wie zich wil beraden over *de wijze waarop* een krijgsmacht of krijgsmachtdeel zich moet voorbereiden op de te vervullen taken, m.a.w.: zich bezint op het systeem van opleiding en vorming, dat moet resulteren in de vereiste bekwaamheden en de noodzakelijke instelling van „de mens in de organisatie”, dient als uitgangspunt te nemen *de omstandigheden waaronder de organisatie moet functioneren* bij de uitvoering van de gestelde taak of taken. Deze omstandigheden zijn immers voor een zeer belangrijk deel bepalend voor de *eisen* die aan de strijdkrachten moeten worden gesteld v.w.b. *kwantiteit en kwaliteit* o.a. m.b.t. materieel, personeel, mate van geoefendheid, beschikbaarheid naar tijd en plaats. Zo zullen v.w.b. *de mens in de organisatie* zeer duidelijk „technische” eisen zijn af te leiden m.b.t. kennis, inzicht, vaardigheden en persoonseigenschappen in relatie tot de te vervullen functie, m.a.w.: *bekwaamheidseisen*. Voorts dienen de bereidheid en de wil zich te manifesteren om deze bekwaamheden op de juiste momenten te gebruiken en in daden om te zetten.

### Mate van gebondenheid van denken

Bij het denken over de wijze waarop een krijgsmacht zich dient voor te bereiden op de uitvoering van de gestelde taak kan men elk van de onderstaande niveaus van gedachtenontwikkeling als *uitgangspunt* nemen.

- Het bestaan van de krijgsmacht als zodanig.
- De politieke doelstelling van het bestaan van de krijgsmacht (bv. handhaven interne en externe veiligheid van de staat).
- De wijze waarop wordt getracht deze doelstelling te verwezenlijken (bv. neutraliteit of bondgenootschappelijk verband).

- d. De strategische concepties, die uit c. voortvloeien.
- e. De in het kader van de gekozen strategie uit te voeren militaire (deel)taken.
- f. De uit deze taken voortvloeiende kwantitatief en kwalitatief te formuleren eisen, die aan de krijgsmacht moeten worden gesteld.

Het zal duidelijk zijn, dat *de mate van gebondenheid*, die men zich bij het kiezen van uitgangspunten oplegt, van invloed is op de verdere inhoud van het denkproces. Zo zal een krijgsmacht, die bv. uitsluitend zou dienen voor het verlenen van politionele diensten aan de VN en/of het garanderen van de binnenlandse veiligheid, onder geheel andere omstandigheden moeten kunnen functioneren dan de huidige Nederlandse strijdkrachten in NAVO-verband.

Welke mate van gebondenheid is nu in dit verband het meest doelmatig? Theoretisch kan een officier zich in drie hoedanigheden bezinnen op defensieproblematiek, nl. als *functionaris*, als *werknemer/medewerker* en als *staatsburger*. De mate van gebondenheid voor een functionaris is afhankelijk van het niveau van de betrokken functie in de organisatie. De beide andere hoedanigheden zijn in de praktijk niet zo eenvoudig uit elkaar te houden. Ook is het niet eenvoudig zich bv. als staatsburger, eventueel politiek geëngageerd, los te maken van de functie, die men in de organisatie bekleedt. Dit betekent dat men zich, bij het in de openbaarheid treden, goed dient te realiseren in welke hoedanigheid men zich wenst te manifesteren. Steeds zal men zich moeten afvragen welke mate van gebondenheid men zich in de gegeven omstandigheden dient op te leggen, ten einde op duidelijke en werkelijk constructieve wijze aan de oplossing van de problematiek te kunnen bijdragen.

Nu komt het mij in hoge mate zinnig voor om, wanneer men zich als officier(en) beraadt over de wijze waarop aan de kwantitatief en kwalitatief te formuleren eisen kan worden voldaan, de strategische conceptie en de daaruit voortvloeiende taken in eerste instantie als uitgangspunt te nemen. Alleen dan kan op relatief korte termijn een constructieve bijdrage worden geleverd aan de beleidsvorming in de krijgsmacht.

### **Uitgangspunten**

Uitgaande van de hiervoor ontwikkelde gedachte kunnen nu enkele feiten worden opgesomd, die kunnen dienen als uitgangspunten voor een verdere beschouwing.

a. *Het bestaan van de Nederlandse krijgsmacht en het lidmaatschap van de NAVO* zijn terug te voeren op een democratische beslissing van het Nederlandse volk.

b. Het Nederlandse *defensiebeleid* is gericht op het leveren van een op de mogelijkheden en behoeften afgestemde bijdrage aan het gemeenschappelijk verdedigingsapparaat van de NAVO.

c. In het kader van de NAVO-strategie heeft Nederland voor de drie krijgsmachtdelen zeer duidelijke *taken* toegemeten gekregen.

d. De Nederlandse landstrijdkrachten zullen in het kader van deze strategie voornamelijk in de Noordduitse laagvlakte hun gevechtskracht moeten manifesteren door de volgende taken te kunnen uitvoeren:

1. met hun permanente aanwezigheid een bijdrage te leveren aan de geloofwaardigheid van de militaire kracht van het bondgenootschap met als doel afschrikking van de potentiële tegenstander;
2. kunnen deelnemen aan conflicten van beperkte omvang;
3. kunnen deelnemen aan operaties onder nucleaire dreiging tegen een zeer modern uitgeruste, goed geoefende, agressieve en overmachtige tegenstander.

De uitvoering van de eerste en tweede taak moet zo nodig zonder moeite en tijdverlies kunnen overgaan in de uitvoering van de volgende taak (taken).

### **Technische eisen, te stellen aan „de mens in de organisatie”**

De technische eisen die aan de „mens in de organisatie” moeten worden gesteld, opdat een optimaal functioneren als individu en als lid van een team wordt verzekerd, kunnen worden afgeleid uit *de kenmerken van het optreden onder operationele omstandigheden*. Daarbij dient te worden uitgegaan van het voeren van operaties met conventionele middelen onder nucleaire dreiging (m.a.w.: de inzet van nucleaire middelen is niet uitgesloten). Als „kenmerken van het gevecht” kunnen dan worden genoemd: de snelheid en de heftigheid van het verloop, de grote slijtage, de relatief grote ruimte waarin het gevecht zich afspeelt, de hoge eisen die aan personeel (geestelijk en lichamelijk) en materieel worden gesteld, en de onzekerheid t.a.v. de factoren waarop het eigen optreden moet worden gebaseerd. Welke eisen kunnen nu uit deze ken-

merken t.a.v. het personeel worden afgeleid? Behalve *kennis, inzicht, vaardigheden* en *persoonseigenschappen*, nodig om de toegemeten functie te kunnen vervullen dient „de mens in de organisatie” te beschikken over groot *lichamelijk en geestelijk incasseringsvermogen en een goede motivatie*, resulterende in *de wil* ook onder de hiervoor in het kort geschetste moeilijke, vaak tegen-menselijke, omstandigheden *zijn taak op doeltreffende wijze te blijven vervullen*. Het ontbreken van dit incasseringsvermogen is, naast tal van andere, één van de hoofdzaken geweest van het falen van onze krijgsmacht in mei 1940.

*Een wetenschappelijk verantwoord onderzoek* naar wat in de gegeven omstandigheden onder lichamenlijk en geestelijk incasseringsvermogen dient te worden verstaan is noodzakelijk alvorens een systeem te kunnen ontwikkelen, dat deze vermogens op verantwoorde wijze op het gewenste niveau kan brengen. De term „op verantwoorde wijze” houdt in, dat er een aantal randvoorwaarden is, dat mede bepalend is voor de vorm en de inhoud van een dergelijk vormingssysteem.

### Factoren van invloed

Bij het vaststellen van de wijze waarop de krijgsmacht zich moet voorbereiden op de te vervullen taken en het daartoe te ontwerpen systeem, dient rekening te worden gehouden met een aantal *externe* factoren van invloed. Deze externe factoren kunnen grotendeels alle worden herleid tot *de mate van bereidheid* van het Nederlandse volk, zich *offers* (collectief én individueel) te getroosten voor het behoud van de *veiligheid* en het *voortbestaan* van de eigen samenleving.

Zonder nu een uitputtende opsomming te willen geven, noch een diepgaande beschouwing aan elk van deze factoren te willen wijden, volgen hier enkele voorbeelden.

— De voorbereiding dient te geschieden onder  *vredesomstandigheden*, waardoor o.a. onderscheid moet worden gemaakt tussen de *oefengevechtssituatie* en de *werk- en leefsituatie* in de vredesonderkomens. Elk van deze situaties heeft duidelijk haar eigen mogelijkheden en beperkingen om bv. rekening te houden met de verlangens en mogelijkheden van de „mens in de jaren '70”. De wijze van leiding geven dient op elk van deze situaties te worden afgestemd (situatie-neel bepaalde vorm van leiderschap).

— Het *dienstplichtsysteem* en de wijze waarop dit systeem thans functioneert — wel móét func-

tioneren, o.a. als gevolg van de behoefte en de daadwerkelijke diensttijd — alsmede de mate waarin in de behoefte kan worden voorzien d.m.v. vrijwillig dienend personeel. De resultante voor de landstrijdkrachten is, dat voor een belangrijk deel moet worden gewerkt met *gedwongen werknemers*. *Motivatie* dient dus in de werksituatie een belangrijke rol te spelen, evenals (haast onvermijdelijk) een zekere mate van dwang.

— De beschikbare *financiële middelen*. Deze factor blijkt in feite op alle andere factoren in te werken, zowel op het gebied van de investeringen als in de exploitatiesfeer.

— De kwaliteit en kwantiteit van de voor de strijdkrachten beschikbaar gestelde *oefenterreinen*. Behalve financiële aspecten speelt hierbij de directe bereidheid van het volk een grote rol: „wel oefenterreinen, maar niet hier”!

— De *ontwikkeling* van de Nederlandse samenleving op *politiek en sociaal gebied*, die o.a. bepalend is voor de mate waarin men positief of negatief staat t.o.v. het bestaan van een krijgsmacht en deze instelling passief ondergaat, dan wel actief manifesteert. Gezien de eisen waaraan moet worden voldaan om het systeem in de verschillende situaties (oefen-, werk- en leefsituaties) te doen functioneren is het zeer goed mogelijk, dat *normen* en *methoden* moeten worden gehanteerd, die afwijken van de in de civiele maatschappij gebruikelijke. Op dit punt zal interne en externe voorlichting onduidelijkheden moeten wegnemen en begrip moeten aankweken.

Behalve de externe zijn er vanzelfsprekend ook *interne* factoren, waarmee rekening dient te worden gehouden. Eén van de belangrijkste is de *kwaliteit van de leiding*. Hiermee wordt bedoeld: de kwaliteit van de leiding gevende functionarissen (officieren en onderofficieren) op alle niveaus in de organisatie. Het is immers niet ondenkbaar, dat, o.a. op het gebied van de „menselijke aspecten” van het leiding geven, bepaalde van de zich thans ontwikkelende inzichten m.b.t. discipline, tuchthandhaving, democratisch leiderschap enz. *op dit moment* nog ongeschikt zouden zijn voor realisering, omdat de leiding gevende capaciteiten van de desbetreffende functionarissen hiertoe nog onvoldoende zijn ontwikkeld. Ook is het de vraag of degenen, die moeten worden geleid, wel de rijpheid hebben om op bepaalde „moderne” wijzen te kunnen worden geleid. Dit betekent, dat de verandering van een bestaand systeem gelijke tred moet houden met de ontwikkeling van de kwaliteit van de leiding



en van degenen die moeten worden geleid. Ten einde de *vereiste continuïteit* te kunnen handhaven is het noodzakelijk aan de ontwikkeling aangepaste methoden en duidelijke normen te hanteren. Dit moeten niet de normen van morgen, zeker niet die van gisteren, maar die van vandaag zijn, zonder overigens de normen van vandaag als onveranderlijk te beschouwen.

Concluderend kan worden gesteld dat, hoe ook met alle factoren van invloed rekening wordt gehouden, het resultaat zal moeten zijn dat het resulterende systeem zodanig wordt samengesteld en functioneert, dat aan de te stellen *eisen* wordt voldaan. Dit houdt in, dat *minima* moeten worden vastgesteld voor alle deelaspecten van *kwantiteit en kwaliteit* van de strijdkrachten. Indien één van deze (of beide) elementen beneden het daarvoor gestelde minimum daalt, kan de opdracht in het kader van de gegeven strategie niet op verantwoorde wijze worden uitgevoerd.

Verandering van taak en/of strategie zijn dan onvermijdelijk. De aanvaardbaarheid van de consequenties hiervan dient door de politici te worden beoordeeld. Het stellen van de consequenties is een taak van de hoogste militaire leiding.

### Conclusies

- a. Het feit dat steeds meer officieren zich, individueel en in groepsverband, bezinnen op fundamentele vraagstukken betreffende de krijgsmacht, kan leiden tot een betere functievervulling en biedt mogelijkheden om op positieve en loyale wijze actief bij te dragen tot de menings- en beleidsvorming.
- b. Indien een officier met zijn opvattingen in de openbaarheid treedt, dient de hoedanigheid waarin dit gebeurt duidelijk te zijn: functionaris, werknemer/medewerker of staatsburger (al of

niet politiek geëngageerd). De samenhang van deze hoedanigheden bepaalt in voorkomend geval de mate van gebondenheid van denken.

c. Ten einde het denken en discussiëren zinvol te laten zijn dienen duidelijke uitgangspunten te worden geformuleerd en dient verwarring in het uitvoerende vlak te worden vermeden, ten einde de vereiste continuïteit te kunnen handhaven.

d. Alvorens zich te beraden over deelgebieden is het noodzakelijk eerst een doordachte en evenwichtige systeemconceptie te ontwikkelen. Eventuele veranderingen dienen op logische wijze in deze conceptie te kunnen worden ingepast.

e. De opgedragen taak/taken en de omstandigheden waaronder deze (taken) moeten worden uitgevoerd zijn bepalend voor de eisen die aan de strijdkrachten moeten worden gesteld v.w.b. kwantiteit en kwaliteit. Ook de eisen die moeten worden gesteld aan de „mens in de organisatie” kunnen hieruit worden afgeleid. Behalve kennis, inzicht, vaardigheden en persoonseigenschappen t.b.v. de functievervulling, dienen ook lichamelijk en geestelijk incasseringsvermogen en motivatie te worden ontwikkeld. Een wetenschappelijk verantwoord onderzoek op dit gebied is noodzakelijk.

f. Bij het ontwikkelen van een systeem van opleiding en vorming, dat moet resulteren in de vereiste bekwaamheid, dient o.a. rekening te worden gehouden met de verlangens en mogelijkheden van de „moderne” mens in de organisatie. Onderscheid dient te worden gemaakt tussen oefengevechtssituaties te velde en de werk- en leefsituaties in de vredesonderkomens, rekening houdend met het feit dat de landstrijdkrachten voor een belangrijk deel met gedwongen werknemers te maken hebben.

g. Invoering van veranderingen dient gelijke tred te houden met de ontwikkeling van de kwaliteit van de leiding op alle betrokken niveaus, evenals met de ontwikkeling van de kwaliteit van degenen die moeten worden geleid.



# De kleine groep in het externe krachtveld

drs. F. G. Eijzenring

Kapitein van de Koninklijke Luchtmacht

In *De Militaire Spectator* 139(1970)(11)522 heeft drs. F. J. van Doorn, Majoor van de Koninklijke Luchtmacht, een belangwekkend artikel geschreven over de kleine groep. Daarin werd het grote belang aangetoond van de kleine groep als beïnvloedingssysteem, zowel in relatie tot productie, moreel, satisfactie en leiderschap, als tot het veranderen van gewoonten. De teneur van het betoog was — zo heb ik het althans ervaren — een pleidooi voor een zo nodig nog duidelijker erkenning binnen de krijgsmacht van de kleine groep. Deze is naar 'schrijvers mening „het instrument in de samenleving, waaraan het individu in grote mate zijn attitudes, meningen, doeleinden en idealen ontleent” en bovendien „één van de fundamentele bronnen van discipline en sociale controle”.

## Predispositie

De waarde én de noodzaak van dit betoog van drs. Van Doorn wil ik graag onderschrijven. Toch zou ik, om de actualiteit volledig recht te doen wedervaren, óók aandacht willen vragen voor andere factoren die eveneens de realiteitswaarde van de kleine groep — ook in en ten behoeve van de krijgsmacht — bepalen. Het komt mij trouwens voor, dat voor het kunnen vaststellen van de effectiviteit van groepsvorming in het algemeen, het releveren van andere aspecten dan die welke rechtstreeks verband houden met productie, moreel, satisfactie en gewoonten, dienstig kan zijn. Ik wil proberen niet alleen rekening te houden met de gedisponeerbaarheid van groepsleden om zich ergens voor in te zetten, maar ook met de gepredisponeerbaarheid van iemand om een effectief groepslid te worden. In eerste instantie denk ik hierbij aan de werking die van de referentiegroepen in onze technisch-industriële maatschappij, met haar grote beweeglijkheid en intensieve communicatiepatronen, op de individuen kan uitgaan. Vervolgens breng ik enkele kenmerken van tussenmenselijke betrekkingen ter sprake, o.a. in relatie tot meer algemene maatschappelijke factoren. In mijn benadering staat niet de veelal heilzaam geachte werking die van de kleine groep afstraalt op de voorgrond, maar het

veelal onwenselijk gevonden — en soms gevreesde — geheel van invloeden dat op de kleine groep kan inwerken. Alvorens daartoe over te gaan memoreer ik nog in het kort de veelsoortigheid van (kleine) groepen.

## Veelheid van groepen

Als wij over groepen spreken denken wij meestal aan een verzameling van individuen, die in een praktische situatie min of meer geregeld in wisselwerking met elkaar staan. (Voor nader begrip beveel ik graag lezing aan van de in het hierboven aangehaalde artikel genoemde groepskenmerken en -eigenschappen.) Verder kunnen groepen, wat hun potentiële bijdrage aan de verschillende maatschappelijke productieprocessen (in de ruimste zin) betreft, worden onderscheiden in bv. invloedrijke en vrijwel machteloze, of in complete en incomplete. Wat de aard van de groepsbinding aangaat in zelfgekozen, normatieve (men voelt dat men behóórt toe te treden) en op dwang berustende lidmaatschappen. En als het om de regeling van de externe betrekkingen gaat, in bv. open en gesloten groepen of in groepen met een machtige en groepen met een te verwaarlozen achterban. Uit deze summier opsomming van soorten groepen moge blijken dat het onmogelijk is zelfs bij benadering een omschrijving van de groep te geven, die alle mogelijke verschijningsvormen van dit fenomeen volledig zou dekken. Het is echter nuttig zich de ingewikkeldheid van het groepsverschijnsel nog eens goed te realiseren. Ik beperk mij nu voornamelijk tot een poging enkele conditionerende invloeden aan te geven, waaraan bij het evalueren van groepsvorming niet voorbij mag worden gegaan.

## De referentiegroep

De Amerikaanse socioloog *Robert K. Merton* [5] is geruime tijd bezig geweest met de ontwikkeling van de theorie van de referentiegroepen en heeft daarmee de betrekkelijkheid van het feitelijke groepslidmaatschap in een helder daglicht gesteld. Merton definieert een referentiegroep als

een groep waarvan men niet noodzakelijkerwijs lid is, maar waardoor men wel in houding, denken en gedrag wordt beïnvloed. Zo'n referentiegroep werkt als een voorbeeld voor en/of inspirerend op het gedrag van mensen. De grootte ervan is onbepaald en kan variëren van een klein gezin tot een massagroepering. Zoals gezegd, het kan dezelfde groep zijn als waartoe men „lijfelijk” behoort, maar dat hoeft beslist niet altijd zo te zijn. In ieder geval schijnt vast te staan dat ook andere groepen dan de „eigen” groep een beslissende betekenis kunnen hebben op iemands bereidheid zich voor bepaalde taken al dan niet volledig in te zetten. Niet slechts het (soms toevallig of gedwongen) lid zijn van een groep, maar ook het *zich refereren aan* een groep (of groepen) kan van fundamentele betekenis zijn voor iemands houding en gedragingen. Overigens kan onderscheid worden gemaakt tussen *positieve* en *negatieve* referentiegroepen. Van de eerste soort wil men vaak werkelijk lid worden of men wenst in ieder geval daartoe te worden gerekend. Tot de tweede soort wil men daarentegen juist *niet* worden gerekend. Zo'n negatieve referentiegroep zou bv. een traditionalistisch ingestelde groep beroepsmilitairen kunnen zijn, wier (beroeps)opvattingen principieel afwijken van die van een groep dienstplichtige militairen, en waarmee die dienstplichtige per se niet willen worden vergeleken. Soms groeit een dergelijke afweershouding zelfs uit tot een complex van vooroordelen of openlijke vijandigheid jegens een negatieve referentiegroep. Ik merk verder op dat een positieve referentiegroep niet zelden tevens als aspiratiegroep fungeert. Dat kan bv. het geval zijn bij de puber die graag als volwassen wil doorgaan, bij de scholier die zich reeds als student begint te gedragen, en bij de soldaat die zijn levenssituatie vergelijkt met die van leeftijdsgenoten die niet in militaire dienst verblijven, en die hij daarom benijdt. Hun status en levensomstandigheden doen dan dienst als vergelijkingsmechanisme. Volledigheidshalve zij nog vermeld dat men niet alleen refereert *aan* groepen, maar evenzeer kan refereren *als* groep aan een andere groep. Een belangrijk gevolg van de werking van een referentiegroep kan zijn dat iemands positie in de eigen groep wordt ondergraven of zelfs precair wordt. Het individu leidt dan een marginaal bestaan, omdat het niet meer volledig tot de eigen groep behoort, maar tegelijk nog geen lid is van de vreemde groep. Een andere, gecompliceerde situatie kan ontstaan als iemand — soms onbewust — naar verscheidene groepen

tegelijk streeft, waarvan de waarden of belangen met elkaar in conflict zijn.

Wat het militaire milieu betreft kan men gevoelig aannemen dat de op de individuele militair inwerkende sociale beïnvloeding niet alleen van de lidmaatschapsgroep komt. Ze is in feite deel van de veelzijdige beïnvloeding die verschillende heterogene groepen op elkaar uitoefenen. De referentiegroep kan voor houding en gedrag van leden van een krijgsmacht van grotere betekenis zijn dan de lidmaatschapsgroep, vooral in vredesomstandigheden.

### Tussenmenselijke betrekkingen

Behalve de mogelijkheid van aantasting van de effectiviteit van een groep door concurrentie en aantrekkingskracht van andere groepen, kan ook de aard van de betrekkingen tussen de groepsleden onderling t.a.v. die doeltreffendheid kwestieus zijn. De sociaal-psycholoog dr. A. M. J. Chorus [1] onderscheidt de volgende drie vormen van tussenmenselijke betrekkingen.

— *Vertrouwelijke betrekkingen*, gebaseerd op een „wij-gevoel” en een sterke intimiteit, maar ook sterk afhankelijk van een voortdurend direct contact. Ze moeten dus dagelijks worden beleefd, beaamd.

— *Vormelijke betrekkingen*, passend bij en bedoeld voor het handhaven of accentueren van sociale en organisatorische posities. Het gaat hier om het zich doen gelden van individuele betrokkenen, die deze betrekkingen gestalte geven door bepaalde omgangsvormen (conventies) nauwkeurig in acht te nemen.

— *Organisatorische of functionele betrekkingen*, voortkomend uit de functie die de betrokkenen in een organisatie innemen. Deze relaties zijn veelal het sterkst gedifferentieerd, omdat ze nauw samenhangen met het aan de verschillende functies toegekende belang. Men is onderdeel van een raderwerk en in uiterste consequentie kan men het gevoel hebben nummer te zijn, in een organisatieschema, in een kaartsysteem, in een ploegensysteem en soms ook in een naar buiten efficiënt lijkend arbeidsteam.

Mijns inziens komen in een krijgsmacht alle drie soorten betrekkingen voor, maar ik ben geneigd aan te nemen dat daar, waar de krijgsmachtactiviteiten zich in een routinesfeer afspelen, vertrouwelijke betrekkingen in hun zuivere vorm niet vaak zullen voorkomen. Met andere woor-

den: in non-crisissituaties zullen vooral vormelijke en functionele betrekkingen in het groepsleven domineren. Men heeft communicatie voor zover dat voor de organisatie van belang is; daarbuiten selecteert men de contacten vaak uiterst zorgvuldig.

Overigens kan ook worden verwezen naar de door de socioloog *dr. K. van Dijk* [3] gesignaleerde mogelijkheid, dat men een functionele betrekking onderhoudt, die naar buiten een vertrouwelijk karakter schijnt te hebben: men tuteeert, drinkt gemoedelijk een aperitief, vertelt elkaar de laatste mop, enfin, alles lekker gezellig en „sociaal”, maar... weet van de gesprekspartner niet of hij met gezinsmoeilijkheden kampt, welke privé-idealen hij nastreeft, welk geloof hij belijdt, welke referentiegroepen hij heeft.

Vooraf voor de vertrouwelijke en functionele betrekkingen geldt dat ze alleen dán de groeps-samenhang bevorderen als ze behoorlijk gestabiliseerd zijn. Welke krachten dragen nu wezenlijk bij tot stabiele, persoonlijke betrekkingen? Anders gezegd: waar vinden de gedragingen in een groep hun ontstaan en hun impulsen?

Natuurlijk in eerste aanleg in het (vroegere) gezin, de school, de vriendenkring, het kerkgenootschap, het verenigingsleven. Verder ook in de groep zelf. Echter evenzeer in het grotere geheel van de omringende afdeling, in het bedrijf en in de algemene maatschappelijke opvattingen en verhoudingen. De moderne communicatiemiddelen zorgen voor ontzaglijk veel informatie, waardoor velen zich betrokken voelen bij actuele ontwikkelingen en gebeurtenissen, ook al vinden die ver weg plaats. Belangrijk is dat men zich over het gehoorde en waargenome doorgaans een mening vormt, m.a.w. dat het voorstellingsvermogen van velen werkelijk wordt beïnvloed door wat de communicatiemedia brengen. (Of de reacties altijd weloverwogen of zinvol zijn is een andere zaak.) Eén en ander betekent dat mensen die feitelijk deel uitmaken van een groep niet per se dezelfde mentale instelling behoeven te hebben, dezelfde gedragscodes behoeven te volgen of dezelfde doeleinden behoeven na te streven; en evenmin dat ze dezelfde identificatieobjecten moeten hebben. Wat het laatste betreft mag men ervan uitgaan dat elk groepslid er behoefte aan heeft zich ergens mee te vereenzelvigen, zich specifiek en gevoelsmatig ergens op te richten. In de krijgsmacht zal de *gedwongenheid* van bepaalde lidmaatschapsgroepen de kans op ge-

meenschappelijke gerichtheid op waarden, normen en idealen zeker niet vergroten. In gevechts-c.q. noodsituaties is dat dwangaspect wellicht in mindere mate werkzaam, omdat die gedwongenheid onder de druk van de omstandigheden dan gemakkelijker kan worden omgebogen en in de beleving dus eerder aanvaardbaar kan worden. In vredesomstandigheden evenwel zal het gedwongen lidmaatschap duidelijker voelbaar zijn, met alle mogelijke nadelen van dien. De militair zal zich dan scherper ervan bewust kunnen worden dat hij in onze pluralistische samenleving deel uitmaakt van een veelheid van groepen en leefwerelden, die elk hun eigen specifieke belangen, normen en denkrichtingen hebben.

### Militair groepsverband

Als wij meer in het bijzonder naar de groepsvorming in de krijgsmacht kijken, dan kunnen als algemene kenmerken daarvan o.m. worden onderscheiden:

— de relatief sterk gearticuleerde autoriteitsstructuur van de groep, met — althans zeker in vreedestijd — overwegend geformaliseerde normen;

— frequente roulering van personeel, met daarmee samengaande wisselingen van relaties;

— de aanwezigheid van een intensieve sociale controle, als gevolg waarvan groepsleden vaak in het centrum van aandacht en toezicht staan (bv. in instructielokalen, eetzaal, te velde en in dichtbezette kantoor- of andere werkruimten).

Deze en andere kenmerken kunnen het ontstaan van solidaire kleine groepen bemoeilijken. Dat zal te meer het geval kunnen zijn als andere groepen tegendruk bieden, en ook als aan de groepsleden in militair verband gedragingen of houdingen worden opgedrongen, die strijdig zijn (of lijken te zijn) met die waaraan deze leden gewend waren of in hun particuliere leven nog gewend zijn. Een belemmerende factor kan ook tot gelding komen als de doeleinden van de krijgsmacht niet — of maar ten dele — dezelfde betekenis hebben voor leden van de krijgsmacht, die worden verondersteld een hechte groep te vormen. Dit uit zich bv. in de wijd verspreide, actuele discussies over de kern- en nevendoelestellingen van de strijdkrachten en de hieromtrent bestaande verwarring en vaagheid. In dit verband wijs ik nog erop dat men vaak niet bereid is plaats en functie van de krijgsmacht los te zien van moderne inzichten en ontwikkelingen

met betrekking tot de *totale* ordening van het maatschappelijk leven.

Een externe kracht met een materiële achtergrond die mede kan bijdragen tot solidariteit van groepsleden, kan bestaan uit voorwerpen die symbolisch zijn voor bepaalde geestelijke, ideologische of ethische waarden. In de grenssituatie van het feitelijke gevecht waren vooral vroeger ook materiële attributen als wapens, vaandels, emblemen enz. werkzame middelen om het eigene van de militaire groep te versterken. De groepsleden konden en wilden zich daarmee identificeren, zij konden tegenover deze symbolen een zekere loyaliteit opbrengen. Kom daar nu eens om! Nu het oorlogsgebeuren in sterke mate is vertechniseerd en gerationaliseerd lijkt het aannemelijker dat de militair naar andere middelen zal grijpen om de groepskracht te vergroten. Ook het wegvallen van deze attributen als doeltreffende identificatiesymbolen verzwakt de innerlijke kracht van lidmaatschapsgroepen. Het is verder niet denkbeeldig dat kritisch ingestelde leden van een groep, als het groepsbestaan als zodanig sterk wordt beklemtoond, het gevoel krijgen dat ze (kunnen) worden gemanipuleerd. Deze mogelijke gevoelens van twijfel of achterdocht zullen eerder de kop opsteken bij sterk maatschappijgerichte militairen dan bij primair groepsgerichte militairen.

### Implicaties bij groepsvorming

Terugkomend op de vertrouwelijke, intieme betrekkingen binnen de groep moet ik — onder verwijzing naar de militaire context — opmerken dat ook het regelmatig in- en uitreden van groepsleden de totstandkoming van duurzame, vriendschappelijke relaties niet vergemakkelijkt. Ik voeg hieraan toe dat zelfs een al bereikte sfeer van hechte vriendschap en geborgenheid een invloed ten kwade kan uitoefenen. (Waar intensiever wordt samengeleefd, wordt ook intensiever gevochten en getwist.) Schadelijke effecten kunnen bv. ontstaan als een groep haar eigen specifieke belangen en doeleinden gaat overwaarden en daardoor het belang van het grotere geheel of van andere groepen in gevaar brengt. Ook de kans hierop lijkt reëler naarmate de bindingen met de omringende wereld heterogener van aard en intensiteit zijn. Hieruit mag de conclusie worden getrokken dat wij bij elke benadering van de groepseffectiviteit de relatie tussen de groep en de groepsleden afzonderlijk enerzijds, en externe

factoren anderzijds niet uit het oog moeten verliezen. Behalve aan de hierboven aangestipte relaties van groepsleden met de „buitenwereld” kunnen wij, wat de groepseffectiviteit bepalende aspecten betreft, ook denken aan de grootte van groepen, de ontwikkelingsfase waarin ze verkeren, hun organisatie, hun communicatiestructuur en de hiërarchieke positie in het bredere geheel, om maar enkele facetten te noemen.

Het is begrijpelijk en in zekere opzichten praktisch ook doeltreffend dat men bij het leiden van grotere organisaties en groepsverbanden geneigd is de beïnvloedingsmilieus primair te zoeken in de vaste deelstructuren. Deze worden vrijwel geheel in stand gehouden door de kleine groepen, staan dicht bij ons dan de grotere eenheden en zijn doorgaans overzichtelijker dan de grotere en meer complexe structuren. Men dient echter te beseffen dat de kleine groep lang niet altijd het resultaat is van een spontane ontmoeting tussen mensen, die het groepsleven als een kostbaar goed beschouwen. Laten wij niet vergeten dat, zo er in kleine groepen door endogene factoren een sterke cohesie is voortgebracht, de waarde van dat groepsleven altijd mede afhangt van exogene processen en invloeden. Juist als men het structurele groepsbegrip hanteert en dus de interactie en het relatieproces als de voornaamste groepskenmerken beschouwt (en wil men de beschouwing *algemeen* houden dan is een andere benaderingswijze nauwelijks zinvol), mag men het bredere kader rond het groepsgebeuren niet veronachtzamen. Dan komt men echter onvermijdelijk het menselijk verkeer in méér richtingen tegen; dan ziet men zich geconfronteerd met veelvuldige, intensieve sociale, verbale en ideële contacten, die zich soms in dezelfde richting bewegen, maar soms ook van elkaar afbuigen of ruwweg met elkaar botsen.

Overigens is, om niet te ver van het eigenlijke onderwerp af te dwalen, niet ingegaan op de opvatting dat desintegratie, desorganisatie en nonconformisme in een groep evenzeer bronnen kunnen zijn van vernieuwing en verbetering.

De kleine groep vervult een uitermate belangrijke rol in elk sociaal proces van enige omvang, ook in de krijgsmacht. Wij moeten haar echter niet als een mystieke eenheid gaan beschouwen en haar evenmin idealiseren. Het betekent dus dat wij er geen wonderen van mogen verwachten. Om de kleine groep op haar juiste merites te kunnen beoordelen zullen wij haar altijd in haar

relaties tot de omringende wereld moeten benaderen.

### Besluit

Getracht is het denken over het groepsleven aan te vullen door te wijzen op enkele uitwendige criteria. In mijn beschouwing ben ik wellicht sterk hypothetisch, en soms misschien ook een beetje moralistisch, geweest, zonder te pogen mogelijke oplossingen te suggereren voor actuele problemen. Gezien de aard van het onderwerp is dit laatste uiteraard onmogelijk, al was het alleen maar omdat juist dit soort oplossingen in deze tijd van snelle en frequente ontwikkelingen sterk aan plaats, situatie en tijd is gebonden. Ik wil

niettemin ervoor pleiten dat men voldoende moed en werkelijkheidszin opbrengt om de groep telkens opnieuw aan de werkelijkheid bloot te stellen. Die realiteit omvat o.a. de erkenning dat groeps grenzen op zich zelf niet bij machte zijn de mens wezenlijk af te houden van wat hem met zijn wereld verbindt.

### Literatuur

1. A. M. J. Chorus — *Grondslagen der sociale psychologie*. Stenfort Kroese, Leiden (1953).
2. J. A. A. van Doorn en C. J. Lammers — *Moderne sociologie*. Spectrum, Utrecht (1967).
3. K. van Dijk — *Wij en de anderen*. Roelofs van Goor, Amersfoort (1964).
4. R. König — *Sociologie*. Standaard, Utrecht (1967).
5. R. K. Merton — *Social theory and social structure*. The Free Press, New York (1966).



## BANDEN 1970

De geheel linnen banden voor de jaargang 1970 zijn thans spoedig leverbaar.

De prijs bedraagt f 7,25.

**Levering uitsluitend na vooruitbetaling** per giro (nr 60 86 66) of per postwissel. Bestellingen te richten aan:

VERENIGDE PERIODIEKE PERS N.V.  
Zwarteweg 1 — Den Haag

# De batterij anti-tank

J. J. Nortier

Kolonel der Infanterie

*De inzet berust op beweeglijkheid en gebruik in massa uit zo mogelijk voorbereide opstellingen, waarbij steeds naar flankering van de vijand wordt gestreefd. (VS 2 - 1386, pt 33)*

*Pantserbestrijdingsbatterijen vormen een pantserbestrijdingsmiddel in handen van de brigadecommandant, dat door vuur en beweging zijn taak uitvoert. (VS 2 - 1386, pt 139)*

## Inleiding

### Grondbeginselen

De bovenstaande aanhalingen uit de Gevechtshandleiding geven de grondbeginselen voor de inzet van de batterij anti-tank weer:

- beweeglijkheid;
- optreden in massa;
- vuur en beweging.

BEWEEGLIJKHEID, waaronder te verstaan het vermogen zich snel aan een gewijzigde tactische situatie aan te passen en zich onder behoud van de inzetbaarheid snel op het gevechtveld te verplaatsen. De beweeglijkheid komt slechts tot haar recht, wanneer voldoende ruimte (breedte, maar in het bijzonder diepte) voor het optreden van de batterij beschikbaar is. In het aanvallend en vertragend gevecht is ruimte automatisch aanwezig als gevolg van de aard van de operatie. Bij het verdedigend gevecht wordt de nodige ruimte door de tactische commandanten verzekerd, en wel door:

- in het weerstandsgebied opstellingen toe te wijzen;
- het gevecht voorin het weerstandsgebied te doen aanvangen, waarna tijdens het gevecht op grendelstellingen in de diepte wordt teruggevalen;
- bepaalde „pantservernietigingsgebieden” toe te wijzen en de stellingkeuze alsmede het veranderen van stelling over te laten aan de batterijcommandant.

Bij alle gevechtvormen wordt de beweeglijkheid het best gewaarborgd door het aanwijzen van gebieden, waar middelbaar antitankvuur noodzakelijk wordt geacht (de eerder genoemde pantservernietigingsgebieden). Het aanwijzen van opstellingen kan een (minder juist) statisch optreden in de hand werken. Elke tactische commandant die bij zijn plannen voortdurend rekening

houdt met de pantserbestrijding, komt automatisch tot een aantal gebieden waarin het stoppen of vernietigen van vijandelijk pantser van essentieel belang is.

OPTREDEN IN MASSA (een veel verwaarloosd grondbeginsel), inhoudende de inzet van de batterij tegen één naderingsmogelijkheid (c.q. in één pantservernietigingsgebied), waarbij de pelotonsopstellingen bij voorkeur zodanig moeten worden gekozen dat geconcentreerd vuur op de vijandelijke pantservoertuigen kan worden uitgebracht.

VUUR EN BEWEGING, zijnde de dragers van elk gevecht. Vuur en beweging veronderstellen mede een optimaal gebruik van het terrein. Het komt mij nuttig voor dit aspect te beklemtonen, aangezien het infanteristisch gebruik van het terrein in het zicht van de vijand in wezen vreemd is aan het artillerieoptreden. De eigenschappen van het stuk: grote dracht, mobiliteit en pantsering, stellen de batterij in staat vlug van stelling te veranderen en de vijand telkens weer, uit onverwachte richtingen, verrassend met vuur te overvallen. Antitankzwaartepunten kunnen hierdoor snel worden gevormd en verlegd. De gepantserde aanvaller moet steeds opnieuw uit zo gedekt mogelijke opstellingen onder vuur worden genomen en uiteindelijk worden vernietigd in het (bij voorkeur) flankerende vuur van de batterij. Het gevecht uit niet verkende of anderszins voorbereide opstellingen zal daarbij dikwijls voorkomen. Ook tussen te voren verkende stellingen worden, voor zover dit uitvoerbaar is, de vijandelijke tanks bestreden. De schiethalte moet niet alleen voor tank- en pantserinfanterie-eenheden, maar ook voor de batterij anti-tank een alledaags begrip worden. Het in de voorschriften opgenomen woord „spoedstellingname”, wekt te sterk de gedachte aan uitzonderlijke gevallen. Het begrip „vuurfront” ware wellicht beter. Het

nabijgevecht wordt vermeden. De lichte pantsering van het stuk laat niet toe, de batterij in offensieve acties als een tankeenheid te gebruiken.

### *Bouwsteen van het geheel*

Pantserbestrijding wordt gevoerd op alle niveaus en met alle daartoe geschikte middelen. Het optreden van de batterij kan nooit los worden gezien van de samenwerking met andere wapens.

De inzet van de batterij anti-tank is slechts een bouwsteen (doch een zeer belangrijke) in het totale bouwwerk van een succesvolle pantserbestrijding. Een tanksterke eenheid als de pantserbrigade heeft met de pantserbestrijding minder problemen dan de pantserinfanteriebrigade. Het grote aantal tanks maakt het mogelijk aanvallen van sterke vijandelijke gepantserde eenheden te weerstaan. Of echter de tank als de beste pantserbestrijder moet worden aangemerkt, valt ook in de pantserbrigade te betwijfelen. Dat de eigen tanks in massa en in een offensieve rol worden ingezet is een algemeen aanvaarde en zeer gezonde gedachtengang. In het gunstigste geval staan dan twee gelijkwaardige tegenstanders tegenover elkaar en zijn (in het algemeen en theoretisch gesproken) de kansen 1 : 1. Voor de commandant van een pantserinfanteriebrigade levert de juiste inzet van de batterij anti-tank een belangrijk winstpunt op: de mogelijkheid tot een kansrijk massaal gebruik van zijn tanks in een offensieve rol.

### **De batterij bij het aanvallend gevecht**

#### *Opgdrachten*

De opdrachten kunnen inhouden:

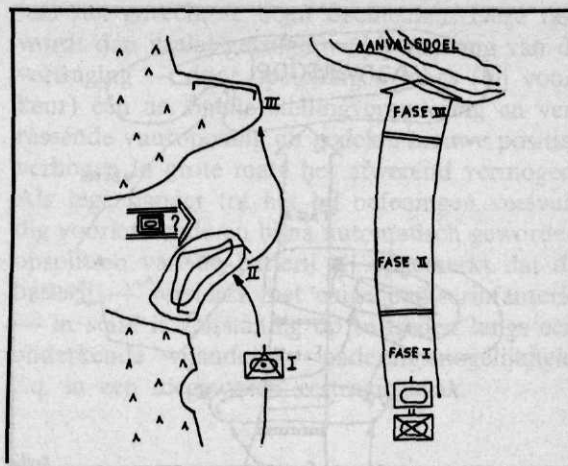
- beveiliging van uitgangstelling en startlijn;
- flankbeveiliging tijdens de aanval;
- steunen van de aanval;
- opdrachten bij consolidatie.

#### BEVEILIGING VAN UITGANGSSTELLING EN STARTLIJN

In principe is deze opdracht gebonden aan de aanval na voorbereiding. De uitvoering levert geen bijzondere moeilijkheden en zal uit dien hoofde ook niet verder in bespreking worden genomen.

#### FLANKBEVEILIGING TIJDENS DE AANVAL

De grondgedachte van deze wijze van optreden is weergegeven in afb. 1. Bij voorkeur dient de batterij bij de uitvoering van deze opdracht te worden gesteund en beveiligd door pantserinfan-



Afb. 1 Flankbeveiliging

terie. Dit houdt niet in dat de pantserinfanterie een kring van wachten en posten om de opstellingen legt. Veeleer wordt gestreefd naar een meer ruimtelijk gescheiden optreden, waarbij ook de pantserinfanterie minimaal in pelotonsverband haar taak vervult. Bij een vijandelijke aanval is het optreden van de pantserinfanterie voornamelijk gericht op het scheiden van de aanvallende tanks en infanterie.

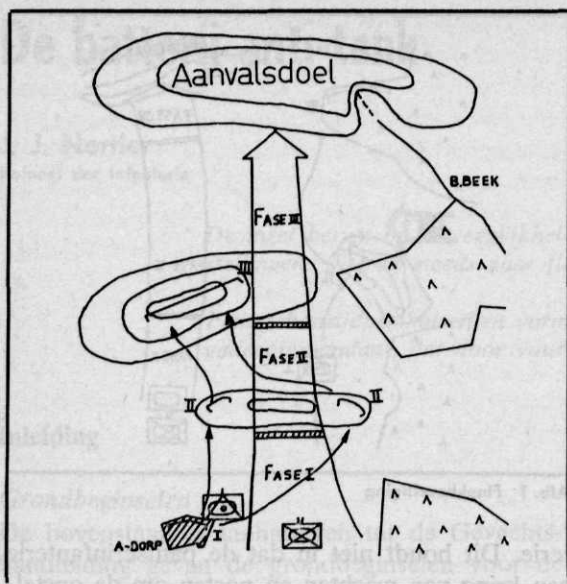
#### STEUNEN VAN DE AANVAL

Opgemerkt zij dat deze opdracht in het VS 6-150 (De Batterij Anti-Tank) voorkomt als „het versterken van de pantserafweer der aanvallende troepen”. De taak heeft vanzelfsprekend slechts zin ingeval van aanvallende pantserinfanterie. De batterij wint in een geschikte formatie terrein en volgt de aanval van de pantserinfanterie zo dicht mogelijk en uitwaarts geëcheloneerd. Het optreden is gericht op de bestrijding van de vijandelijke tanks over een zo groot mogelijke diepte en op zo groot mogelijke afstand. Vuur en beweging dienen zodanig op elkaar te zijn afgestemd, dat steeds minimaal een peloton in opstelling staat om zonder tijdverlies op de meest gevaarlijke tanknaderingen het vuur te kunnen openen. Snelheid en terreinvaardigheid worden maximaal benut om voortdurend nieuwe en gunstige opstellingen te betrekken van waaruit de aanval effectief kan worden gesteund. Een nauwe samenwerking (o.a. coördinatie van de beweging) met de aanvallende infanterie is noodzakelijk (zie afb. 2).

#### OPDRACHTEN BIJ CONSOLIDATIE

De batterij neemt zo spoedig mogelijk de aangegeven opstellingen in, zodat een eventuele vijan-





Afb. 2 Steunen van de aanval

delijke tegenaanval kan worden afgeslagen en de eigen tanks snel kunnen worden afgelost.

### De batterij in het verdedigend gevecht

#### *Tanks een offensief wapen*

De sterke zijde van de tank ligt in het offensief. Ook in het verdedigend gevecht moeten tank-eenheden hun taak, waar doenlijk, aanvallerwijs uitvoeren. In feite dienen tanks in de verdediging alleen voor pantserbestrijdingstaken te worden ingezet, wanneer men beschikt over een overwicht aan tanks. Dit laatste is een vrij ondenkbare situatie, hetgeen een reden te meer is de pantserbestrijdingscapaciteit van de batterij tot op de bodem te benutten.

#### *Streng taakscheiding niet mogelijk*

Hoewel ook in de aanval combinaties van opdrachten, het gelijktijdig uitvoeren van verschillende taken en achtereenvolgens uitvoeren van de opgesomde opdrachten tijdens het verloop van de aanval het normale beeld zullen vormen, valt in deze gevechtvorm nog enigermate een taakrubricering te onderkennen. In het verdedigend gevecht wordt dit moeilijk, reden waarom is afgezien van het achtereenvolgens behandelen van de mogelijke opdrachten.

#### *Een taak in de totaliteit van het verdedigend gevecht*

Het streven van de verdediger is erop gericht de gepantserde aanvaller reeds voor zijn inbraak in

het weerstandsgebied te verzwakken en hem daarna, onder voortdurende verdere slijtage, binnen het weerstandsgebied uiteindelijk beslissend te verslaan (defensieve en offensieve fase). De batterij neemt, altijd in samenwerking met andere wapens, deel aan beide fasen van het verdedigend gevecht door:

- de pantserbestrijding zo ver mogelijk voorin het weerstandsgebied (eventueel reeds voor de voorste steunpunten) aan te vangen en voort te zetten tot in de diepte van het weerstandsgebied;
- de vijand in een bepaalde richting te dwingen, hem in gekozen pantserbestrijdingszwaartepunten (pantservernietigingsgebieden) te lokken en hem daarin verdere verliezen op te leggen.

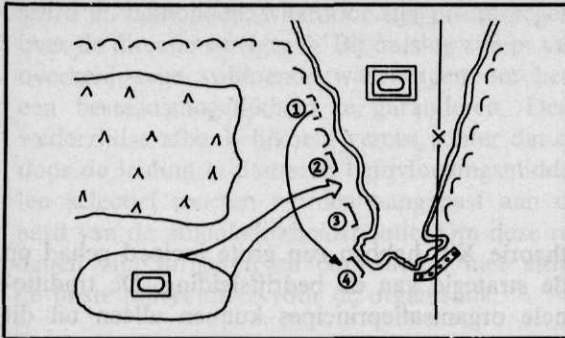
Daarna wordt de tweede fase voltooid door de gepantserde tegenaanval, gericht tegen de kwetsbare flank van de aanvaller.

#### *Groepering in de diepte*

Een lineaire opstelling van de batterij met het oogmerk een zo breed mogelijk gebied te beveiligen tegen vijandelijke tanks, moet ten sterkste worden afgeraden. Een dergelijke ondiepe linie wordt snel doorbroken, zonder dat daarbij de aanvaller in redelijke mate wordt afgesleten. Diepte is vereist om de pantserbestrijding beweeglijk te kunnen voeren en de vijand ook na de inbraak op de flank te kunnen aanvallen. Een gepantserde aanvaller die een in de diepte georganiseerde pantserbestrijding tegenover zich vindt, zal zware verliezen lijden en dusdanig worden afgezwakt, dat de mogelijkheden voor het inzetten van de offensieve fase worden geopend. In deze fase wordt het optreden van de batterij geheel beheerst door het in samenwerking met de tegenaanvalstroepen (tankzwaar) de aanvaller op de flank(en) en in front aan te grijpen tot zijn aanvalskracht is gebroken. De relatief geringe hoeveelheid vuurmonden van de batterij maakt het natuurlijk niet mogelijk de totale penetratie op de omschreven wijze af te grenzen en aan te tasten. Prioriteiten zullen moeten worden bepaald en, zoals reeds eerder beklomtoond: het optreden van de batterij kan niet los worden gezien van de samenwerking met andere wapens, de coördinatie met hindernissenplan, vuursteunplan enz. (zie afb. 3).

#### **De batterij in het vertragend gevecht**

Het optreden van de batterij verschilt — met inachtneming van de bijzondere aspecten van het vertragend gevecht — niet wezenlijk van het in



Afb. 3 1, 2, 3, 4: opstellingen BT (minimaal een peloton)

de beide voorgaande gevechtsvormen behandelde. Het beweeglijk optreden tussen de opeenvolgende c.q. overlappende opstellingen bestaat uit een voortdurende afwisseling tussen het laten oplopen van de vijand en het uitwijken van terreinafscheiding naar terreinafscheiding. De bewegingen van de pelotons dienen terdege op elkaar (en op het optreden van de overige gevechtseenheden) te zijn afgestemd. Gestreefd wordt naar, bij voorkeur flankerende, onderlinge steun. Gezien de breedte van het brigadevak en de doelstellingen van het verdragend gevecht (oponthoud ten koste van aanvaard terreinverlies, behoud van eigen gevechtskracht), zal dikwijls aanvankelijk de vijand frontaal moeten worden bestreden vanuit opstellingen die het mogelijk maken zoveel mogelijk vuurmonden tegelijkertijd

aan het gevecht te doen deelnemen. Deze fase wordt dan veelal gevolgd — bij aanvang van de vertraging — door opstellingen langs (bij voorkeur) één as. Snelle stellingverandering en verrassende vuuropening uit gedekte nieuwe posities verhogen in grote mate het afwerend vermogen. Als tegenhanger tot het bij oefeningen veelvuldig voorkomende en bijna automatisch geworden opsplitsen van de batterij zij opgemerkt dat de batterij — versterkt met enige pantserinfanterie — in staat is zelfstandig op te treden langs een onderkende vijandelijke naderingsmogelijkheid c.q. in een toegewezen vertragingvak.

### Slot

Ten volle wordt onderkend dat het optreden van de batterij anti-tank alleen in grote lijnen is weergegeven. De bedoeling is slechts geweest deze eenheid wat meer over het voetlicht te doen komen dan thans het geval is.

De bijzondere positie van de batterij:

- artillerieonderdeel, dat geen vuursteunelement is, doch een *manoeuvre-element*;
  - artillerieonderdeel, merendeels vallend buiten de interessesfeer van de artillerie;
  - opleiding, die zich voor een deel afspeelt onder supervisie van de cavalerie;
- kan ertoe leiden dat de batterij in de brigade niet de aandacht krijgt die zij verdient.



# Organisatie en leiderschap

drs. F. J. van Doorn

Majoor van de Koninklijke Luchtmacht

Elk leidinggevend handelen gaat uit van veronderstellingen, van hypothesen en van generalisaties over het gedrag van de mens. Deze veronderstellingen blijven vaak onuitgesproken, zijn vaak vrijwel onbewust en soms met elkaar in strijd. Ook de klassieke organisatietheorieën en -principes berusten op veronderstellingen; voor velen hebben ze echter het karakter van onveranderlijke natuurwetten.

Principes als: eenheid van leiding, hiërarchieke opbouw, taakverdeling, gezag, „span of control” en onderscheid tussen staf en lijn, bevatten een aantal veronderstellingen die op het eerste gezicht logisch aandoen. Deze principes hebben vele jaren lang grote invloed gehad op het handelen van leidinggevendenden. Ondanks het feit dat deze principes niet op empirisch onderzoek berusten, achten velen het in twijfel trekken van de juistheid van deze principes gelijk aan heiligschennis.

Zoals gezegd schuilen achter elk leidinggevend handelen veronderstellingen over de aard en het gedrag van de mens. De veronderstellingen over de aard en het gedrag van de mens waarop de klassieke organisatieprincipes berusten zijn de volgende.

- a. De mens is een rationeel wezen en is erop uit zoveel mogelijk geld te verdienen.
- b. Elk mens reageert op economische prikkels.
- c. De mensen reageren als machines; er is maar één juiste wijze om ze aan te pakken.
- d. De gemiddelde mens heeft een aangeboren afkeer van werken en zal dit vermijden als hij kan.
- e. Door deze menselijke afkeer van werken moeten de meeste mensen worden gedwongen, onder controle gesteld, gedirigeerd en met straf bedreigd, om hen te brengen tot de nodige inspanning ter wille van de bedrijfsdoelstellingen.
- f. De gemiddelde mens geeft er de voorkeur aan onder leiding te staan, wenst verantwoordelijkheid te vermijden, heeft naar verhouding weinig ambities en zoekt boven alles naar zekerheid.

Vooraf de laatste drie veronderstellingen (verder genoemd het oude mensbeeld of „McGregors

theorie X”) hebben een grote invloed gehad op de strategie van de bedrijfsleiding. De traditionele organisatieprincipes kunnen alleen uit dit soort veronderstellingen zijn afgeleid. Bedoelde organisatieprincipes bleken het beoogde effect te bereiken in een tijd dat de arbeider op de grens van het bestaansminimum leefde; hij had een 14-urige werkdag, hij was onontwikkeld, voortdurend bang om ontslagen te worden, hij had geen andere keus dan zich aan te passen aan de wil van de leiding. Kortom, de werknemer stond in een eenzijdige afhankelijkheidsrelatie tot de werkgever. Uit deze achtergrond is verklaarbaar dat in die tijd de organisatie kon rusten op twee pijlers: dirigeren en controleren. Een krachtig, sterk voorschrijvend gezag werd als het enige middel gezien voor een effectieve sociale beïnvloeding en controle (het hiërarchieke beginsel). Geleidelijk aan bleek echter dat het hanteren van deze organisatieprincipes niet altijd tot het gewenste bedrijfsdoel leidde. Traditionele maatregelen, als betere betaling en betere sociale voorwaarden, werden toegepast, en wetenschapsmensen gingen de beweegredenen en gedragingen van de leden van de organisatie bestuderen. Toen bleek enerzijds dat de traditionele maatregelen — gebaseerd op de gedachte dat de mens een rationeel-economisch wezen is — niet altijd succesvol waren, en dat anderzijds de onderzoekresultaten aantoonde dat de heersende inzichten in de aard en het gedrag van de mens maar gedeeltelijk juist waren. Dit laatste deed de vraag rijzen of de gangbare organisatieprincipes wel als onveranderlijke natuurwetten moesten worden beschouwd.

Door de gehele maatschappelijke ontwikkeling is ook de positie van de werknemer een geheel andere geworden. Waar eerst sprake was van een eenzijdige afhankelijkheidsrelatie, is er thans duidelijk sprake van een wederzijdse afhankelijkheid. De werknemers hebben een veel hoger ontwikkelingsniveau dan vroeger. Door het ingewikkelder worden van de functies van de bedrijven, door de vergrote concurrentie tussen organisaties moet de bedrijfsleiding steeds meer steunen op het oordeel, de vindingrijkheid en de loyaliteit van de werknemer. De werknemer is georgani-

seerd in vakbonden, waardoor zijn positie tegenover de directie steviger is. Bij ontslag zijn er van overheidswege voldoende waarborgen om hem een bestaansmogelijkheid te garanderen. Deze wederzijdse afhankelijkheid vereist echter dat de door de leiding te hanteren beïnvloedingsmiddelen selectief moeten worden aangepast aan de aard van de afhankelijkheidsrelatie. Om deze redenen zijn dirigeren en controleren niet altijd de juiste pijlers meer voor de organisatie.

### **Moderne inzichten omtrent de menselijke motivatie**

Er zijn diverse theorieën opgesteld over de ontwikkeling van de persoonlijkheid. Sommige theorieën verklaren deze ontwikkeling uit gebeurtenissen die zijn voorgevallen in de eerste jaren van het leven van de mens (o.a. Freud); andere theorieën daarentegen verklaren de ontwikkeling van de persoonlijkheid uit een meer op de toekomst gerichte oriëntatie.

Zo benadrukt Carl Jung de doeleinden waarop de persoonlijkheidsontwikkeling is gericht. Volgens Jung is er in ieder mens een grondneiging om dat, wat als mogelijkheden in het IK aanwezig is, ook te verwezenlijken. Het begrip zelfverwerkelijking neemt in diverse theorieën over de ontwikkeling van de persoonlijkheid een centrale plaats in.

Eén van de nieuwe theorieën, die uitgaat van het begrip zelfverwerkelijking is de theorie van Abraham Maslow (1954). Deze keurt de zienswijze omtrent de menselijke natuur, zoals deze vooral door Freud is ontwikkeld, af. Volgens Maslow richten deze theorieën zich bij hun poging de persoonlijkheidsontwikkeling te begrijpen eerder op de abnormale dan de normale mens. In plaats van te bestuderen van wat er met de persoonlijkheid gebeurt als er in het ontwikkelingsproces iets fout gaat, richt Maslow zijn aandacht op de resultaten als alles goed gaat. Maslow ziet de mens als een wezen met behoeften. Een behoefte roept spanning op; wordt de behoefte bevredigd dan treedt een vermindering van deze spanning (spanningsreductie) op.

De mens spant zich voortdurend in om zijn behoeften te bevredigen. Zodra een behoefte is bevredigd kan een andere ervoor in de plaats treden. De natuurlijke ontwikkelingsloop wordt een geleidelijk ontvouwen van de wezenlijke behoeften en kenmerken van de menselijke natuur. De mens gaat a.h.w. door een opeenvolgende reeks van niveaus van ontwikkeling heen.

Maslow stelt zich vijf niveaus van behoeften voor, geordend in een hiërarchie van „lagere” naar „hogere” behoeften:

a. *de fysiologische behoeften*: eten, drinken, lucht, lichamelijke rust en beweging;

b. *de behoeften aan veiligheid*: bescherming tegen gevaren, bedreigingen en ontberingen;

c. *de sociale behoeften*: de behoefte „erbij” te behoren, aan aanvaarding door de mensen met wie men omgaat, aan het geven en ontvangen van vriendschap en aan groepsgebondenheid;

d. *de ego-behoeften*:

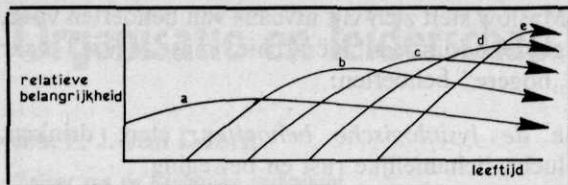
1. die welke verband houden met de waardering die men voor zich zelf heeft; behoefte aan zelfrespect en zelfvertrouwen, aan zelfstandigheid, prestaties, bekwaamheid en kennis;

2. die welke verband houden met iemands reputatie, m.a.w.: met de waardering door de ander; behoefte aan status, aan erkenning, aan de verdiende achting van diegenen met wie men omgaat;

e. *de behoeften aan zelfverwerkelijking*: de behoefte om de eigen mogelijkheden te realiseren, de behoefte aan voortzetting van de eigen ontwikkeling en ontplooiing.

De termen „lager” en „hoger” betekenen slechts dat bepaalde behoeften eerder in het ontwikkelingsproces naar voren komen en nauwer zijn verbonden met biologische noodzakelijkheden: bovendien zijn de „lagere” behoeften beperkter in draagwijdte. Het belangrijkste is echter dat een „lagere” behoefte op een adequate wijze moet zijn bevredigd alvorens de volgende „hogere” behoefte in de persoonlijkheidsontwikkeling volledig aan de dag kan treden. De mens kan zich niet aan zijn veiligheid wijden tenzij aan zijn elementaire fysiologische behoeften is voldaan. Een zeker gevoel van veiligheid moet zijn bereikt voordat de affectieve relaties met mensen tot volle ontplooiing kunnen komen, enz. Psychologische groei is natuurlijk geen zaak van scherpe, discontinue stappen. Het is niet noodzakelijk dat elke lagere behoefte *volledig* is bevredigd voordat de volgende aan de dag treedt. Het is veeleer een kwestie van een opeenvolging van golven, waarbij het relatief op de voorgrond treden van de verschillende behoeften geleidelijk verschuift (zie afb. 1).

De natuurlijke ontwikkelingsloop kan verstoord raken als er onvoldoende behoeftebevrediging op een bepaald niveau is; volgende hogere behoeften



Afb. 1 Psychologische ontwikkeling (de letters corresponderen met de letterindeling van de in de tekst beschreven behoeften)

worden dan belemmerd tot volle ontplooiing te komen en de hoogste behoeften zullen zelfs mogelijk nooit verschijnen.

De mens die voortdurend in een omgeving leeft die slechts het allernoodzakelijkste voor fysieke overleving, het „naakte bestaan” levert, zal waarschijnlijk geen dringende behoeften voor prestaties, schoonheid, prestige e.d. ontwikkelen. De chronisch hongerige mens zal nooit trachten een „brave new world” op te bouwen; hij is veel te bezorgd zijn onmiddellijke hongerbehoeften te bevredigen.

Uit de grafiek blijkt ook, dat als de mens — via adequate behoeftebevrediging — geleidelijk is opgeklommen naar de „hogere” behoeftenniveaus de eerste behoeften niet verdwijnen, maar gewoon een minder belangrijke plaats in de gehele motivatiestructuur innemen. Zij kunnen natuurlijk weer tijdelijk op de voorgrond treden, maar toch nooit meer zo allesoverheersend in het individu als ze ééns waren. Kort gezegd: nadat het individu door de verschillende stadia van de ontwikkeling is gevorderd, is er een persoonlijkheidsstructuur gevormd waarin de vele soorten behoeften zijn georganiseerd in een goed geïntegreerd hiërarchiek patroon. De mens is dan bevrijd van het overwicht van lagere behoeften, bevrijd om zijn rijke mogelijkheden te laten opbloeien, bevrijd om zich zelf te verwirkelijken. De theorie van Maslow kan het denken over de motivatie van de mens zeer verhelderen. Een behoefte roept immers spanning op, de mens zal gedrag vertonen dat erop is gericht deze spanning te reduceren; een verzadigde behoefte is geen bewegreden voor gedrag. Er is wel gesteld, dat een behoefte die een hogere plaats in de hiërarchie inneemt, slechts dán motiverend kan werken wanneer de voorgaande verlangens zijn vervuld. Dit is niet juist; wél zal het individu over minder energie beschikken m.b.t. de verwerkelijking van zijn hogere behoeften, indien zijn lagere behoeften niet (volledig) zijn bevredigd. Verder zijn er voorbeelden te bedenken dat méér dan één behoefte tegelijk van invloed is op het menselijk gedrag, hetgeen betekent dat de behoeften in elk geval niet beurtelings na elkaar

aan de orde behoeven te komen. Bovendien kan een hogere behoefte het gedrag mede motiveren zonder dat een lagere behoefte volledig is bevredigd!

Velen zullen menen dat de theorie van Maslow wel kan worden gehanteerd in het bedrijfsleven, maar dat e.e.a. geen haalbare zaak is voor de krijgsmacht, speciaal in oorlogstijd. Hoe kan men daar tegemoet komen aan de ego-behoeften en de behoeften aan zelfverwerkelijking? Omdat dit bij oppervlakkige beschouwing onmogelijk lijkt, wordt de hele theorie van Maslow niet toepasselijk voor onze organisatie verklaard. In een crisissituatie zullen echter vooral de behoeften aan veiligheid op de voorgrond treden; de ego-behoeften en de behoeften aan zelfverwerkelijking zullen geen overheersende rol spelen. Met een voorbeeld is dit gemakkelijk toe te lichten. Zo zal de dienstplichtige in vredetijd, die een goede (vak)opleiding heeft gehad voor hij in dienst komt, als hij zijn gehele diensttijd wordt belast met bewakingsdiensten, vaak problemen geven. Omdat de gegeven taak nauwelijks tegemoetkomt aan de sociale behoeften en de ego-behoeften, en zeker geen mogelijkheden biedt om eigen mogelijkheden tot ontplooiing te brengen, zal betrokkene geen positieve motivatie hebben om zijn taak te verrichten. In een crisissituatie zal hij echter geheel anders zijn taak vervullen, nu gaat het er niet om de „hogere” behoeften te bevredigen; de „lagere” staan op het spel. . .

### Invloed van Maslows theorie op de organisatieleer

Het hoge levenspeil, ontstaan door onze moderne technologische kennis en de sociale wetgeving, voorziet in het algemeen voldoende in de bevrediging van de fysiologische behoeften en de behoeften aan veiligheid. Wellicht kan de behoefte aan veiligheid worden gedwarsboord in organisaties waar de leiding haar macht zodanig gebruikt dat zij geen vertrouwen heeft weten te wekken bij de organisatieleden en deze ervaren dat ze bij voortdurend „unfair” worden behandeld. Als echter de fysiologische behoeften en de behoeften aan veiligheid zijn bevredigd, dan blijken de regelings- en controlemiddelen, die voortspruiten uit het oude mensbeeld, ondeugdelijk geworden om het gedrag van mensen te beïnvloeden. Deze middelen zijn: beloningen, beloften, prestatieprikkels en bedreigingen. De filosofie van bedrijfsvoering door dirigeren en controleren sluit niet aan op de motivatiegronden van de or-

ganisatieleden, omdat de menselijke behoeften waarop deze benadering steunt (de fysiologische en veiligheidsbehoeften), in onze maatschappij van vandaag betrekkelijk onbelangrijke beweegredenen voor gedrag zijn. Dirigeren en onder controle houden hebben slechts beperkte waarde bij het in beweging zetten van mensen wier belangrijkste behoeften zijn:

- de sociale behoeften
- de ego-behoeften
- de behoeften aan zelfverwerkelijking.

Werknemers, wie de mogelijkheid is ontnomen in hun arbeidssituatie die behoeften te bevredigen, die nu voor hen belangrijk geworden zijn, gedragen zich precies zoals wij — volgens het oude mensbeeld — zouden verwachten. Zij zijn passief, onverschillig, zij willen geen verantwoordelijkheid aanvaarden, bieden weerstand tegen elke verandering, enz.

### **Een nieuw mensbeeld**

Volgens McGregor heeft de toeneming van kennis van het menselijk gedrag het mogelijk gemaakt een aantal algemene stellingen te formuleren die een bescheiden begin kunnen zijn van een theorie met betrekking tot het leiden van menselijke activiteiten. Deze stellingen („theorie Y”) zijn de volgende.

- a. De besteding van fysieke of geestelijke inspanning aan werk is even natuurlijk als spelen of rusten.
- b. Controle van buitenaf en bedreiging met straf zijn niet de enige manieren om inspanning te verkrijgen ten behoeve van organisatorische doelstellingen. De mens zal zelfregeling en zelfcontrole uitoefenen in dienstbaarheid aan doelstellingen waar hij zich achter stelt.
- c. De toewijding aan doelstellingen wordt bepaald door de beloningen die in verband worden gebracht met hun verwerkelijking (de belangrijkste van die beloningen, i.c. de bevrediging van ego-behoeften en behoeften aan zelfverwerkelijking, kunnen het directe resultaat zijn van inspanning die op organisatorische doelstellingen is gericht).
- d. De gemiddelde mens leert, onder juiste omstandigheden, niet slechts verantwoordelijkheid te aanvaarden maar die ook te zoeken.
- e. Het vermogen om een verhoudingsgewijze grote mate van verbeeldingskracht, vindingrijkheid en creativiteit op te brengen bij het oplossen van organisatorische problemen, vindt men

in brede kringen en niet in dunne lagen van de bevolking.

f. Onder de omstandigheden die in het bedrijfsleven van vandaag heersen worden de verstandelijke vermogens van de gemiddelde mens slechts voor een deel gebruikt.

Deze theorie is dynamisch; zij wijst op de mogelijkheden van groei en ontwikkeling van de mens. Deze theorie impliceert dat de menselijke samenwerkingsmogelijkheden niet worden begrensd door de menselijke natuur, maar door de vindingrijkheid van de leiding bij het ontdekken van wegen tot realisering van de mogelijkheden van haar personeel. Vroeger kon men bij het falen van een organisatie het oude mensbeeld als excuus hanteren; de mens is nu eenmaal zo. . . Het nieuwe mensbeeld houdt in dat, wanneer werknemers lui, niet creatief en niet bereid worden bevonden tot samenwerking, de oorzaken hiervan moeten worden gezocht in de methoden die de ondernemingsleiding gebruikt voor het organiseren en beheersen van het bedrijfsgebeuren.

Is bij het oude mensbeeld het centrale organisatieprincipe het dirigeren en controleren door de uitoefening van gezag, het centrale beginsel, dat kan worden afgeleid uit het nieuwe mensbeeld, is het integratieprincipe. Dit principe stelt dat de leiding dusdanige omstandigheden dient te scheppen dat de leden van de organisatie hun eigen doeleinden het beste kunnen bereiken door hun inspanning te richten op het succes van de onderneming. Dit betekent dat zowel de eisen van de organisatie als de behoeften van het individu worden onderkend. Men moet een integrerende oplossing vinden die aan de behoeften van het individu en de organisatie tegemoetkomt.

### **Enkele complicaties**

Het is eenvoudig het oude mensbeeld als grondslag aan te houden voor een theorie over het leiding geven in de organisatie. De praktijk leert echter dat het bedrijfsdoel dan vaak niet wordt bereikt. Het is een uitdaging het nieuwe mensbeeld als grondslag voor de filosofie van het organiseren en leidinggeven aan te houden. Zeker in onze militaire organisatie roept dit weerstanden op; men gelooft vaak wel dat de militaire leider zelf beantwoordt aan dit mensbeeld, maar toch zeker niet de ondergeschikte. . . Willen juist niet vele militairen worden gedirigeerd en gecontroleerd? Zijn de meeste militairen wel rijp voor zelfcontrole? enz. Hoe ver komen wij met die

nieuwe theorieën in oorlogstijd? Kunnen wij de verschillende soorten burgerorganisaties wel met de militaire organisatie vergelijken? Dit zijn zinvolle vragen. Het is goed stil te staan bij de vraag of een vereenvoudigd en algemeen beeld van de mens — zoals het oude of het nieuwe mensbeeld — mag worden gehanteerd als grondslag voor een theorie over organiseren en leidinggeven. Bovendien kan men zich afvragen of de vele verschillende soorten situaties waarin leiding wordt gegeven gelijke eisen aan het leiderschap stellen. Onderzoekingen in vele organisaties bieden materiaal voor een poging antwoord op deze vragen te geven. Achtereenvolgens zullen wij de „complexe mens” en de „situatie” behandelen.

### *De complexe mens*

Mogen wij inderdaad een vereenvoudigd en algemeen beeld van de mens — zoals het hiervoor geschetste oude en nieuwe mensbeeld — hanteren voor het opstellen van een theorie van organisatie en leiding geven?

Hiervoor is weinig empirisch materiaal. Onderzoek in de sociale wetenschappen toont aan dat het mensbeeld vaak veel ingewikkelder is. Niet alleen door zijn vele behoeften en mogelijkheden is de mens ingewikkeld, maar de ingewikkelde samenstelling hiervan verschilt van mens tot mens. Het is altijd moeilijk algemene uitspraken over de mens te doen, te meer daar de situaties waarin de mens werkt zo verschillend kunnen zijn.

De ingewikkeldheid van de mens wordt door Schein in „Organisatiepsychologie” in de volgende hypothesen geformuleerd.

a. De mens is niet alleen complex, maar ook zeer veranderlijk. Hij heeft veel beweegredenen in een soort volgorde van belangrijkheid voor hem zelf, deze rangorde kan echter van tijd tot tijd en naar gelang de omstandigheden worden veranderd. Bovendien beïnvloeden drijfveren elkaar en deze vormen samen ingewikkelde, samenhangende beweegredenen.

b. De mens kan nieuwe drijfveren ontwikkelen op grond van zijn ervaringen binnen de organisatie.

c. Menselijke beweegredenen kunnen verschillen in verschillende organisaties of in verschillende onderdelen van een zelfde organisatie.

d. De mens kan zich op grond van verschillende beweegredenen productief voor een organisatie inzetten.

e. De mens kan afhankelijk van zijn eigen be-

weegredenen, bekwaamheden en de aard van de taak op verschillende manieren leiding geven. Er bestaat geen manier van leiding geven die voor ieder te allen tijde geschikt zal blijken.

Wat betekenen deze hypothesen voor het leiding geven? Een goede leider moet veel inzicht en een onderzoekende geest hebben. Hij moet gevoel en inzicht hebben in het feit dat zijn ondergeschikten verschillende bekwaamheden en verschillende beweegredenen hebben. Hij moet zijn eigen gedrag hieraan kunnen aanpassen; verschillende beweegredenen en behoeften van de ondergeschikten eisen immers ook een verschillende aanpak.

### *De situatie*

Mensen kunnen werken in geheel verschillende organisaties. Enkele voorbeelden zijn: gemechaniseerde fabrieken, researchafdelingen, universiteiten, gevangenissen, bestuursorganen, ziekenhuizen, krijgsmachtonderdelen. Elk van deze organisaties heeft een andere functie, en ook het effectiviteitscriterium zal verschillend zijn. Bennis geeft in „Leadership theory and administrative behavior” een ruwe typologie van organisaties. Hij komt tot 4 typen: Habit organizations, Problem solving organizations, Indoctrination organizations en Service organizations. Tabel 1 geeft deze typologie (onvertaald).

Het zal duidelijk zijn dat een bepaalde organisatie vaak geen zuivere vorm van een van de vier hoofdtypen zal zijn en dat in een organisatie het type per afdeling kan verschillen.

Het leiderschap in een organisatie zal afhankelijk

**TABEL 1**  
**Typology of organization**

Type of organization	Major function	Examples	Effectiveness criterion
Habit	Replicating standard and uniform form products	Highly mechanized factories, etc.	Nr of products
Problem solving	Creating new ideas	Research organizations; design and engineering divisions; consulting organizations, etc.	Nr of ideas
Indoctrination	Changing peoples habits, attitudes, intellect, behavior (physical and mental)	Universities, prisons, hospitals, etc.	Nr of "clients" leaving
Service	Distributing services either directly to consumer or to above types	Military, government, advertising, taxi companies, etc.	Extent of performed services

zijn van de situatie waarin beïnvloeding plaatsvindt. Bennis gaat in genoemd artikel op deze situaties in. Hij definieert leiderschap als „het proces waardoor een ‚agent‘ een ondergeschikte beweegt (induceert) tot het zich op een gewenste wijze gedragen”. Uit deze definitie kunnen de volgende vijf elementen worden geïsoleerd, die in het concept-leiderschap opgesloten liggen.

a. Er is een „agent”; dit kan zijn een persoon, de aan een persoon toegewezen status (rolbezetter) of groep.

b. Het proces waardoor de „agent” beweegt, hangt af van de bekwaamheid van de agent om de geschikte middelen te hanteren om de behoeften van de ondergeschikten te bevredigen. Dit proces van inductie hangt dan af van twee elementen:

1. de soort gehanteerde beloningen;
2. de legitimiteit van deze beloningen.

c. *Ondergeschikten*; deze representeren de „objecten” van het bewegen (inductie), d.w.z. zij die handelen op de gewenste wijze. De „agent” moet aan drie voorwaarden voldoen opdat de ondergeschikte de inductie accepteert:

1. de „agent” moet accuraat waarnemen wat een echte behoeftebevrediging voor de ondergeschikte is;
2. de „agent” moet in staat zijn de juiste middelen hiervoor te hanteren;
3. de ondergeschikte moet bovendien erkennen dat de „agent” de passende beloningen kan hanteren.

d. Het geïnduceerde *gedrag* heeft te maken met het proces van beïnvloeding, waardoor de ondergeschikte ermee instemt op een bepaalde manier te handelen.

e. Op een *gewenste wijze* heeft te maken met de manier waarop het doel wordt bereikt.

Uit bovenstaande ontleding kunnen wij drie hoofdcomponenten halen:

- a. een „agent” die wij *leider* noemen;
- b. een proces van inductie of de bekwaamheid om beloningen te hanteren, hier *macht* genaamd;
- c. het geïnduceerde gedrag, waarnaar hier wordt gerefereerd als *invloed*.

Macht is derhalve de gepercipieerde bekwaamheid om adequate beloningen te kunnen hantieren; een leider is een „agent” die in feite deze beloningen (c.q. straffen) voortbrengt; en invloed resulteert als een „agent” daadwerkelijk de be-

hoeftebevrediging van de ondergeschikte beheerst. Leiderschap wordt dus gezien als een driedelig concept, inhoudende:

- a. beheersing van beloningen/straffen;
- b. een leider die deze beloningen hanteert;
- c. een beïnvloedingsproces.

Macht van een leider leidt tot beïnvloeding; beïnvloeding wordt derhalve gezien als een variabele die volgt uit de bekwaamheid van de leider om de passende beloningen te manipuleren.

Nu stelt Bennis dat het, afhankelijk van het type organisatie, waarschijnlijk is dat zowel de grondslag van de uitgeoefende macht, de soort beloningen, het beïnvloedingsproces en de functie en plaats van de leider verschillend zullen zijn. Zo kan men verwachten dat klassieke organisatieprincipes het meest toepasselijk zijn in de „habit organization”. Hier is de basis van de macht gelegen in de formele leiderspositie, de soort beloning bestaat voornamelijk uit fysiologische en economische beloningen. Het beïnvloedingsproces in dit soort organisatie zal bestaan uit gehoorzaamheid aan de leider en de soort verkregen satisfactie uit economische en bevrediging van de lagere behoeften. De functie van de leider zal bestaan uit het opstellen en opleggen van prestatiecriteria voor het bereiken van de organisatiedoelen; er moet een behoorlijke afstand zijn tussen leider en ondergeschikte en de „agent” zal de formele leiderspositie zijn.

Bij de „problem solving organization” zal de grondslag van de macht eerder liggen in kennis en deskundigheid; de soort beloning bestaat voornamelijk uit informatie (w.o. appreciatie). Het beïnvloedingsproces zal voornamelijk bestaan uit internalisatie (hier is ruimte voor zelfcontrole), de soort verkregen satisfactie zal zelfachting zijn. De functie van de leider zal voornamelijk zijn het bevorderen van voorwaarden voor congruentie tussen individuele en organisatiedoelen, de afstand tot de ondergeschikten zal een kwestie zijn van wederkerige referentie en de „agent” zal zowel de formele positie als de persoon in die positie zijn. Bennis wil hiermee aangeven dat er geen recept is voor leiderschapsgedrag voor alle mogelijke situaties. Hij veronderstelt bv. dat zelfcontrole als een modaliteit van macht slechts haalbaar is in een organisatie waar de nadruk ligt op het oplossen van problemen. Indien dit empirisch juist blijkt te zijn, dan rijzen er vragen over het nut van zelfcontrole waar geen internalisatie van beroepsnormen kan optreden (ongeschoolden).



Het situatieaspect wordt ook beklemtoond door Etzioni. In „De moderne organisatie” stelt hij dat organisaties kunstmatige sociale eenheden zijn die bepaalde doeleinden dienen. Door deze kunstmatigheid en de tendens dat organisaties veel gecompliceerder zijn dan natuurlijke organisaties (bv. het gezin) is informele controle onvoldoende en kan men niet vertrouwen op identificatie met de taak. Hij classificeert organisaties aan de hand van de controlemiddelen (beloningen en straffen) die zij hanteren om de nakoming van hun normen, voorschriften en opdrachten te ondersteunen. Deze controlemiddelen zijn fysieke, materiële en symbolische middelen. Controle, gebaseerd op fysieke middelen (toepassing van geweld of bedreiging hiermee) wordt beschreven als *dwingende* macht. Het gebruik van materiële middelen (goederen, diensten) voor controledoeleinden vormt de *utilitaire macht*. Onder symbolische middelen verstaat men normatieve symbolen (prestige, achting) en sociale symbolen (genegenheid, erkenning). Het gebruik van symbolen voor controledoeleinden noemt men *normatieve, normatief-sociale of sociale macht*. Het gebruik van de verschillende middelen voor controledoeleinden — kortom van macht — heeft verschillende gevolgen v.w.b. de aard van de discipline die hiermee wordt bereikt. Toepassing van symbolische controlemiddelen overtuigt mensen, toepassing van materiële middelen vormt bij hen eigenbelang om zich aan de regels te houden. Het gebruik van fysieke middelen dwingt de mensen zich aan de regels te houden.

De meeste organisaties gebruiken over het algemeen meer dan één soort macht. De controle kan wel overheersend dwingend, utilitair of normatief zijn. Aan de hand van dit overheersen kan men de volgende indeling verkrijgen.

a. Rangschikking organisaties volgens de mate waarin dwang overheerst; concentratiekampen, gevangnissen, traditionele verbeteringsinstituten, bewaakte inrichtingen voor geesteszieken en kampen voor krijgsgevangenen.

b. Rangschikking organisaties volgens de mate waarin *utilitaire macht* overheerst; arbeidsorganisaties zoals fabrieken, organisaties van kantoorpersoneel zoals verzekeringsmaatschappijen, banken en de civiele dienst en militaire organisaties in vredestand.

c. Normatieve macht is overheersend in godsdienstige organisaties, ideologisch-politieke organisaties, academies en universiteiten, vrijwillige genootschappen en scholen.

Volgens Etzioni zijn verschillen in de aard van de gehanteerde controlemiddelen tevens indicaties voor vele andere verschillen tussen organisaties. Ook hier geldt geen uniform recept voor het leiding geven; de soort organisatie is bepalend.

### Een nieuwe theorie

Uiteengezet is dat een te eenvoudig mensbeeld mogelijk ontoereikend is om een organisatie filosofie op te baseren. Bovendien werd aangegeven dat de verschillende situaties waarin leiding wordt gegeven geheel verschillend van aard kunnen zijn. Een uniform recept voor het leiden van organisaties schijnt onmogelijk.

Reeds McGregor beseft dat zijn theorie Y niet het laatste woord op het gebied van managementdenken vertegenwoordigde. Wel meende hij dat theorie Y de voorkeur verdient boven theorie X, zowel voor de organisatie als voor haar leden.

Vele managers hebben hun hoofd gebroken over de optimale verhouding tussen de doelmatigheid van hun organisaties en de eisen die de organisatieleden op het gebied van democratisering stellen. In het ene geval boeken straf geleide organisaties goede resultaten, in het andere geval zijn de organisaties die hun leden veel persoonlijke vrijheid geven succesvol. Steeds meer wint de mening veld dat elke soort organisatie een geheel eigen structuur moet opbouwen, waarbij de aard van het werk en het karakter van de organisatie op elkaar aansluiten. Hierbij kan men twee vragen stellen.

a. Hoe beïnvloedt de meer formeel georganiseerde en gecontroleerde organisatie haar medewerkers?

b. Brengt een minder strak georganiseerde onderneming ook altijd een hoger niveau van motivatie mee?

De Amerikanen Morse en Lorsch verrichtten een onderzoek naar de resultaten van vier bedrijven in de VS, twee emballagefabrieken en twee researchlaboratoria. Eén emballagefabriek en één researchlaboratorium waren erg succesvol, de twee andere waren veel minder succesvol. Uit dit onderzoek bleek dat de twee succesvolle ondernemingen grote verschillen vertoonden, zowel in organisatiestructuur als in manier van leiding geven. De verschillen in organisatiestructuur zijn in tabel 2 weergegeven. De voornaamste verschillen in werkklimaat blijken uit tabel 3.

**TABEL 2**  
Verschillen in organisatiestructuur

Kenmerk	Succesvolle emballagefabriek	Succesvol researchlaboratorium
Patroon van formele relaties en plichten	Sterk gestructureerd	Weinig gestructureerd, minder concreet vastgelegd
Patroon van formele regels, procedures, controles	Vast omljnd, specifiek uitform, veel omvattend	Miniem, ruim, flexibel
Tijdsduur waarop de betrokken handelingen betrekking hebben	Korte termijn	Lange termijn
Aard van de doelstellingen die de betrokken handelingen hebben	Productie	Wetenschappelijk

**TABEL 3**  
Verschillen in werkklimaat

Kenmerk	Succesvolle emballagefabriek	Succesvol researchlaboratorium
Structuur	Streng gedragcontrole en vergaande structurering	Weinig geconstrueerd
Invloedsverdeling	Geconcentreerd in top, weinig invloed aan de basis	Beslissingsbeïnvloeding vanuit alle hiërarchieke niveaus
Verhouding chef-ondergeschikte	Weinig vrijheid t.o. directe chef wat betreft keuze van werk en werkwijze. Chef houdt direct toezicht, zijn wil is wet	Grote vrijheid t.o.v. superieuren wat zelfstandige werkuvoering betreft; participerend leiderschap
Verhouding met collega's	Veel gelijk gestemd zijn, hoge coördinatiegraad wat betreft wederzijdse inspanningen	Veel uiteenlopende verhoudingen, weinig contact wat wederzijdse prestaties betreft
Leiderschapsstijl	Meer gericht op het werk dan op de mensen	Meer gericht op de mensen dan op het werk

Bij de succesvolle emballagefabriek hadden de lagere rangen bijzonder weinig gelegenheid om invloed uit te oefenen; beslissingen werden aan de top genomen. Bij het succesvolle researchlaboratorium daarentegen was de macht veel meer gedelegeerd. Dit laatste was niet het geval bij het weinig succesvolle researchlaboratorium; hier was de beslissingsmacht in sterke mate in de top van het bedrijf geconcentreerd. Hier meenden de medewerkers ook „dat zij niet volledig tot hun recht kwamen”.

Beide succesvolle ondernemingen hadden onvergelijkbare werkwijzen; tóch hadden ze twee zaken gemeen:

- beide organisaties pasten wonderlijk goed bij de eisen die het werk stelde;
- het gedragspatroon van de mensen paste goed bij het karakter van het werk.

Uit het verdere onderzoek bleek dat de mensen

bij de twee succesvolle ondernemingen zich meer bij hun werk betrokken voelden dan het personeel van de minder succesvolle ondernemingen; het werk deed in de eerste gevallen veel meer een beroep op eigen capaciteiten. Dit laatste is te meer opvallend omdat het personeel van de niet-succesvolle emballagefabriek veel meer individuele vrijheid genoot dan het personeel van de succesvolle emballagefabriek.

De onderzoekers constateerden dat de juiste samenhang tussen organisatie en werk *tegelijker-tijd* afhankelijk is van de individuele motivatie en van het effectieve resultaat van de bedrijfs-eenheid. Hier kan geen sprake zijn van een eenzijdige oorzaak — gevolrelatie; er is sprake van een wederzijdse beïnvloeding.

Noch theorie X, noch theorie Y kunnen verklaren waarom de resultaten van de vier onderzochte bedrijven zijn zoals ze zijn. Waar theorie X voorspelt dat de strak geleide organisatie succesvol zal zijn blijkt dit niet altijd juist; e.e.a. geldt eveneens voor de gevallen waarin volgens theorie Y wordt voorspeld dat een meer „democratisch” ingericht bedrijf de beste resultaten zal behalen. Om de gevonden resultaten te kunnen verklaren moet men een aantal nieuwe veronderstellingen opstellen, de zg. Afhankelijkheidstheorie.

a. Mensen kennen verschillende behoefte- en motatiepatronen m.b.t. hun werk. Een centrale behoefte is evenwel de eigen capaciteiten volledig te kunnen inzetten (de competentiebehoefte).

b. Deze drang, die bij iedereen aanwezig is, vraagt bij de individuen om vervulling op verschillende manieren, afhankelijk van de relatie tussen dit verlangen en de andere persoonlijke behoeften, zoals aan veiligheid, onafhankelijkheid, macht en genegenheid.

c. De behoefte de eigen capaciteiten volledig te kunnen inzetten kan waarschijnlijk het best worden bevredigd wanneer er een duidelijke samenhang is tussen het werk en de organisatie, waarin dit werk wordt verricht.

d. De competentiebehoefte blijft als stimulans bestaan, zelfs wanneer één competentiedoel is bereikt; in dit geval stelt men zich een ander, hoger doel.

Mensen hebben slechts één ding gemeen, nl. het verlangen de eigen vermogens volledig te kunnen inzetten. De andere behoeften zijn allemaal verschillend; dit geldt ook voor de wijze waarop men naar vervulling streeft.

## Verband werk-organisatie-mensen

Volgens Morse en Lorsch moeten wij niet alleen zoeken naar een juist op elkaar afstemmen van organisatie en werk, maar ook van werk en mensen en van mensen en organisatie. Veel research is nodig om het verband tussen deze drie-eenheid vast te stellen. Twee onderzoeken willen wij hier vermelden.

De Amerikanen Vroom en Mann vonden bij de bestudering van een grote vervoersmaatschappij dat de aard van het werk invloed had op het soort opzichter waaraan arbeiders de voorkeur gaven. Bij de behandeling van pakketten, een werk waarbij men onderling zeer afhankelijk is, toonde men een voorkeur voor opzichters die hun belangstelling op de werknemers richtten. Chauffeurs en bezorgers, met zeer onafhankelijk zelfstandig werk, zagen liever een meer op de produktie gerichte autoritaire aanpak bij de verzending; dat maakte namelijk de doelmatigheid van de communicatie zo groot mogelijk. De onderzoekers constateerden ook dat het karakter van de arbeider zelf zijn voorkeur voor en reactie op een bepaald soort chef beïnvloedt. Het onzelfstandige, gezagsonderworpen type gaf de voorkeur aan een chef van dit zelfde type en reageerde er goed op. Zeer zelfstandige mannen produceren meer als een meer op de werknemer gerichte chef hen liet deelnemen in de besluitvorming.

Vaak meent men dat werknemers leiderschap afwijzen dat is gebaseerd op gezagshandhaving en strikte naleving van regels. Uit een onderzoek van De Sitter in een Nederlands bedrijf is gebleken dat vooral chefs dit van hun ondergeschikten denken. Ging men bij de ondergeschikten te rade, dan bleek dit geenszins het geval. Dit betekent dat, wanneer mensen in een organisatie, gezien hun behoeften en hun werk, een strakke organisatie juist en nuttig vinden, zij een dergelijke organisatie ook als motiverend en aantrekkelijk ervaren.

### Slot

In het voorgaande is aangetoond dat het hantieren van een eenvoudig mensbeeld als grondslag voor het organiseren en leidinggeven voorbij gaat aan de complexiteit van de mens. Verder werd aangetoond dat de situaties waarin de mens zijn werk verricht zeer verschillend kunnen zijn. Een uniform recept voor organiseren en leidinggeven lijkt onmogelijk.

In de jaren '70 zal de Koninklijke Luchtmacht — als deel van de maatschappij — werksituaties moeten kunnen bieden, waarin de geëmancipeerde mens zijn behoeften kan bevredigen. Zowel bij McGregor als bij Morse en Lorsch neemt de behoefte om de eigen capaciteiten te kunnen benutten een belangrijke plaats in. Een organisatiefilosofie die hiermee rekening houdt is een enorme stap vooruit t.o.v. de klassieke organisatie theorieën. Terecht tracht men, waar mogelijk, de werknemer te betrekken bij het bedrijfsgebeuren. Inspraak en participatie in de besluitvorming behoren hieruit voort te komen. Soms wordt gemeend dat tegemoetkoming aan de veronderstelde verlangens tot participatie van de werknemer de oplossing is voor alle organisatieproblemen. Dit kan, maar behóeft niet altijd waar te zijn. Er zijn situaties waarin een meer geformaliseerde organisatie met een sterk controlerend karakter een veel betere oplossing is. Dit wil nog niet zeggen dat een dergelijke organisatie dwingend zou moeten zijn en met strafmaatregelen zou moeten dreigen.

De Koninklijke Luchtmacht kent een veelheid van verschillende organisaties: scholen, vliegbases, geleide wapeneenheden, depots, werkplaatsen, staven enz. Het personeel op deze onderdelen verschilt vaak qua opleiding en instelling en verricht de meest uiteenlopende werkzaamheden. In ieder van de hier bedoelde werksituaties zal op de behoeften van het personeel moeten worden ingespeeld. Dit kan, afhankelijk van soort werk en de opleiding en instelling van het personeel, leiden tot geheel verschillende organisatiestructuren en procedures. In het algemeen kan worden gesteld dat vele onderdelen van de KLu gelijksoortig zijn aan organisaties in de burgersector. Het is daarom zinvol, van researchresultaten uit de burgersector, vooral van die welke betrekking hebben op de democratisering van het bedrijfsleven, gebruik te maken bij het aanpassen van onze organisaties en procedures aan de maatschappelijke ontwikkelingen.

Ook in de eigen organisatie zal research moeten plaatsvinden om tot een optimale afstemming van werk, organisatie en mensen te kunnen komen. Een uniform recept voor organiseren en leidinggeven is een onmogelijkheid!

### Literatuur

D. McGregor — *De menselijke kant en het ondernemen*. Samson, Alphen/Rijn (1968)

- H. K. Thiery — *Arbeidsinstelling en prestatiebeloning*. Spectrum, Utrecht (1969).
- D. Krech en R. S. Crutchfield — *Elements of psychology*. Knopf, New York (1962).
- E. H. Schein — *Organisatiepsychologie*. Spectrum, Utrecht (1967).
- W. G. Bennis — in: *The planning of change*. Holt, Rinehart & Winston, New York (1961).
- W. H. Groffen — *Horizontaal organiseren*. Samson, Alphen/Rijn (1970).
- A. Etzioni — *De moderne organisatie*. Spectrum, Utrecht (1966).
- J. J. Morse en J. W. Lorsch — *Beyond theory Y*. *Haward Bus. Rev.* (1970)(5/6).
- J. Berting en L. U. de Sitter — *Arbeidsvoldoening en arbeidsbeleid*. Spectrum, Utrecht (1968).



## AANWIJZINGEN VOOR MEDEWERKERS

Wij verzoeken u uw bijdragen in te leveren in enkelvoud, getypt met een marge van ten minste 3 cm, met dubbele regelafstand en voorzien van uw naam, adres en evt. gironummer. Bijdragen voor de rubriek „Meningen van anderen” echter in duplo in te zenden.

Bij het opgeven van geraadpleegde literatuur dienen de respectieve verwijzingen als volgt te worden gesteld:

bij boeken: Auteur - titel. Uitgever, plaats, jaar, blz.;

bij tijdschriften: Auteur - naam tijdschrift. Jaargang, jaar, nummer, blz.

Voorts eventuele schetsen of tekeningen en foto's niet tussen de tekst aan te brengen, doch wel aan te geven, waar deze

illustraties tussen die tekst moeten worden opgenomen. Men voege tekeningen en schetsen afzonderlijk bij, in Oostindische inkt en op teken- of calqueerpapier. Letters en cijfers moeten daarbij zo groot worden getekend, dat zij na verkleining duidelijk leesbaar blijven. Daartoe moeten zij, na verkleining, nog ten minste 1 mm groot zijn. Men houde er daarbij rekening mee, dat tekeningen en schetsen als regel, bij reproductie, worden verkleind tot 7,4 cm breedte, bij uitzondering tot ten hoogste 15 cm breedte. Toevoeging van schetsen en afbeeldingen, respectievelijk foto's, verhoogt de aantrekkelijkheid van uw artikelen ten eerste, vooral indien zij origineel zijn.

# Van V-2 tot Poseidon

## Ontwikkeling van een wapensysteem

**H. van Bloois**

Adjutant-O.O. der Cavalerie

De weg van de eerste duikbootaanval in het jaar 1864 tot het supermoderne ballistische wapensysteem Polaris/Poseidon is lang geweest. Was het zo, dat in de Eerste en Tweede Wereldoorlog de duikboot uitsluitend een tactisch aanvalswapen tegen zeedoelen was, in de naoorlogse jaren voltrok zich een wezenlijke verandering. Met de voortschrijdende ontwikkeling van de intercontinentale raketten werd de duikboot ook een strategisch wapen. Tegenwoordig kruisen atoomduikboten — en niet slechts Amerikaanse — in de vorm van onderzee raketplatformen door alle wereldzeeën.

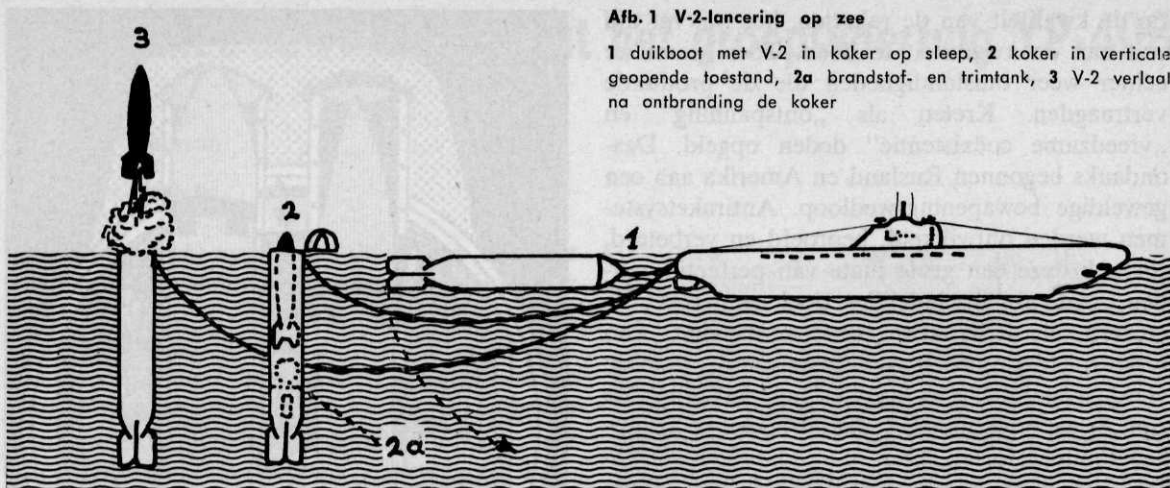
Geschiedschrijvers vermelden dat in de Amerikaanse Civil War in 1864 tussen de noordelijke en zuidelijke staten de eerste aanval met een (uiteraard primitieve) duikboot werd gelanceerd door Luitenant Dixon van de zuidelijke staten. De aanval werd uitgevoerd op het oorlogsschip „Housatonic”. Hij liet zijn duikboot de „Humley” onder water met volle kracht rammen. Niet voorzien was, dat na het rammen de een van de ander niet meer loskwam. De aangebrachte springstoflading explodeerde, waarna beide schepen zonken. Eerst 50 jaar later werd opnieuw een boot, en wel de Engelse „Pathfinder”, door een Duitse duikboot tot zinken gebracht. Het duurde lang alvorens de „vrij moderne” duikbootbouw een aanvang kon nemen. De Fransman d'Equivilley legde de basis hiervoor. Het enige land dat sindsdien met de nodige interesse de ontwikkeling van die bouw volgde, was Duitsland. Reeds in 1906 liep de U-1 in Kiel van stapel, waarna Duitsland al spoedig tot de toonaangevende onderzeebootlanden behoorde. Tot en met de Tweede Wereldoorlog werden duikboten uitsluitend ingezet tegen schepen. Eerst daarna rijpten plannen om de duikboot te gebruiken als raketlanceerbasis tegen landdoelen. Een begin in die richting werd gemaakt door de Duitsers, die in 1942 gebruik maakten van 21cm-raketten met een reikwijdte van 7 à 8 km. In de Oostzee werd hiermee de nodige ervaring opgedaan, waarbij bevredigende resultaten werden geboekt. Tegen het einde van de oorlog was weliswaar een raket in ontwikkeling die van een

duikboot kon worden afgevuurd, doch deze kon door het beëindigen van de oorlog niet meer operationeel worden.

Bij deze en gelijksoortige ontwerpen ging het echter niet uitsluitend om tactische wapens. Een wapen met een puur strategisch karakter zou de V-2 worden. Welk een afschrikwekkend vernietigingswapen de V-2 als „landraket” was, kunnen de ouderen onder ons wel verhalen. Diverse lanceerinrichtingen van deze „sigaren” waren immers gestationeerd op vaderlandse bodem. Vooral Engeland heeft veel geleden door de V-2's.

Men stelle zich eens voor dat de toenmalige Kriegsmarine ook nog de beschikking had gehad over inzetbare duikboten met V-2-raketten! Er was bepaald, V-2's te plaatsen in waterdichte en drukbestendige schachten op duikboten, om hiermee het Amerikaanse vasteland te bestoken, waarbij men de volgende werkwijze had bedacht. De raketten zouden in de genoemde schachten of kokers in horizontale toestand onder water tot voor de Amerikaanse kust worden gesleept d.m.v. een sleep- tevens ontstekingskabel (zie afb. 1). Aldaar zouden de raketten met behulp van zg. „trimtanks” in verticale toestand en lanceergereed dienen te worden gemaakt door een speciaal daarvoor opgeleide ploeg, buiten de duikboot. Terstond daarna zou de ploeg in een rubberboot terugkeren naar de duikboot. Als iedereen weer aan boord was volgde de ontsteking en zocht de duikboot haastig, doch nu zonder ballast, de diepte . . . en dus de ruimte. De opzet van deze raketaanvallen zou moeten zijn het veroorzaken van paniek onder de bevolking, het verlaten van woningen en fabrieken (waardoor produktieverlies) en het vernielen van scheepswerven. Zo werd althans van Duitse zijde gepland.

De weg tussen ontwikkeling en concretisering bleek echter lang te zijn. Steeds weer werden voorgenomen beproevingen op de lange baan geschoven en wel in die mate dat men het project in het begin van 1945 wel moest opgeven. Constant gebrek aan geld, personeel, materieel en coördinatie waren hiervan de oorzaak.



Afb. 1 V-2-lancering op zee

1 duikboot met V-2 in koker op sleep, 2 koker in verticale geopende toestand, 2a koker in verticale gesloten toestand, 3 V-2 verlaat na ontbranding de koker

In de eerste naoorlogse jaren tekende zich pas echt vooruitgang af t.a.v. het ontwikkelen van een ideale onderzeeboot. Men zou van een doorbraak kunnen spreken. Een wezenlijk aandeel hierin hadden ongetwijfeld de Duitse technici met hun „know how”; echter met dit verschil, dat deze nu de geallieerde zaak ten goede kwam. De belangrijke vaart van de eerste door atoomkracht aangedreven duikboot „Nautilus” luidde het begin in van nieuwe ongekende mogelijkheden.

Terwijl de Sovjets hun conventionele duikbootvloot stelselmatig uitbreidden tot de grootste ter wereld, verlegde Amerika het accent naar duikboten met atoomaandrijving, voorzien van één of meer raketten. Ze zouden daarmee de beschikking krijgen over wapens van grote allure. Vanwege zijn vrijwel onbeperkte duiktijd is de atoomduikboot moeilijk op te sporen en te vernietigen; kortom een „afschrikwekkend” wapen. Door de technische vooruitgang kon het niet uitblijven, dat raketten met atoomkoppen op de duikboten werden geplaatst. Deze raketten werden voorzien van vaste brandstof, gezien het feit dat vloeibare brandstof, mede door de vluchtigheid en hoge explosiviteit, een groot gevaar voor de duikboten zelf zou betekenen.

Alhoewel de ontwikkeling daartoe in volle gang was, waren er in 1958, het jaar dat de „Nautilus” onder de noordpool doorvoer, nog geen raketten amfibisch inzetbaar. De eerste mijlpaal werd bereikt op 14 april 1960 door een onderwater-testlancering van een ballistische vaste-brandstofraket in de Californische wateren. Die proef was kennelijk succesvol, want drie maanden later nam de atoomduikboot „George Washington” raketten met de benaming Polaris A-1 aan boord en

lanceerde deze tot volle tevredenheid vanuit een geheim gehouden positie.

Amerika had nu zijn doel bereikt en kon het systeem verder gaan perfectioneren. Er was bewezen, dat men de techniek van het onder water afvuren van projectielen beheerste. Nu konden de technici zich wijden aan het vergroten van de reikwijdte der raketten.

De Polaris A-1 met een bereik van ca. 2000 km noodzaakte de duikboot in de omgeving van zijn doel te komen. Dit werd mogelijk, omdat het gewicht van de nuttige lading vrij gering was en de besturing (nog) vrij primitief. Om het gewicht van de lading te kunnen verhogen, werden, in de volgende series raketten, de wanden van de verbrandingskamers van nog hittebestendiger materiaal gemaakt. Ook de aandrijfbrandstoffen ondergingen aanmerkelijke verbeteringen en wel in die mate, dat de Amerikaanse atoomduikboot „Ethan Allen” op 23 oktober 1961 een verbeterde Polaris A-2 in een ballistische baan bracht. Een jaar later lanceerde dezelfde duikboot in de Pacific een Polaris A-2 met atoomkoppen. De ontploffing vond plaats in het vooraf berekende gebied. Dit gebeurde al in 1962.

Men ging door. Startmethoden werden veranderd, brandstof en verbrandingskamers werden verbeterd, de nuttige last werd nog zwaarder; kortom, tegenwoordig zijn er raketten, waarvan men zou kunnen zeggen: daar valt niets meer aan te verbeteren. Met een reikwijdte van meer dan 4000 km kan elk punt van de aarde worden bereikt. Aan het einde van 1968 doorklieften 41 atoomduikboten de zeeën met elk 16 atoomkoppen bevattende raketten aan boord; 28 daarvan hadden toen de Polaris A-3 en 13 de A-2 in hun schachten.

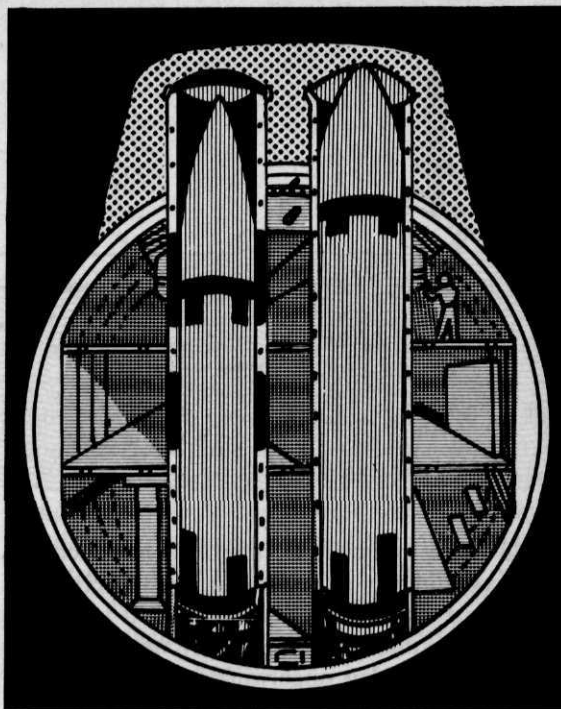
Legde men in voorgaande jaren steeds het accent

op de kwaliteit van de raketten, het was nu tijd wat aan de kwantiteit te doen. Toen waren er echter weer omstandigheden die de productie vertraagden. Kreten als „ontspanning” en „vreedzame coëxistentie” deden opgeld. Desondanks begonnen Rusland en Amerika aan een geweldige bewapeningswedloop. Antiraketsystemen werden ontwikkeld, beproefd en verbeterd, tot ook deze een grote mate van perfectie hadden, met als uiteindelijke doel een raket te creëren, die ieder afweersysteem passeert. Een grote rol hierin speelt van Amerikaanse zijde de vierde generatie (ook amfibische!) raketten. Ze zijn zó geperfectioneerd, dat ze eigenlijk „Eureka” zouden moeten heten.

De werkelijke naam van bedoelde (en thans modernste) raket is ontleend aan een god, die op de bodem van de zee in een paleis heerst, nl. „Poseidon”. Met deze raket zou het mogelijk zijn alle bestaande afweersystemen te passeren. De lancering van de eerste test-Poseidon vond plaats op 16 aug. 1968, en wel van Cape Kennedy. De lanceerschachten van de huidige duikboten moesten een geringe wijziging ondergaan, daar de diameter en de lengte van de Poseidon groter zijn dan die van de Polaris (zie afb. 2).

Zeker 31 atoomduikboten zijn thans uitgerust met Poseidonraketten, die elk verscheidene individuele atoomkoppen bevatten, die na vóórinstelling op elke gewenste plaats van de wereld kunnen worden „gedeponeerd”.

Ook andere raketten zijn/worden voorzien van meervoudige ladingen. Deskundigen zien in de perfectie van deze methode de aanvalstechniek van de toekomst.



Afb. 2 Schematische voorstelling van Polaris A-3 (links) en Poseidon C-3 (rechts) in de startschachten

Nu in het jaar 1971 een aantal van deze duikboten de zeeën doorkruist zou men kunnen zeggen dat (voorlopig) wel een einde is gekomen aan de wapentechnische wedloop. Voor hoe lang? Geen ander systeem heeft een zo stormachtige ontwikkeling doorgemaakt als de amfibische ballistische raketten Polaris/Poseidon.

#### Literatuur

G. Taube — *Wehrausbildung in Wort und Bild* (1970) (6).



# Vuren met de FAL/MAG uit het groepsvoertuig YP-408

J. J. H. Kooiman

Kapitein der Infanterie

Gelijktijdige en maximale uitwerking van alle wapens, waamee een pantserinfanteriegroep is uitgerust, kan in de meeste gevallen slechts worden bereikt tijdens het uitgestegen gevecht, maar ook tijdens het bereden optreden is de pantserinfanteriegroep in staat tot het afgeven van een grote hoeveelheid gericht vuur. En niet alleen met het boordwapen, ook met de FAL en MAG kan vanuit het groepsvoertuig worden gevuld. Bij voorkeur tijdens schiethaltes; als het moet ook rijdend!

In verband met het pantserinfanteristische optreden van groep en peloton verwijs ik naar de recent verschenen artikelen daarover van Kolonel Nortier (*Mil. Spect.* 139(1970)(7)304; (8)361, 386).

Het vuren met persoonlijk wapen vanuit het groepsvoertuig wordt niet of nauwelijks beoefend. Naar mijn mening is dit een tekortkoming in de opleiding van de pantserinfanterist. Oefenaanwijzingen op dit gebied ontbreken bij de KL. Oefenmogelijkheden zijn er echter wel, ofschoon beperkt in aantal. Op het schiet- en oefenterrein Sennelager bv. mag vanuit pantserinfanterievoertuigen met persoonlijk wapen worden geschoten (afb. 1).

Na een aldaar gehouden verkenning werd besloten met FAL en MAG uit het groepsvoertuig YP-408 te laten vuren.

Een oefenaanwijzing daarvoor was onontbeerlijk. Er werd er een samengesteld, gebaseerd op een sedert 1961 bij de Westduitse landstrijdkrachten in gebruik zijnd voorschrift: HdV 236/1 (Schiessausbildung für das Schiessen von Schützenpanzer). De oefenaanwijzing werd voorlopig goedgekeurd door C-1LK. Na de nodige vooroefening met losse munitie vond een proefneming met scherpe munitie plaats op een aantal schietbanen in Sennelager, op 31 augustus en 1 september jl. De proef werd een succes. Door tijdgebrek is de proefneming beperkt gebleven tot het groepsniveau.

De schietoefeningen in pelotons- en compagniesverband verschillen niet wezenlijk van groepschietoefeningen.

Een aantal conclusies, dat uit de proefnemingen



Afb. 1 Schiethouding „zittend vrije hand“

werd getrokken, is opgenomen aan het slot van dit artikel. De oefenaanwijzingen zijn te uitgebreid om hier volledig te worden opgenomen. Ik heb getracht de voornaamste punten ervan weer te geven.

## Samenvatting van de oefenaanwijzing betreffende het vuren met FAL/MAG vanuit de YP-408

### Algemeen

Het vuren met FAL/MAG vanuit de YP-408 (stilstaand en/of rijdend) verschilt niet wezenlijk van het vuren met deze wapens in een grondopstelling.

De schiethoudingen en de verschillende handelingen met het wapen moeten worden aangepast aan de beschikbare ruimte in het voertuig. Uit veiligheidsoverwegingen zullen in vredetijd beperkingen moeten worden opgelegd v.w.b. het laden/ontladen/bijladen bij gebruik van scherpe en van losse munitie.

### Opbouw van de schietopleiding

Ten einde de schutter geleidelijk te laten wennen aan het schieten vanaf het voertuig, dient de schietopleiding te worden opgebouwd uit oefeningen die een steeds grotere moeilijkheidsgraad hebben. De schietopleiding is daartoe verdeeld in drie gedeelten.

1. In de eerste plaats het beoefenen van de





Afb. 2 Schiethouding „zittend opgelegd“

verschillende schiethoudingen met gebruikmaking van losse munitie. Deze houdingen zijn in de oefenaanwijzing nauwkeurig omschreven.

2. Vervolgens het schieten van individuele gevechtsschietoefeningen, die tot doel hebben in eenvoudige oefeningen het geleerde in praktijk te brengen met scherpe munitie vanaf zowel stilstaande als rijdende voertuigen (zie afb. 2 en tabel 1).<sup>1</sup>

3. Ten slotte gevolgd door het schieten van groepsschietoefeningen, die tot doel hebben met alle daartoe geschikte wapens (boordwapen inbegrepen) door de groep te laten vuren, zowel vanaf het stilstaande, als vanaf het rijdende voertuig (bereden battle-run, zie tabel 2).

Gevechtsschietoefeningen uitgevoerd door de uitgestegen groep, moeten zoveel mogelijk worden gecombineerd met het vuren van het ondersteunende boordwapen. Aandacht moet worden besteed aan de wijze waarop de groepscommandant het vuur verdeelt en de vuurbevelen geeft.

Indien het vorenstaande voldoende wordt beheerst, kan worden overgegaan tot samenwer-

<sup>1</sup> De overeenkomstige tabel voor MAG-schutters is niet opgenomen.

king van twee, en later meer, pantservoertuigen tijdens gevechtsschietoefeningen. De groepsoefeningen kunnen op daartoe geschikte schietbanen worden besloten met pelotons- c.q. compagniesoefeningen.

Men volg zoveel mogelijk het gestelde in de volgende voorschriften:

— VS 9-507 (Geweer 7.62 mm NAVO, FAL);

— VS 9-528 (Mitrailleur MAG 7.62 mm NAVO);

— VS 7-440/4 (Gevechtsexercitie Pantserinfanteriegroep en -peloton (wiel)).

#### *Veiligheid en organisatie*

De geldende bepalingen t.a.v. het gebruik van vuurwapens zijn eveneens van kracht bij het schieten vanuit pantservoertuigen.

Ten einde ongevallen zoveel mogelijk te voorkomen, gelden in vreedstijd bovendien de volgende voorwaarden bij deelneming aan schietoefeningen vanuit pantservoertuigen.

— Tijdens de velddienstoefeningen dienen alle schiethoudingen en -handelingen met losse munitie te worden beoefend, als vooroefening voor het schieten met scherpe munitie.

— Goede instructie aan alle deelnemers inzake de veiligheidsmaatregelen en beperkende bepalingen t.a.v. het schieten uit pantservoertuigen, zo mogelijk vóór het vertrek naar de schietbaan.

— De wapens mogen in het voertuig slechts in „halfgeladen“ toestand worden vervoerd.

— De handeling „laden“ wordt aan het begin van de oefening uitgevoerd met de monding van de loop *buiten* het voertuig.

— Uitstijgen uit het rijdende voertuig is slechts toegestaan met ongeladen wapens.

— Bij schietoefeningen met de voertuigen in tactische formaties gelden beperkende bepalingen t.a.v. onderlinge afstanden en tussenruimten.

— De voertuigcommandant geeft met vastgestelde vlagsignalen aan in welke toestand zijn voertuig is (wapens geladen/ontladen, storing aan wapens c.q. voertuig enz.).

— De groepscommandant schiet niet. Hij geeft vuurbevelen en is belast met het toezicht over zijn groep v.w.b. de veiligheid en vuuruitwerking.

— De inzittenden van het pelotonscommandovoertuig vuren evenmin. In voorkomende gevallen kan wel met het boordwapen worden gevraagd.

**TABEL 1**  
**Schietoefening met geweer FAL vanuit YP 408**  
 (voor verklaring afkortingen: zie VS 9-507, aanhangsel II, punt 9)

Nr	Oef	Schijf	Afst. in m (±)	Aantal patr.	Houding	Eis	Bijzonderheden
FG 1	ihvu	borstschiif	100 m	5	sinop zittend opgelegd	doel getroffen	Vuren vanuit stilstaande YP-408 met draaiende motor. Beide schiethoudingen moeten worden aangenomen. De vlgc commandeert „laden“, „vuren“ en „ontladen“. Hij controleert nauwkeurig het ontladen. Er wordt over slechts één boordwand gevraagd. De YP-408 staat richting „10.00 uur“ t.o.v. de baanas. Slechts 1 schutter per vlg.
FG 2	svu op ogdln	Doel 1 1 rompschijf op 2 m afst 1 borstschiif (12 sec zichtbaar)	200 m	5	vrij	doelen getroffen	Vlgc geeft de deelnemende schutter(s) een waarnemingsopdracht. Laat schutter(s) laden. Laat vlgc voorwaarts gaan naar vooraf verkende vuuropstelling. Doel 1 gedurende 12 sec opklappen zodra vlgc stopt. Schutter krijgt vuuropdracht. Zodra valschiiven van doel 1 zijn getroffen, doel 2 opklappen. Vlgc geeft vuur vrij. Schutter neemt zelfstandig doel onder vuur. Vlgc laat doorrijden zodra doel 2 getroffen. Direct daarna eindigt oef. Ontladen (controle). Twee of drie schutters per vlgc over één boordwand tegelijkertijd toegestaan.
FG 3	svu op ogdln	Doel 1 1 rompschijf (10 sec zichtbaar)	150 m	2 mag à 10	vrij	doelen getroffen	Vlgc laat laden. Laat vlgc uitgangspostie innemen. Geef korte opdracht, bv.: „Onze gp is tot hier opgerukt, boordwapen en MAG vuren (PM), geweerschutters: vuur op voorkomende doelen.“ Geef ch opdracht voorwaarts te gaan in sprongen. Zodra vlgc 1e keer stilstaat doel 1 laten opklappen. Procedure herhalen (doel 2). Nadat doel 2 is getroffen, geef vlgc opdracht: vijand... uur — 50 m — stormen. Zodra het vlgc rijdt, doel 3 opklappen. Doel 3 naar indien vlgc tot 20 m is genaderd. Schutters moeten zelfstandig doelen onderkennen en onder vuur nemen. Stop vuren op 20 m van doel 3. Ontladen. Einde oef. Twee of drie schutters per vlgc toegestaan.
FG 4	svu op ogdln	Doel 1 2 kop-schijven (2 x 10 sec zichtbaar)	150 m	2 mag à 20	vrij	doelen getroffen	Vlgc laat laden. Laat vlgc uitgangspostie innemen. Geef korte opdracht, bv.: „Onze gp treedt op als flankdekking voor pel. Brdwpn en MAG vuren op vluchtende vij (PM). Geweerschutters: vuur op onderkende en lonende doelen“. Geef ch opdracht voorwaarts te gaan. Doel 1 opklappen als vlgc op ca. 150 m stilstaat. Zodra doel getroffen: vlgc weer voorwaarts. Doelen 2 en 3 opklappen terwijl vlgc rijdt (afst. ca. 200 en 100 m). Indien schutters doelen niet onderkennen wijst vlgc ze aan. Rijdend vuren. Snelheid vlgc 10 à 15 km/h. Stop vuren op 20 m voor doel 3. Ontladen. Einde oef. Twee of drie schutters per vlgc toegestaan.
		Doel 2 1 rompschijf 2 x 1 sec, daarna 5 sec zichtbaar	200 m				
		Doel 3 2 à 3 borst-schijven op rijdend onderstel (10 sec zichtbaar)	100 m				

**TABEL 2**  
**Gevechtsschietoefeningen voor de ingestegen painfgp**

**1. Algemeen**

Onderstaande tabel is een voorbeeld van een gevechtsschietoefening voor een ingestegen painfgp.

De oefening is afgestemd op een der schietbanen in Sennelager.

De in de beschrijving van de baan voorkomende gevechtsmomenten zijn vrijblijvend. Zij kunnen naar behoefte worden gewzigd, mits de veiligheidsbepalingen worden nagevolgd.

**2. Aanwijzingen voor de oefenleider**

Uitgegaan is van de omstandigheden, die zich kunnen voordoen na inbraak en bij het doordringen in een vijandelijke stelling.

Voor de te oefenen groep wordt deze kennis van belang geacht. Het op het juiste tijdstip „opkomen” van het doel moet nauwkeurig zijn geregeld.

De baancommandant zorgt voor de aanwezigheid van een oefenleider bij de gpc in het vtg. Deze oefenleider treedt op als „pc” voor de desbetreffende gpc.

**3. Munitie**

Per FAL: 2 patroonhouders à 20 patronen.

Per MAG: 300 patronen.

Per mitr .50: 250 patronen.

**4. Schijven**

Indien geen Nederlandse schijven beschikbaar zijn, gebruik men overeenkomstige buitenlandse schijven.

**Groepsgevechtsschietoefening vanuit YP-408**

Nr	Situatie	Handelingen gpc	Opmerkingen
—	Zie blauwdruk baan . . . Bij aanvang oef bevindt de gp zich . . . De gp gaat in de av in pelverband en bevindt zich op de re flank van het pel (PM).	Gevechtsklaar maken enz. Gp inlichten Vtg laten opstellen op betonplaat 1. Wapens laden, seinvlag plaatsen, oefenleider inlichten.	Schiethoek tussen KH 3200 en KH 2000. Oefleider let bij alle handelingen scherp op gp en gpc.
1	Oefleider geeft opdracht voor innemen vuropstelling.	Co's voor chauffeur. Wnr opdracht voor gp.	
2	Vtgschijven laten bewegen, gpc opdracht geven doelen met boordwapen onder vuur te nemen.	Vuurbevel, correcties. Gereedmaken voor voorwaarts gaan en bevelen daartoe.	Vtgschijven stellen in deze oef ongepantserde doelen voor. Stoppen na enkele vuurstoten.
3	Als vtg 1A heeft bereikt schijven 1 t/m 9 oplappen.	Vtg gaat voorwaarts rg 1B. Laat schutters aan li zijde vtg schijven 1 t/m 9 onder vuur nemen tijdens een te commanderen schiethalte.	
4	Zodra na de vorige situatie het vtg weer gaat rijden schijven 10 t/m 29 op. Rijdende vtgschijven van doel 30 t/m 32 bewegen.	Laat met brdwpn vtgschijf (= dummyvau) onder vuur nemen en met schutters aan li zijde vtg de doelen 10 t/m 29 naar keuze rijdend of in schiethalte vuren.	Zodra vtg 2 heeft bereikt geeft oefleider bevel „Stop-stop-stop”.
5	Oefleider geeft opdracht te verplaatsen rg 3 zonder te vuren (om veiligheidsredenen).	Verplaatst vtg naar 3.	
6	Oefleider laat doelen 30 t/m 43 opkomen en geeft gpc opdracht over re boordwand vij onder vuur te nemen.	Leidt vuur over re boordwand, incl. boordwapen, op doelen 30 t/m 43.	Zodra vtg 4 heeft bereikt geeft oefleider bevel „Stop-stop-stop”, gevolgd door bevel „ontladen”.
7	Oefleider contr. wapens, laat rode vlag door groene vervangen, geeft „einde oef”, laat vtg via 5 terugrijden naar uitgangspositie, bespreekt aldaar resultaten.		
8		Commandeert wapenonderhoud, laat hulzen inleveren.	



Afb. 3 Schiethouding MAG-schutter, staand op de bodem

Afb. 4 Linkse schutter in een houding die kan worden gebruikt tegen een doel vlak naast het voertuig



— Bij oefeningen met scherpe munitie mogen alleen ervaren chauffeurs worden ingezet (bij voorkeur TS'n).

— Vermijd achteruitrijden. Verken moeilijk begaanbaar terrein vooraf met de chauffeur. Een „droog oefening” kan nuttig zijn.

— De route waarlangs het pantser voertuig moet verplaatsen dient duidelijk te worden gemarkeerd, zodat geen misverstand kan ontstaan.

— Na elke serie moet aan de schutters worden meegedeeld of al dan niet werd voldaan aan de eisen t.a.v.: a. oefeningsverloop, b. optreden van schutters/bemanningen, en c. behaalde resultaten.

— Aan de chauffeur moet worden meegedeeld of zijn optreden voldeed aan de hem gegeven opdracht.

### Slotopmerkingen

Ik besluit dit artikel met een aantal bevindingen en opmerkingen die van belang kunnen zijn bij het oefenen of bij het scheppen van de gelegenheid daarvoor.

— Op korte termijn zou een aantal schietbanen in Nederland moeten worden aangepast aan het schieten met het persoonlijk wapen uit groepsvoertuigen. Zolang de aanleg of aanpassing van die schietbanen niet is verwezenlijkt, zou de beschikbare capaciteit van terreinen in West-Duitsland en in België kunnen worden benut.

De zittende schiethouding in het voertuig is zeer ongemakkelijk. Deze houding kan slechts worden aangenomen indien zich niet meer dan 3 à 4 personen in het groepscompartiment bevinden. In plaats daarvan wordt de staande schiethouding aanbevolen (afb. 3 en 4).

De voorgeschreven plaats en sector voor de lich-

te mitrailleur MAG (5 tot 7 uur volgens de horizontale-klokmethode) betekenen voor de groepscommandant een ernstige beperking bij het bepalen van de inzet van zijn middelen. Ik ben van mening dat hij de vrijheid moet hebben om in voorkomende gevallen de MAG-schutter in te zetten in een meer voorwaartse sector, om aldus maximaal vuur te kunnen uitbrengen op lonende doelen. Aanbevolen wordt VS 7-440/4 dienovereenkomstig te wijzigen. Een probleem was het vinden van een goede ondersteuning voor de MAG. Als provisorische oplossing werd een gevulde zandzak op het achterdek van de YP-408 gebruikt. Aanbevolen wordt het ontwikkelen van een hulpaffuit. Deze hulpaffuit zal op eenvoudige wijze op verschillende plaatsen aan het voertuig moeten kunnen worden bevestigd en afgenomen. Bij 13 Painfbat zijn enkele pogingen in die richting gedaan. De resultaten waren zodanig veelbelovend, dat deze beproevingen bij 42 Painfbatig werden voortgezet.

Alle schutters moeten voorkomen dat de inzittenden worden getroffen door uitgeworpen hulzen.

De geschatte percentages treffers bij de tot nu toe geschoten oefeningen zijn aldus:

— bij rijdend vuren: ca. 10% directe treffers, en vele bijna-treffers met groot neutraliserend effect;

— bij schiethaltes: ca. 50 à 75% treffers. Er werd alleen bij daglicht geschoten.

Niet in beschouwing genomen werd een aantal, op zich zelf geenszins minder belangrijke, onderwerpen zoals het van/uit de YP-408 werpen van handgranaten, het afvuren en het juiste gebruik van de rookgranaatwerpers, het afvuren van LAW's.

# De beroepseed en de officierseed\*

M. B. Bloch

Kolonel-arts

De beroepseed van de apotheker, resp. de arts of de tandarts luidt:

*Ik zweer/beloof dat ik de artsnijbereidkunde, resp. genees-, heel- en verloskunde, resp. tandheelkunde, volgens de daarop wettelijk vastgestelde bepalingen naar mijn beste weten en vermogen zal uitoefenen en dat ik aan niemand zal openbaren wat in die uitoefening mij is toevertrouwd of ter kennis is gekomen, tenzij mijn verklaring als getuige of deskundige in rechte gevorderd of ik anderszins tot het geven van mededeling door de wet verplichte worde. Zo waarlijk helpe mij God almachtig/Dat beloof ik.*

De officierseed luidt:

*Ik zweer/beloof*

*Trouw aan de Koningin*

*Gehoorzaamheid aan de wetten,*

*Onderwerping aan de krijgstucht.*

*Zo waarlijk helpe mij God almachtig/Dat beloof ik.*

Af en toe is een tandarts of arts — tot nu toe nog nooit een apotheker — van mening dat er een tegenstrijdigheid bestaat tussen beroepseed en officierseed.

Ten aanzien van de officierseed is het volgende op te merken.

## Trouw aan de Koningin

De Koningin is naar de mening van vrijwel alle interpreten het symbool, de vertegenwoordigster van het wettig gezag, wat o.a. daaruit moge blijken dat, toen Koningin Wilhelmina in 1948 afstand deed ten behoeve van Koningin Juliana, een hernieuwde eedsaflegging niet juist werd geacht. Het wettig gezag in Nederland, in de vorm van de constitutionele monarchie, bleef immers bestaan. Dat een (reserve)officier bezwaar kan hebben tegen het wettig gezag is op zich zelf een absurdeiteit, want hij is immers bestemd in onverhoopt geval dat wettig gezag in zijn bestaan te steunen. Of hij daarnaast de persoonlijke mening is toegedaan dat een republiek of zelfs een dictatuur een betere regeringsvorm zou kunnen zijn speelt in deze verder geen rol.

## Gehoorzaamheid aan de wetten

Zo mogelijk geeft dit deel van de officierseed nog minder problemen, want dit is geen uitzondering, maar regel. „Iedere Nederlander wordt geacht de wet te kennen”, en van iedere Nederlander wordt verwacht dat hij aan die wetten gehoorzaam zal zijn. Het element van orde, in dit begrip geïncorporeerd, kan in geen enkele staatsvorm worden gemist.

## Onderwerping aan de krijgstucht

Hier is sprake van een aantal bijzondere wetten en rechtsregels, vereist om het krijgsmiddel onder de meest ongunstige omstandigheden in staat te stellen,

zijn taak zo goed mogelijk te verrichten en om die krijgsmacht in staat te stellen zich op die onverhoopt optredende omstandigheden voor te bereiden. Aan de wetten en rechtsregels heeft iedere militair, van hoog tot laag, zich te onderwerpen. Het is juist dit element van „meerdere” en „mindere”, waarop in het kader van die krijgstucht de klemtoon wordt gelegd, dat bij bedoelde artsen en tandartsen weerstand zou wekken, respectievelijk hen ertoe brengt op het beslissende ogenblik te weigeren de eed/belofte af te leggen.

De reserve-Kapitein-arts H. G. Scholten, in 1956-'57 docent aan de SROGD, heeft in een goed doorwrocht betoog indertijd het vermoeden uitgesproken dat het juist die factor — het bij de wet decreteren van „een” meerdere — is die de weerstand wekt. Scholten meent dat de (Nederlandse) arts, met zijn individualisme van de Nederlander en zijn strikt persoonlijke verantwoordings-als-arts, wel meerderen wil erkennen, maar dan alleen diegenen, die hij persoonlijk als meerdere erkent (zoals een professor, een directeur geneeskundige dienst), omdat zij geneeskundig meer ervaren zijn of meer kennis hebben opgedaan, maar dat de erkenning van de militaire meerdere een compromis inhoudt in die zin, dat hij een niet-geneeskundige chef accepteert. Dezelfde situatie doet zich in de burgermaatschappij natuurlijk ook voor, waar de wethouder voor gezondheidszaken of een economisch directeur van een ziekenhuis een bepaalde invloed hebben op de directeur van de geneeskundige dienst en gezondheidsdienst, resp. op een afdelingshoofd. Er is echter één groot verschil: in het laatste geval heeft de arts in kwestie zich vrijwillig in deze situatie gebracht. Dit is in de militaire dienst, in het bijzonder voor de reserve-officier, niet het geval. Op alle scholen kan en wordt, waar mogelijk, rekening gehouden met de wensen van de (adspirant)reserve-officier inzake de plaatsing. Deze wensen terzake van een onderdeel worden uiteraard bepaald door een gunstige ligging t.o.v. de woonplaats of door de aard van het werk. Zelden kennen commandant en arts elkaar tevoren. De reserve-officier-(tand)arts krijgt dus een meerdere opgelegd en... acht de inmenging van deze meerdere in geneeskundige zaken onaanvaardbaar.

Wij hebben dit alles niet zo breedvoerig geschilderd, omdat wij het met dit — misschien zelfs niet eens volledig bewuste — denkpatroon eens zijn, maar omdat het één van die denkpatronen is, die tot conflicten aanleiding kunnen geven. Wij zijn het met dit denkpatroon niet eens, omdat het in strijd is met de werkelijkheid. Ten eerste zal geen normale commandant ingrijpen in een geneeskundige (be)handeling, omdat mén in het algemeen en de Nederlander in het bijzonder altijd duidelijk heeft getoond, begrip te hebben voor de persoonlijke geneeskundige verantwoordelijkheid van de (tand)arts. Dat een enkele commandant dit begrip wel eens niet heeft getoond, doet aan het algemene feit niets af. Uitzonderingen bevestigen ook hier de regel. Maar de Bevelhebber der Landstrijdkrachten heeft dit nodige begrip nog eens beklemtoond bij zijn brief van 3 juli

\* Eveneens (m.u.v. het naschrift) verschenen in: *Ned. Mil. Geneesk. Tsch.* (1970)(11/12)387

1968, Nr 68.7759/3K, waarin hij uitdrukkelijk stelt dat een geneeskundig advies in bepaalde gevallen zelfs bindend is te achten.

Wij menen met het voorgaande te hebben aangetoond dat het in de praktijk met de niet-geneeskundige commandant best meevalt, mits... ook de (reserve) officier-arts zijn goede wil toont door zich niet te isoleren en bij besprekingen te tonen dat hij ook geïnteresseerd is. Hij moet actief deelnemen aan oefeningen, o.a. door het aanvragen van oefengewonden, zodat ook het geneeskundige peloton aan zijn trekken komt en opdat het niet-geneeskundig personeel de zelf- en kameradenhulp kan beoefenen. Het is de taak van de onderdeelsofficieren en -onderofficieren om de kersverse, juist beëdigde (reserve-)officier-arts op te vangen, maar deze moet zich op zijn beurt „willen laten opvangen”.

Er blijkt een tweede categorie te zijn, die van de officierseed problemen maakt. Eén hunner gaf onlangs als motief voor zijn protest een hoogst merkwaardig argument: in het kader van het prioriteitenstelsel bij de behandeling van gewonden zou hij worden gedwongen de lichtgewonden het eerst te behandelen (voor buitenstaanders: bepaalde verwondingen eisen een snellere behandeling dan andere, zo is er bv. meer haast bij een borstkasperforatie dan bij een (bloederige) beenbreuk). Zoals betrokkene het stelde is het niet juist. Daarvoor zijn drie garanties. Hierboven stelden wij al dat de niet-geneeskundige commandant zich wel zal wachten zich in de geneeskundige behandeling te mengen. De prioriteitenstelling geschiedt dan ook door de meest deskundige ter plaatse, i.c. bij voorkeur door een chirurg. Die chirurg vinden wij al op het tweede echelon. Dit zijn twee van de drie garanties (geen inmenging van de leek, triage (prioriteitenbepaling) door een chirurg). Maar er is nog een derde, waarschijnlijk wel de belangrijkste, garantie. Op het tweede echelon bevindt zich nl. een chirurgische groep, *uitsluitend* ten behoeve van levens- en ledemaatreddende ingrepen. De aanwezigheid van deze groep is op zich zelf het beste bewijs dat er slechts een relatieve prioriteit van de lichtgewonde bestaat: hij is nl. de enige die in de bataljons-hulp post afdoende wordt geholpen. Elke zwaardere gewonde wordt uitsluitend vervoergered gemaakt en uit de bhp afgevoerd. Volledigheidshalve zij meteen gesteld dat wij bezig zijn de hier bedoelde chirurgische groep om technische redenen te verplaatsen naar het derde echelon, maar daarmee gaat afvoer per helikopter gepaard voor één patiënt, die door de triagechirurg als eerste prioriteit zijn onderkend.

Een derde categorie weigert officier te worden onder het motto dat het in strijd is met hun geweten om patiënten te genezen, die daarna (weer) zullen (kunnen) worden ingezet om anderen buiten gevecht te stellen of zelfs te doden. Deze categorie is verreweg de gevaarlijkste, want zij handelt in strijd met haar... beroepseed. In strijd met deze behouden zij zich nl. het recht voor te beslissen wie wel en wie niet van hun kennis/gaven zal profiteren. Zij nemen dat recht in eigen hand en daarmee is het hek van de dam: al naar gelang van zijn instelling zal de betrokken arts dan gaan beslissen of... de wilde automobilist, de „Draufgänger”, de agressieveling, de kinderverkrachter of moordenaar recht heeft op geneeskundige behandeling. Hij zal voor zich zelf gaan uitmaken wie een heldhaftige vrijheidsheld is, dan wel

een laaghartige revolutionair; kortom, hij gaat, al naar zijn zedelijke, geestelijke en godsdienstige instelling, normen stellen die in strijd zijn met zijn eed als arts! Want hij heeft gezworen/beloofd: „de genees-, heel- en verloskunde naar beste weten en vermogen” te zullen uitoefenen. Slechts dat „weten en vermogen” kan dus de mate van zijn hulp begrenzen. Daarin is het „weten” een zaak van eigen verantwoordelijkheidsgevoel. Het „vermogen” in de zin van „kunnen” wordt veelal door de omstandigheden bepaald en met het huidige verkeer kan het haast niet anders of vrijwel iedere arts zal wel eens bij een verkeersongeval betrokken raken, waarbij hij zich mateloos en vruchteloos staat te ergeren, omdat hij ter plaatse niets kan doen. In oorlogstijd zal dit nog vaker het geval zijn. Maar ook dan zal het hem een troost zijn als hij de overtuiging heeft „naar beste weten en vermogen” te hebben gehandeld.

Al eerder wezen wij in het voorgaande op de waarde van de belangstelling voor het onderdeel. Wij menen dat het belang van deze belangstelling van de zijde van de pas afgestudeerde arts ernstig wordt onderschat. Zo nauw als hij veelal bewust betrokken is geweest bij de studentenmaatschappij, waaruit hij — nauwelijks „droog achter de oren” — in de totaal andere (militaire) maatschappij terecht komt, zo weinig belangstelling heeft hij voor die andere *leefgemeenschap*, waarvan hij — al dan niet verplicht — geruime tijd deel gaat uitmaken. Daar kan die jonge arts kennis maken met het leef- en denkpatroon van een andere groep (KMA-officieren, officieren van speciale diensten, kortverbanders, vaandrags (in de mess) en anderen tijdens oefeningen e.d.). Daar ook krijgt hij die unieke kans, die huisarts en specialist anders nooit krijgen, nl. om potentiële patiënten „in bedrijf” te zien. Dit komt — al geldt het natuurlijk voornamelijk voor het werkende deel van de bevolking — in de praktijk elders niet voor! Hier ook kan hij, met inachtneming van het beroepsgeheim, een commandant in een minder formele sfeer benaderen in verband met een patiënt, waarvoor hij de aandacht van de commandant nodig acht (een overwerkte beroeps-militair, een dienstplichtige met sociale problemen, enz.) en daar ook kan hij ontdekken met welke problemen t.a.v. sociale (woning)problemen, gezinsscheiding, opvoeding van kinderen, invalide en onvolwaardige kinderen, hij later in de (huisarts)praktijk zal worden geconfronteerd, want uiteindelijk vormt de „messbevolking” een — zij het zeer kleine — doorsnede uit de totale bevolking met dezelfde vreugden, verdrieten, frustraties en problemen. Maar daarvoor moet hij zich dan ook losmaken van het zo vaak geziene „artsenkringetje”!

#### Naschrift

Een reactie op het voorgaande van mr. H. G. M. Dijsstelbloem, voorzitter van de VVDM, maar in zijn repliek persoonlijk, als jurist, schrijvend, lijkt interessant genoeg om er enige aandacht aan te wijden.

Mr. D(ijstelbloem) stelt, dat „...u al te vluchtig over de essentiële problemen heenstapt. Naar mijn mening dient de persoonlijke mening juist wel een rol te spelen, wil men zich ontworstelen aan het... verwerpelijke „Befehl ist Befehl”-systeem. De grens wordt gevormd door het eigen geweten, waar u in uw betoog geen ruimte voor laat”.

Er is kennelijk een verschil in benadering tussen mr. D. en mij: uit de zinsbouw blijkt immers overduidelijk, dat

ik spreek vanuit de situatie in de periode van de eedsaflegging, althans van vreedstijd. Heeft de aspirant op dat ogenblik (gewetens)bezwaren tegen het vigerende op democratische wijze tot stand gekomen, wettige gezag, dan moet hij naar eer en geweten weigeren, officier te worden. (Het is een feit, dat bepaalde figuren het „pecunia causae” met eer en geweten op een akkoordje gooien, maar anderzijds hun eed wel „benutten” als dat in hun kraam te pas komt.) Theoretisch bestaat misschien de door mr. D. opgeworpen mogelijkheid, dat in vreedstijd een opdracht in strijd zou komen met het geweten. De kans daarop ligt zeker niet opgesloten in het doel van de krijgsmacht: „de bescherming en verdediging van verworvenheden. . .” Groter lijkt die kans voor werkers in de biologische, chemische en elektronische wetenschappen. Met andere woorden: voor de werknemer in de burgermaatschappij lijkt de kans groter dan voor de dienstplichtige, dan wel vrijwillig dienende, in de krijgsmacht. In oorlogstijd ligt de zaak ongetwijfeld anders, maar ik meen, dat wij ons goed moeten realiseren, dat slechts een gering aantal mensen zich, naar eer en geweten, zal menen te moeten verzetten.

Terug naar het commentaar van de heer Dijkstra. Mijnerzijds werd gesteld, dat „. . . geen normale commandant (in de gnk behandeling) zal ingrijpen”. Opnieuw komt de theoretisch (het zij hier uitdrukkelijk erkend) juiste redenering van mr. D. naar voren: „. . . het is niet relevant, of hij zal ingrijpen, maar of hij kan ingrijpen”. Toch is deze redenering mij te theoretisch: ook als het hem theoretisch verboden is, kan hij nl. ingrijpen. Hij kan dan weliswaar achteraf worden gecorrigeerd, maar het „kwaad” is geschied. Mr. D. noemt dit een structurele fout, die in marginale situaties onaanvaardbare consequenties kan hebben. Inderdaad, en nog wel in beide richtingen: stel, dat de eenheid oprukt in door de vijand geïnfilteerd gebied. Iemand wordt ernstig gewond en de dokter start de onder de omstandigheden mogelijke behandeling. Hij wordt gestoord door de commandant, die hem zegt: „Dokter, ik kan niemand achterlaten voor uw bescherming, u moet mee”. De commandant kan in voorkomend geval ook zeggen: „Dokter, ik kan u niet missen bij de troep, u moet die patiënt in 's hemelsnaam maar laten liggen”. Het is puur theorie, hier te discussiëren over de structuur. De commandant is in ieder geval verantwoordelijk voor de hem toevertrouwde lieden, ook voor hun veiligheid. Hier is de theorie irrelevant!

In feite ligt de gehele situatie, kort samengevat, m.i. als volgt. De integere aspirant (res) officier is het wel/niet eens met het wettig gezag bij zijn intrede in het officierskorps; hij legt dan wel/niet de eed/belofte

af. In de loop van de tijd wijzigt zich zijn inzicht, het wettig gezag of beide. Hij heeft dan m.i. de plicht, op dat ogenblik kenbaar te maken, dat hij op grond van gewetens- of zelfs van politieke bezwaren meent zich niet meer aan zijn gegeven eed (of belofte) te kunnen houden en derhalve ontheffing verzoekt van de toen aangegane verplichtingen. Wacht hij daarmee tot hij onverhoopt wordt gemobiliseerd, dan is hij theoretisch, en vermoedelijk ook praktisch, te laat, want dan bestaat de kans op „staat van oorlog” (ook democratisch bepaald!) met alle consequenties van dien.

Mr. D. verwijt mij nog, dat de principieel gewetensbezwaarde in mijn betoog niet aan zijn trekken kwam. Dat is juist, in de probleemstelling hoort hij niet thuis: een arts, die weigert iemand te helpen, omdat die patiënt na genezing weer in zijn. . . onveilige auto een gevaar op de weg is, vrouwen lastig valt, of meisjes verkracht, kleine luiden tot de bedelstaf brengt, weer ingezet wordt tegen de vijand, roofovervallen pleegt, in zijn drift onmiddellijk met een mes klaar staat, enz., is geen gewetensbezwaarde, maar iemand, die handelt in strijd met zijn beroepsdeed.

Fout is mr. D. als hij schrijft, dat een revolutionair niet per se laaghartig hoeft te zijn. Dat is een onjuiste interpretatie. Ik schreef: „. . . hij (de zijn beroepsdeed schendende (officier-)arts) zal voor zich zelf gaan uitmaken wie een heldhaftige vrijheidsheld is dan wel een laaghartige revolutionair”, daarmee — en ik meen dat dat wel duidelijk was — aangevend, dat die gelaakte arts voor zich zelf uitmaakt, welk etiket hij op een bepaalde figuur plakt.

Tenslotte: ik heb de dienstplichtigen in mijn opsomming niet vergeten. Hun leef- en denkpatroon speelt in dit kader geen grote rol; zulks om twee redenen: het gros is ongehuwd en ik legde juist de klemtoon op sociaal-geneeskundige problemen, veelal het gevolg van „het gezin” als zodanig, en, ten tweede, die pas afgestudeerde arts maakte tot vlak voor zijn afstuderen deel uit van die groep, zij het dan, dat zijn eigen groep 0 tot 5 jaar ouder is dan de dienstplichtige in zijn onderdeel. Maar het denkpatroon kent hij; en dat is nu juist hetgene, wat hem t.a.v. het „gemiddelde gezin”, waarmee hij in zijn praktijk te doen krijgt, ontbreekt.

Ik meen hiermee de heer Dijkstra van repliek te hebben gediend, maar wil nog één opmerking maken: er bestaat, naar mijn indruk, tegenwoordig een neiging tot theoretiseren, die veelal leidt tot een eindeloos heen en weer praten over juridische merites en implicaties. Dit is op zich zelf een leuk tijdverdrijf voor vrijgestelden en consorten; voor de achterban, voor zover die er nog aandacht aan schenkt.



# Meningen van anderen

## De hoogte van reservevoorraden

Naar aanleiding van het artikel van dr. S. W. M. Kuypers (*Mil. Spect.* 140(1971)(1)27) zou ik gaarne enkele opmerkingen willen maken.

In het begin van zijn inleiding schrijft dr. Kuypers dat er, behalve een verband tussen de voorraadhoogte en de kosten, ook een verband bestaat tussen voorraadhoogte enerzijds en geïnvesteerd vermogen en servicegraad anderzijds. Mijn mening is dat het verdere betoog zeer veel aan waarde heeft verloren door te verzuimen deze twee beweringen aan elkaar te koppelen. Juist bij een integrale benadering van de voorraadproblematiek dient ernaar te worden gestreefd alle variabelen van het systeem in één factor uit te drukken. Pogingen in deze richting werden en worden nog steeds verricht. Wat m.i. dan ook had moeten plaatsvinden, was, behalve de kosten van het houden van voorraad (waartoe ik ook vermogensbeslag reken), tevens de kosten van het buiten voorraad raken in één totale kostenfunctie op te nemen. Het opnemen van andere, kosten veroorzakende, factoren laat ik hierbij buiten beschouwing omdat dr. Kuypers zich ook expliciet beperkt tot de servicegraad. Het laat zich aanzien dat juist bij een bedrijf als de KLu de kosten van buiten voorraad raken per geval zeer hoog kunnen oplopen. Men denke alleen maar aan het buiten bedrijf zijn van een vliegtuig, geleide-wapensysteem of gevechtsleidingsstelsel, als gevolg van het niet voorradig zijn van onderdelen.

Wat is namelijk het geval? Hoge servicegraad, met als gevolg „lage” kosten t.g.v. buiten voorraad raken, eist een hoge voorraad, met als gevolg „hoge” kosten t.g.v. voorraad houden. Het omgekeerde geldt eveneens. Er zal nu naar een optimum moeten worden gezocht, waarbij de totale kosten minimaal zijn; eventueel onder beperkende voorwaarden, bv. een maximum aan te investeren kapitaal. Dit optimum kan per artikel(groep) veel verschillen.

Door mij wordt nu betreurd dat door dr. Kuypers, evenals door vele andere schrijvers<sup>1</sup>, de servicegraad in alle berekeningen als van te voren vastgesteld wordt aangenomen, c.q. als zo hoog mogelijk (rekening houdend met schaarste van vermogen) wordt geëist, i.p.v. de totale kosten van het systeem te minimaliseren.

Door de mijns inziens theoretisch niet juiste benadering van het probleem acht ik het dan ook niet relevant een bestaand complex voorraadsysteem, zoals bij de KLu in gebruik, hieraan te toetsen. Als dr. Kuypers de servicegraad als kostenfactor een rol had laten spelen, was hij naar mijn mening niet gekomen tot de uitspraak: „...; maar dat kan ook door zo nodig de percentages in de door ons ontwikkelde tabellen zodanig te verlagen, dat de servicegraad voor alle voorraadartikelen in dezelfde mate wordt beïnvloed.”

Tevens wil ik hier even ingaan op de door dr. Kuypers getrokken vergelijking tussen de tabellen 2 en 3 enerzijds en tabel 4 anderzijds. Tabellen 2 en 3 zijn

<sup>1</sup> Een uitzondering hierop o.a.: R. L. Ackhoff en M. W. Sasieni — *Fundamentals of operations research*. John Wiley & Sons Inc. (1968) 181 e.v.

ontstaan op grond van theoretische beschouwingen van de schrijver, maar kunnen in geen enkel bestaand bedrijf in deze vorm dienst doen als beslissingsregels, te hanteren door uitvoerend administratief personeel of computers. Tabel 4 (gehanteerde voorraadtabellen) is naar mijn mening juist wel bedoeld als een dergelijke beslissingsregel. De eis, die aan beslissingsregels moet worden gesteld is eenvoudig. Zij behoren te worden opgesteld na uitvoerige analyse van het systeem waarvoor zij moeten worden gehanteerd. De vereiste eenvoud laat bv. al nagenoeg niet toe dat vraagpatronen (met hun vele statistische karaktertrekken) hierin worden opgenomen. Alhoewel mij niet bekend is hoe de door de KLu gehanteerde voorraadtabellen tot stand zijn gekomen, lijkt het mij zeer aannemelijk dat vraagpatronen en levertijden een hoge correlatie bleken te bezitten met de kostengroepen. Een soort clustervorming dus. Tenslotte nog één opmerking. Dat door dr. Kuypers op blz. 30, linker kolom, wordt vermeld dat hij „... nergens een verklaring heeft kunnen vinden”, komt mij niet zo vreemd voor (als hij onder „vinden” verstaat het vinden van een officieel geschrift). Nagenoeg geen enkel bedrijf zal na invoering van een beheersingssysteem de daaraan ten grondslag liggende, dikwijls moeilijk te verteren, analyse aan de uitvoerende instanties i.c. de gebruikers van het systeem, schriftelijk bekendmaken. Voor een nadere uiteenzetting van de achtergronden van de beslissingsregels zal men zich meestal tot de opstellers moeten wenden.

W. VAN DIJK, Kap KLu

## Antwoord op meningen van anderen

### De hoogte van reservevoorraden

Kapitein Van Dijk stelt zich op het standpunt dat, bij een integrale benadering van de voorraadproblematiek, ernaar moet worden gestreefd alle variabelen van het systeem in één factor uit te drukken. Ik neem aan dat hij met alle variabelen, alle afhankelijk-variabelen bedoelt.

Behalve de afhankelijk variabelen kennen wij ook nog de zg. onafhankelijk-variabelen of, anders gezegd, de instrumenten. De instrumenten van de voorraadpolitiek zijn: de bestelserie en de reservevoorraad. Met deze instrumenten wordt de gemiddelde voorraadhoogte beïnvloed. De voorraadhoogte is van invloed op:

- de kosten van de voorraad;
- het in de voorraad te investeren vermogen;
- de mate waarin onmiddellijk in de vraag naar goederen kan worden voorzien of, anders gezegd, de servicegraad van de voorraad.

Dit zijn de zg. afhankelijk-variabelen. Het streven deze drie aspecten onder één noemer te vangen blijft even vruchteloos als het pogen appels en peren op te tellen. Wel kan men enkele kunstgrepen toepassen om het gestelde ideaal schijnbaar te bereiken. Men kan bv. de gewichten van appels en peren bij elkaar tellen of de inkoopwaarden ervan.

Zoiets staat ook mijn opponent voor de geest. Evenals bij appels en peren kan men t.a.v. de servicegraad een



bepaald aspect onder ogen zien. Het buiten voorraad raken van een artikel kan tal van vervelende gevolgen hebben, zoals vertraging in de uitvoering van opgestelde plannen, wijziging van voorgenomen acties, bewandeling van andere wegen om het gevraagde artikel tóch eerder in bezit te krijgen enz.

Zou men deze vervelende consequenties kunnen vertalen in „kosten”, dan zou het voorraadprobleem inderdaad kunnen worden herleid tot een streven naar het minimaliseren van de som van de kosten van de voorraad en de kosten van het buiten voorraad raken. De vertaling van de genoemde nadelige consequenties in „kosten” is echter niet mogelijk. Heeft men de pretentie dit wel te kunnen, dan zal men toch moeten toegeven, dat aan de realiteit — die achter de zg. „kosten van het buiten voorraad raken” schuilgaat — wordt voorbijgegaan.

De moraal van dit verhaal is, dat een objectief bepaalbaar voorraadoptimum niet bestaat, omdat bij de bepaling van de gewenste voorraadhoogte rekening moet worden gehouden met verschillende aspecten, die niet tot één enkel gezichtspunt kunnen en mogen worden herleid.

Wat de verdediging van de KLu-voorraadtabelen betreft, is de heer Van Dijk bijzonder weinig overtuigend. Beslissingsregels moeten inderdaad — zo mogelijk — eenvoudig zijn. Maar dat alleen volstaat niet, ze moeten bovendien gefundeerd zijn. Alhoewel het de opponent niet bekend is, hoe de door de KLu gehanteerde voorraadtabelen tot stand zijn gekomen, lijkt het hem zeer aannemelijk dat vraagpatronen en levertijden een hoge correlatie bleken te bezitten met de kostengroepen. Deze veronderstelling is volkomen ongegrond, en wel om de eenvoudige reden dat er geen verband kan bestaan tussen de door de leveranciers aangehouden levertijden en het vraagpatroon. Voorts is het ook duidelijk dat in de KLu-voorraadtabel in het geheel geen rekening wordt gehouden met „de kosten van buiten voorraad raken”. Tot slot nog dit. Aan de hand van tal van berekeningen hebben de heren Groeneveld en Oliemans in hun KMA-opleidingstijd kunnen aantonen in hoeverre de toepassing van de KLu-voorraadtabelen tot over- en onderinvestering leidt. Al met al een verhaal met interessante conclusies dat, naar ik hoop, nog eens in De Militaire Spectator zal verschijnen.

DR. S. W. M. KUYPERS, doc. KMA

## Nieuwe uitgave

**Europese veiligheid**, 36 blz. Uitg.: Centrum voor Staatkundige Vorming, Den Haag, 1971. Prijs: f 2,50.

Dit rapport is uitgebracht door een commissie onder voorzitterschap van dr. S. W. Couwenberg en is op 28 november 1970 aanvaard door het partijbestuur van de Katholieke Volkspartij. In de aanbiedingsbrief van het ter recensie toegezonden exemplaar wordt gesteld dat dit de eerste publikatie van een Nederlandse politieke instelling is over het vraagstuk van de Europese veiligheid. Hoewel rec. deze uitspraak niet kan bevestigen zou het hem niet passen dit te betwijfelen.

Het rapport telt vier hoofdstukken, voorafgegaan door een ten geleide van de hand van prof. mr. A. A. M. van Agt en gevolgd door een literatuurlijst en een lijst van documenten.

Het eerste hoofdstuk behelst het begrip Europese veiligheid en de ontwikkelingen sedert 1945. Europese veiligheid wordt gedefinieerd als een toestand in Europa waarin de kans op het uitbreken van gewapende conflicten zo gering mogelijk is en de nu nog min of meer gespannen relatie tussen de landen van Oost- en West-Europa heeft plaats gemaakt voor een klimaat dat wordt gekenmerkt door een vreedzaam naast elkaar bestaan en een zich uitbreidende samenwerking op vele terreinen. Het proces dat tot deze toestand leidt acht de commissie eveneens te behoren tot het begrip Europese veiligheid. Opvallend is dat aan deze definitie ontbreekt het „behoud van de vrijheid in de West-europese landen”. Of acht men dit inherent aan het begrip „voorkomen van uitbreken van gewapende conflicten”? Verder be-

helst hoofdstuk 1 de op deze veiligheid betrekking hebbende ontwikkelingen van 1945 tot nu. Naar mening van rec. had men deze ontwikkelingen na 1945 geheel kunnen weglaten of — beter nog — aanmerkelijk uitgebreider behandelen. Zo zijn bv. niet vermeld: de zeer snelle Amerikaanse demobilisatie in 1945/46 (zulks in tegenstelling tot de Sovjet-Unie); de absolute suprematie van het Amerikaanse nucleaire wapen in de jaren '40 en in het begin van de jaren '50, waarvan de Amerikanen geen gebruik hebben gemaakt; de gebeurtenissen in Hongarije en Polen en de Suez-kwestie in 1956. Al deze gebeurtenissen hebben een duidelijk Europees veiligheidsaspect. Of de wereld in oktober 1962 tijdens de Cubaanse raketten-crisis aan een nucleair inferno is ontsnapt, zoals in onderhavig rapport wordt gesteld, is nog een vraagpunt. Wel staat vast dat de Sovjet-Unie daarna haar zeestrijdkrachten enorm heeft uitgebreid. Ook dit wordt niet vermeld. Het hoofdstuk besluit met: „De huidige stand van zaken”. Zoals in vrijwel het gehele rapport, is de commissie erin geslaagd e.e.a. genuanceerd te stellen, bv.: „De Sovjet-Unie zal misschien gebruik maken van de in West-Europa heersende onlustgevoelens over de Amerikaanse toestanden en handelwijzen”. Rec. gelooft te weten dat de Sovjet-Unie van deze onlustgevoelens ten volle gebruik maakt en deze naar vermogen zal aanwakkeren.

Het 2e hoofdstuk behandelt een aantal verschijnselen die men als obstakels kan beschouwen voor de totstandkoming van nieuwe verhoudingen in Europa, nl.: — de Bondgenootschappen (de NAVO en het Warschau-Pact); — het Duitse vraagstuk;

- de Sovjetrussische hegemonie over Oost-Europa;
- de ideologische en economische aspecten van de Oost-Westverhouding;
- een Westeuropese kernmacht.

Voor wat betreft de bondgenootschappen is men erin geslaagd een kort en duidelijk overzicht te geven. De aandacht verdient de zinsnede „dat de Amerikaanse troepen in Europa primair dienen als belichaming van de Amerikaanse nucleaire garantie voor West-Europa”. Met betrekking tot het Duitse vraagstuk toont de commissie zich een onverbloemd voorstander van de „Ost-politik” van de huidige Westduitse regering. Dat deze regering het Russisch-Westduitse verdrag van 12 augustus nog niet wil, kan of durft te laten ratificeren wordt echter niet vermeld. Overigens wordt verwezen naar een nog uit te brengen publikatie van het Centrum voor Staatkundige Vorming die geheel aan het Westduitse vraagstuk is gewijd. In de verhandeling over de Sovjetrussische hegemonie in Oost-Europa komt men, via een simpele argumentatie, tot de uitspraak „dat de Sovjet-Unie geen bezetting van West-Europa op het oog heeft en dat het lange tijd heeft geduurd voordat het Westen bereid was dit toe te geven”. Het wordt langzamerhand een doorzichtig trucje om te doen alsof een in een bepaalde kring heersende opvatting ook algemeen wordt gedeeld. Het zou overigens voor de gemoedsrust van rec. prettig zijn indien hij deze opvatting — de SU wil het Westen niet bezetten — zou delen. Verder wordt gesteld dat de communistische regimes in de meeste Oosteuropese landen op economisch en sociaal gebied vooruitgang hebben gebracht, vergeleken met de toestand tussen de twee wereldoorlogen. Zelfs indien het waar zou zijn dat er vooruitgang is geboekt zou die wel eens *ondanks* de Sovjetinvloed kunnen hebben plaatsgevonden. De zinsnede „Men mag er gerust van uitgaan dat de huidige situatie in Oost-Europa niet strookt met de wil van de daar levende volkeren” is een schoolvoorbeeld van een eufemisme. Voor aanhangers van een christelijke partij had men wat meer bewogen beoordelingen verwacht om het leed en de onvrijheid van inwoners van deze landen tot uitdrukking te brengen. Hoewel dit punt overigens niet geheel consequent is bevat het veel waardevols. Ook het volgende punt — ideologische en economische aspecten — geeft een duidelijke en zakelijke uiteenzetting. In het laatste punt — een Westduitse kernmacht — somt de commissie de bezwaren tegen een dergelijke kernmacht op. Men gaat daarbij ervan uit dat het Amerikaanse nucleaire potentieel in het belang van West-Europa een blijvend karakter zal hebben. Enige twijfel hierover is wel gerechtvaardigd. Verder is de teneur van dit punt, evenals op verschillende plaatsen elders in het rapport, dat men vooral niet de wrevel van de Sovjet-Unie moet opwekken. De vraag is of men zich dan zelf op den duur niet in een chantagepositie manoeuvreert.

In hoofdstuk 3, „Overleg”, geeft de commissie een beschouwing over achtereenvolgens: „vorm en deelnemers”, „te vermijden valkuilen” en „mogelijke resultaten”. Het tweede punt, „te vermijden valkuilen”, is

zeer belangwekkend en getuigt van een realistische visie. In het bijzonder de waarschuwing tegen de neiging van een aantal Westelijke landen om hun defensie-inspanning te verlagen, hetgeen tot gevolg zal hebben dat de SU onderhandelingen over troepenreducties uit de weg zal gaan, de zg. „wait and see”-politiek. Ook het stevig cultiveren van de Amerikaans-Westeuropese betrekkingen ziet men terecht als noodzakelijk. Het laatste punt, „mogelijke resultaten” van dit hoofdstuk is een mengsel van realisme en idealisme en geeft aan hoe de ontwikkeling in Europa zou kunnen c.q. moeten verlopen.

Het laatste hoofdstuk, „Conclusies”, behelst een min of meer systematische samenvatting van de belangrijkste punten uit voorgaande hoofdstukken. Tegen het hierin gestelde is weinig in te brengen. Het lijkt erop dat bij het samenstellen ervan de realisten in de commissie sterk in de meerderheid waren. Voor wat betreft de indeling van dit hoofdstuk ware een duidelijke splitsing in samenvatting, conclusies en aanbeveling wellicht beter geweest.

Met betrekking tot de praktische politieke uitvoering van dit door het partijbestuur van de KVP aanvaarde rapport dient te worden gesteld dat dit overwegend op het terrein van Buitenlandse Zaken ligt. Slechts een enkel punt ligt duidelijk op het terrein van Defensie: *Een van de manieren om een gesprek over vermindering van de strijdkrachten te torpederen is het verder toegeven door een aantal Westelijke landen aan de neiging om hun defensie-inspanningen eenzijdig te verlagen. In dat geval kan de Sovjet-Unie namelijk een politiek voeren van „wait and see” en de onderhandelingen over troepenreducties uit de weg gaan.*

Wat houdt dit in, geprojecteerd op de Nederlandse strijdkrachten? Blijft het gedurende de laatste jaren voor Defensie beschikbare budget gehandhaafd ter hoogte van de huidige guldenwaarde? Dit zou reeds heel spoedig geheel geen ruimte laten voor investeringen en zou bovendien — gezien de kennelijk niet te stoppen inflatie — steeds verder gaande bezuinigingen vereisen en een verdere uitholling van de gevechtskracht tot gevolg hebben. Of houdt dit in dat de huidige en toekomstige gevechtskracht van de thans bestaande sterkte aan strijdkrachten op peil dient te worden gebracht en gehouden, en aangepast aan de huidige en toekomstige wapentechnische en andere ontwikkelingen? Zulks zou met de huidige defensiebegroting uiteraard niet mogelijk zijn.

Een nadere uitwerking van de duidelijke stellingname „geen eenzijdige verlaging van de defensie-inspanning” ware naar de mening van rec. op zijn plaats geweest.

Lezing van deze brochure geeft in kort bestek een goed overzicht van vele aspecten van de Europese veiligheid. Men kan ze bestellen door f 2,50 over te maken op postrekening 37 93 33 van de KVP, Den Haag, met vermelding van de titel.

A. STATIUS MULLER, Kol Art (gsb)

# Uit de vakpers

Deze rubriek bevat uittreksels uit binnen- en buitenlandse publikaties. De verantwoordelijkheid van de redactie beperkt zich tot een juiste weergave van de inhoud van de artikelen.

## Nieuwe conceptie voor landoperaties in Europa

Een eventuele beperkte Sovjetagressie in West-Europa zal trachten maximaal voordeel te trekken uit het Westelijke dilemma m.b.t. de inzet van kernwapens. Anders gezegd: de operaties van Sovjetzijde zullen van conventionele aard zijn en gericht op het behalen van maximale terreinwinst voordat het tijdstip wordt bereikt, waarop inzet van kernwapens van NAVO-zijde waarschijnlijk wordt. De diepte tot waarop de aanval wordt doorgezet zal afhangen van de Sovjetopvatting over de vastbeslotenheid en effectiviteit van de NAVO-reactie en kan worden gemodificeerd naarmate de situatie zich ontwikkelt. In deze conceptie zijn van Sovjetzijde snelle aanvallen belangrijk, zodat plaatselijke weerstanden waarschijnlijk zullen worden omtrokken en NAVO-reserves zullen worden geneutraliseerd d.m.v. luchtaanvallen (en mogelijk ook m.b.v. chemische strijdmiddelen).

In verband met de onzekerheid t.a.v. het tijdstip van mogelijke kernwapeninzet van NAVO-zijde zal het Sovjetoverwicht aan gevechtskracht zich eerder manifesteren in de diepte dan in eerste lijn, zodat succes vooral afhankelijk zal zijn van de mogelijkheid het momentum van de aanval te onderhouden, o.m. door overname van de aanval m.b.v. echelons uit de diepte.

Aan NAVO-zijde bestaat de tendens het militaire potentieel in West-Europa te verminderen. In toenemende mate ontstaat dan ook in dit gebied een precare situatie: enerzijds wordt van de NAVO-strijdkrachten verlangd dat de verdediging zover mogelijk oostwaarts wordt gevoerd, waarbij zo min mogelijk gebied wordt prijsgegeven, anderzijds dient in het kader van de „flexible response” de situatie zolang onder controle te worden gehouden tot óf versterkingen van elders zijn aangevoerd, óf de agressor tot bezinning komt, óf de noodzaak van inzet van kernwapens onomstotelijk is vastgesteld. De beschikbare middelen zijn voor deze taken evenwel (in toenemende mate) ontoereikend: bij een zover mogelijk oostwaarts gevoerde verdediging is slechts een vrijwel lineaire opstelling, zonder noemenswaardige reserves in de diepte, mogelijk. Om evenwel de situatie gedurende relatief langere tijd te kunnen blijven beheersen zijn juist sterke reserves in de diepte noodzakelijk. Als kernwapens niet vroegtijdig worden vrijgegeven — waaraan op politieke gronden kan worden getwijfeld — ontstaat een situatie waarbij óf de ontwikkeling van het gevecht niet kan worden beheerst, óf gebieden moeten worden prijsgegeven.

Aannemende dat een adequate versterking van de conventionele middelen onder de huidige omstandigheden geen reële verwachting is en — zoals gesteld — eerder een tegengestelde ontwikkeling moet worden gevreesd, is een herziening van de bestaande conceptie dan ook noodzakelijk. De schrs. bepleiten in dit verband de creatie van guerrillagegebieden oost van de Rijn, bv. de

Harz, het Grosses Moor en Hoch-Sauerland (in totaal onderkennen zij 23 gebieden die zich lenen voor het voeren van een guerrilla van korte duur, waarvan 15 in het voorste deel van de operatiezone), waardoor gemechaniseerde eenheden worden uitgespaard.

De keuze waarvoor de agressor zich ziet gesteld is duidelijk: óf tijdrovende anti-guerrillaoperaties om deze gebieden te zuiveren alvorens ze te kunnen benutten (hetgeen in de eerder omschreven Sovjetconceptie minder waarschijnlijk is), óf omtrekking van deze gebieden, waardoor alleen de meer open naderingsmogelijkheden overblijven, waarop nu evenwel confrontatie plaatsvindt met in de diepte geëchelonneerde gemechaniseerde eenheden (vrijgekomen door de creatie van guerrillagegebieden).

Het voeren van guerrillaoperaties gedurende lange tijd moet in Westeuropees terrein — ook in de eerdergenoemde gebieden — uitgesloten worden geacht, doch een guerrilla gedurende korte tijd, in directe samenhang met een volledige „mobile defence” van gemechaniseerde eenheden, waarbij de guerrillagegebieden worden benut in het kader van de manoeuvre als „pivots” van grote tactische en politieke waarde, is zeer zeker uitvoerbaar. In deze conceptie, waarin in veel mindere mate dan tot dusver behoeft te worden teruggevallen op lineaire hindermissies, dienen tegenaanvallen te zijn gericht op 's vijands rug en flanken en op het scheiden van de vijandelijke echelons in de diepte, moet worden beschikt over gewapende heli's voor de pantsersbestrijding om onmiddellijk te kunnen reageren op vijandelijke penetraties en dienen kleine gepantserde gevechtsgroepen vanuit, c.q. door, de guerrillagegebieden heen te opereren tegen 's vijands aanvoer.

Schrs. wijden voorts een beschouwing aan de organisatie, de bewapening en het optreden van de guerrilla en komen tot een behoeftebepaling van in eerste instantie ca. 15.000 man Duitse reservisten, om politieke én tactische redenen aangevuld met ca. 10 bataljons van andere NAVO-nationaliteit, welke laatste in het bijzonder zijn bestemd voor de vorming van kleine reserves op de diverse guerrillaniveaus.

Kort samengevat komt de door de auteurs voorgestelde conceptie neer op:

- de organisatie van guerrillaoperaties in de daarvoor in aanmerking komende gebieden door *militaire* eenheden, die boven de bestaande conventionele gevechtskracht ter beschikking dienen te komen;
- opstelling van de door de creatie van guerrillagegebieden uitgespaarde gemechaniseerde eenheden als reserves in de diepte en het voeren van een volledige „mobile defence”, waarbij van de guerrillagegebieden gebruik wordt gemaakt als „pivots”;
- aanvallend optreden met kleine gepantserde gevechtsgroepen vanuit, c.q. door de guerrillagegebieden heen;
- een ver doorgevoerde coördinatie tussen de guerrilla-

eenheden en de gemechaniseerde eenheden op basis van vooraf opgestelde plannen.

„A new concept of land operations in Europe”, door Brig. D. M. Pontifex en Lcol. A. E. Burgess, in „The British Army Review”, augustus 1970

H. TH. J. F. FELIX, Lkol Art (gsb)

#### Naschrift

Zonder een oordeel uit te spreken over de bovenbeschreven conceptie m.b.t. het voeren van guerrilla-operaties in West-Europa verdienen de volgende elementen in hun theorie de aandacht:

— de guerrilla wordt door hen niet gezien als de meest geschikte strijdwijze, noch als hoofddrager van de oorlog, noch als een alternatieve „deterrent” op zich, doch slechts als een „Ersatzmittel” bij het ontbreken van voldoende conventionele middelen;

— de guerrilla wordt door hen in West-Europa niet gezien als een volksstrijd, doch als een irregulier optreden van geregelde eenheden;

— de guerrilla wordt door hen niet van doorslaggevende betekenis geacht, doch kan slechts gedurende een beperkte tijd worden gevoerd in directe samenhang met de operaties van gemechaniseerde eenheden in enkele daarvoor geschikt bevonden gebieden. H. Th. J. F. F.

## Geautomatiseerde „command” en „control” bij staven

In het atoomtijdperk kan het belang van „command” en „control”<sup>1</sup> onmogelijk worden overschat. De studies bepalen zich tot de menselijke aspecten van leiding geven en groepswork, of tot de organisatorische aspecten van commandoposten en eenheden of de verbindings-techniek. Aan het totale probleem, onderzoek en ontwikkeling van complete operationele systemen, is te weinig aandacht besteed.

Schr. is van mening, dat de huidige systemen voor „command” en „control” in een toekomstige oorlog onvoldoende zullen blijken te zijn. De korte tijd, beschikbaar voor het verkrijgen van en reageren op informatie, sluit het gebruik van traditionele methoden en uitrusting uit. Gelukkig heeft de moderne technologie nieuwe middelen ontwikkeld, die een oplossing van het probleem kunnen geven, indien zij voor militair gebruik geschikt worden gemaakt. Een waarschuwing is echter op haar plaats. Tenzij de processen van „command” en „control” volledig worden begrepen, zou invoering van nieuwe uitrusting de essentiële menselijke flexibiliteit van het handelen — de grote kracht van de huidige systemen — teniet doen.

Schr. geeft vervolgens aan, dat het verkrijgen van volledig inzicht in „command” en „control” een eerste vereiste is en onderzoekt daarna, op welke wijze het proces kan worden ondersteund door gegevensverwerkende apparatuur.

„Command” is: „het uitoefenen van leiderschap, persoonlijke beoordeling en besluitvorming bij het richting geven aan activiteiten”.

„Control” is: „het regelen van de activiteiten van mensen of machines bij het uitoefenen van een functie”.

<sup>1</sup> In dit uittreksel zijn de begrippen „command” en „control” onvertaald gelaten, mede ter voorkoming van misvatting.

„Command” kan derhalve nooit volledig door machines worden overgenomen; „control” daarentegen in bepaalde gevallen wel. De hierbij afgedrukte tabel geeft verkort weer, welke functies „command” en „control” omvatten.

CONTROL	Inlichtingenrapporten Eigen toestand Hulpbronnen	} Informatie
COMMAND	Gevechtsplan Opdracht hogere c Bespreking Persoonlijke ervaring	
		Mogelijkheden
		Besluit
CONTROL	Bevelen, richtlijnen Gevechtsleiding Toewijzing hulpbronnen Vaste orders	} Uitvoering

Dit proces is dynamisch en houdt het volgende in.

**Informatie:** iedere gedachte in het hoofd van een commandant of stafofficier; soms juist, soms onjuist, enkele verkregen uit recente waarneming; andere vaag herinnerd uit het verleden.

**Gevolgtrekkingen:** de logische interpretatie van deze informatie tot geloofwaardige patronen of beoordelingen; een oordeel, verkregen uit de intelligentie, de opleiding en de ervaring van de individu.

**Waarschijnlijkheid:** het vertrouwen, dat de commandant of stafofficier in zijn gevolgtrekkingen stelt; grotendeels een kwestie van ervaring.

Het „beeld” dat een staf heeft hangt in sterke mate af van de hoeveelheid informatie (verwerkte gegevens) waarover die staf beschikt; onder „beeld” te verstaan: de totale beoordeling van, en het totale inzicht in hetgeen op het moment gebeurt of waarschijnlijk gebeurt. Hoe meer informatie de staf heeft, des te beter het „beeld”. Er wordt echter een punt bereikt, waarop het verkrijgen van nog meer informatie niet meer opweegt tegen de daarvoor nodige tijd en de arbeid.

De huidige hiërarchie in de commandovoering organiseert en delegeert informatietaken op een wijze, die bij iedere staf een „beeld” mogelijk maakt, dat niet door een enkele staf kan worden verkregen. Ondanks de overdracht van dit „beeld” door een staf aan ondergeschikte staven en eenheden, kan in een lagere staf het „beeld” sneller veranderen dan de hogere staf kan bijhouden. Daarvoor bestaan echter verschillende oplossingen.

Communicatie is gebouwd op begrip. Berichten bevatten gegevens of informatie maar belangrijker is dat de keuze van te verzenden gegevens of informatie overeenkomt met de behoefte van de staf op ieder gegeven moment. Tussen staven ontstaat na verloop van tijd een zekere mate van begrip. Hierdoor is het mogelijk meer informatie uit te wisselen met gebruikmaking van minder woorden. Indien de hoeveelheid nieuwe informatie, die binnenkomt, te groot is om te verwerken of als deze een te snelle wijziging veroorzaakt in het „beeld” van die staf, kan het systeem ontwricht raken.

Twee systemen voor informatieoverdracht zijn noodzakelijk:

— gegevensverzorgende systemen: zij dragen feiten over, zijn betrekkelijk star, maar eenvoudig tot stand te brengen en vereisen standaardberichten;

— „command”-systemen: zij verschaffen de middelen om de operaties te blijven „aanvoelen”, om gedachten, vermoedens en bedoelingen over te dragen en zijn derhalve persoonlijk en soepel georganiseerd, maar vereisen dan ook veel middelen en capaciteit.

Het ideale systeem moet volgens schr. aan de volgende eisen voldoen.

— Informatie gaat rechtstreeks en onmiddellijk van bron naar gebruiker.

— Vroeger ontvangen informatie moet zeer snel zijn op te sporen.

— Informatie moet worden aangeboden in de vorm, die de gebruiker verlangt.

— Gegevens moeten alleen bij een tussengelegen staf worden verwerkt, als een deel ervan, of het geheel dat op dat niveau nodig is, of als een vakkundige of de enige beoordeling op de eindbestemming niet mogelijk is.

— Informatie moet niet worden verzonden aan staven, die deze niet nodig hebben.

— Standaardisatie is tot op zekere hoogte noodzakelijk, maar dit dient geen extra werk voor de afzender mee te brengen of vertraging te veroorzaken.

— Nauwkeurigheid, betrouwbaarheid en zekerheid dienen van de hoogste orde te zijn.

Bij een staf bestaan vier belangrijke probleemgebieden: het inlichtingenprobleem; de kennis van de vijand; het probleem van de eigen toestand, kennis van de eigen eenheden en hun omgeving, geallieerde eenheden inbegrepen; het probleem van de besluitvorming, beoordeling van de toestand in het licht van het „beeld”, dat op het moment bij de staf bestaat; het probleem van het voeren van de actie, uitgifte van bevelen, beoordeling van informatie en leiden en overzien van de resulterende actie, ten einde zo nodig te kunnen ingrijpen. Schr. gaat vervolgens uitvoerig op deze probleemgebieden in en concludeert, welke rol automatische gegevensverwerkende apparatuur bij de oplossing ervan kan spelen. Dit gedeelte van het artikel bevat geen nieuwe gezichtspunten.

Interessant is het laatste deel: richtlijnen voor de invoering van automatisering in staven. Schr. onderzoekt 5 factoren en geeft hun invloed op de invoering van automatisering aan.

*Operationele factoren.* Een commandosysteem van een brigade- en divisiestaf moet onafhankelijk kunnen werken en snel kunnen worden aangesloten op dat van een andere (geallieerde) staf. Een dergelijk systeem moet snel verplaatsbaar zijn en gespreid kunnen worden opgesteld en mag niet afhankelijk zijn van een enkel „sleutel”-voertuig dat door de vijand wordt gezocht en bij vernieling het gehele systeem lamlegt. Het verbindingssysteem mag niet uitsluitend zijn gebaseerd op relaisverbindingen maar moet ook van VNF- en NF-verbindingen gebruik maken, ten einde de kwetsbaarheid te verminderen.

*Organisatorische factoren.* Het uitvallen van een niveau in de keten 1k-div-brig-bat is mogelijk. Dit heeft gevolgen voor de flexibiliteit van de systemen. Ook kunnen

in de stafstructuur ingrijpende wijzigingen nodig zijn, bv. logistieke stafprocedures kunnen naar een afzonderlijke staf worden verplaatst en vuurwapenbestrijding kan bij een artilleriestaf plaatsvinden. Het systeem moet dus modulair zijn; de bouwstenen moeten kunnen worden samengevoegd en weer gescheiden.

*Technische factoren.* Apparatuur ondergaat een explosieve ontwikkeling en deze maakt standaardisatie in toenemende mate moeilijker. Dit probleem zal pas worden opgelost als er nationale of internationale normen en standaarden zijn aanvaard. Programmatuur, inbegrepen stafprocedures, vergt veel tijd en geld bij de ontwikkeling. Het grootste probleem is hier, de gevolgen van deze ontwikkeling op de huidige stafprocedures te voorzien. De enige oplossing is, een zo goed mogelijk ontwerp te maken en dit uit te proberen. De betrouwbaarheid moet zeer groot zijn, maar zal nooit die graad van perfectie bereiken, dat niet direct op handprocedures moet kunnen worden overgegaan.

*Menselijke factoren.* De taken van iedere stafofficier zullen opnieuw moeten worden gewaardeerd, rekening houdend met de uithoudingsfactor onder de druk van oorlogsomstandigheden. Automatisering moet de stafofficier meer tijd geven zich met taken van hoog gehalte bezig te houden, zoals het beoordelen van de toestand.

*Financiële factoren.* Vergelijking van het huidige systeem en een geautomatiseerd systeem met een ideaal systeem is de beste methode om de investeringen te motiveren. Een andere benadering is, te overwegen hoeveel meer mankracht, voertuigen, radio-installaties, in feite: „hoeveel meer staf” nodig kunnen zijn als automatisering niet wordt ingevoerd. Er zijn overigens veel soorten uitrusting, die informatie kunnen opslaan en op aanvraag presenteren, die relatief goedkoop zijn. Met behulp hiervan zou een interimstelsel kunnen worden ingevoerd.

Twee methoden voor de invoering van automatisering kunnen worden gevolgd: de „volledige” methode (waarbij het bestaande systeem radicaal wordt gewijzigd om een maximale automatisering mogelijk te maken) en de „steeksgewijze” methode (waarbij volgens een prioriteitenlijst geleidelijk een nieuw systeem wordt opgebouwd). De eerste methode trekt de technoloog aan, maar stoot de stafofficier af, omdat het onmogelijk is de technoloog volledig duidelijk te maken wat „command” en „control” inhouden. De tweede methode trekt de stafofficier aan, maar heeft het nadeel dat hij onvoldoende bekend is met de werking en het gebruik van de modernste apparatuur. De staf is te veel bezig met operaties, opleiding en procedures om nog tijd over te houden voor kritische zelfanalyse.

Noodzakelijk is dat:

— iedere staf een groot deel van de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van een commandosysteem aanvaardt;

— een revolutionaire benadering wordt aanvaard, waarbij de gebruiker de leiding heeft over de geleidelijke invoering van apparatuur, programmatuur en stafprocedures;

— de staf gedurende deze ontwikkeling steeds zichtbaar

is en dat een steeds groeiend aantal stafofficieren gaat denken over, en gewend raakt aan, een nieuwe benadering van „command” en „control”. Grondige kennis van, en diep inzicht in, dit laatste zijn van essentieel belang voor het slagen van het proces van automatisering.

„Automated command and control at formation headquarters”, door Lcol P. H. Lee, in „The British Army Review”, augustus 1970

H. A. J. M. BEAUMONT, Maj art (gsb)

## Amerikaans leger een vrijwilligersleger?

Er zijn sterke argumenten pro en contra een vrijwilligersleger. De tegenstanders waarschuwen ervoor dat het „een elitekorps van doders” zou worden, dat „gevaarlijk geïsoleerd” zou staan van de rest van de samenleving. De voorstellers beweren dat het in een efficiënter leger zou voorzien, met een groter engagement onder de „bemanning”. President Nixon heeft gezegd dat — totdat de vredesomstandigheden een vrijwilligersleger mogelijk maken — het dienstplichtsysteem noodzakelijk blijft.

### „Conference on the Draft”

In december 1966 vond een „Conference on the Draft” plaats op de Universiteit van Chicago. Vooraanstaande intellectuelen gaven hier hun visie op het dienstplichtsysteem en de alternatieven. Van de 100 deelnemers tekenden 60 een petitie die het vrijwilligersleger voorstond. Het daarin vervatte voorstel luidde kortweg, dat de militaire salarissen en andere voordelen moesten worden vergroot in alle krijgsmachtdelen, ten einde voldoende vrijwilligers te verkrijgen. In zo'n leger zouden alle dwangmaatregelen en alle ongelijkheden verdwijnen die uit het dienstplichtsysteem voortspruiten. Bij de conferentie naar voren komende bezwaren tegen een vrijwilligersleger draaiden voornamelijk om de kosten en de noodzaak van flexibiliteit (mogelijkheid tot plotselinge uitbreiding in tijd van nood). Bovendien zouden zich mogelijk ernstige sociale consequenties voordoen.

### Onrechtvaardigheden

De huidige dienstplichtregelingen worden veroordeeld om onrechtvaardigheid en betreurenswaardig gebruik van dwang. Er zijn ook veelvuldige klachten dat de dienstplicht discriminerend werkt t.a.v. de armen, de negers, en hen die niet naar een instituut voor hoger onderwijs gaan. Velen voeren echter aan, dat zonder de dienstplichtigen de krijgsmachtdelen sterk in personeelsterkte zouden slinken. Zo zou de landmachtsterkte met ongeveer 43% dalen; die van de andere krijgsmachtdelen echter minder.

### Alternatieven

Er zijn vele alternatieven naar voren gebracht om de ongelijkheden in het dienstplichtstelsel weg te werken: nationale dienstplicht voor alle jongeren, universele militaire training voor allen en het systeem van loting. Hoewel rechtvaardiger dan vroegere aanwijzingsprocedures („selective service”), wijst het lotingssysteem niet aan wie geschikt is, doch wie van de geschikten

in dienst moet. Als het vrijwilligerssysteem zou worden aangenomen, zou dit de individuele vrijheid onaangetaast laten, ongelijkheden onder de verschillende groepen voorkómen, het onzekerheidsprobleem wegnemen, het dienstweigeringsvraagstuk elimineren en op de juiste wijze het militaire personeel voor zijn diensten belonen.

### Kostenvraagstuk

Schr. neemt in zijn artikel ook een aantal financiële berekeningen op, die een indruk geven van de kostenfactor zoals die van invloed is op de onderhavige problematiek. Bij de bestaande 4% werkloosheid en bij gelijkblijvende salariëring van de militairen, zou slechts een leger van vrijwilligers van ongeveer 2 miljoen man in stand kunnen worden gehouden. Eén van de ramingen spreekt van een noodzakelijke loonsverhoging van 68% voor een rekrut om het nodige aantal vrijwilligers te kunnen werven. De beroepsmilitairen (lang dienstverband) dienen dan ter compensatie een verhoging van 17 à 23% te ontvangen. Het departement van defensie heeft bekend gemaakt dat een vrijwilligersleger \$ 17 miljard zou kosten. Schr. ziet het anders: dank zij langere dienstverbanden en grotere aantallen bijtekenaars in een stabiel, geheel uit vrijwillig dienenden bestaand leger, kan worden begroot, dat de opleidingskosten met ten minste \$ 1 miljard zullen verminderen. Bovendien zou ongeveer 200.000 man minder nodig zijn (opleidingssector). Mede hierdoor zou — volgens schr. — een vrijwilligersleger kunnen worden geïntroduceerd voor minder dan \$ 6 miljard.

### Getalsterkte

Om tegenwoordig een leger van 2,5 à 3 miljoen man op de been te houden, moeten de strijdkrachten per jaar ongeveer 500.000 nieuwe militairen werven. Hiervan is slechts een zesde 18 à 19 jaar oud. Schr. vraagt zich af, waarom men niet onmiddellijk begint met de dienstvoorwaarden zodanig te verbeteren, dat vele nu nog tegenstribbelende militairen worden veranderd in toegewijde vrijwilligers. De strijdkrachten dienen een concurrentiepositie op de personeelsmarkt in te nemen! Zowel Groot-Brittannië als Canada zijn redelijk geslaagd met het formeren van een vrijwilligersleger. De VS zouden moeten beginnen hun aannemingseisen wat te matigen; niet iedereen hoeft immers aan de eisen van een eerstelijnsfrontsoldaat te voldoen? Ook zijn de eisen betreffende de vooropleiding veelal te zwaar; vele hoogwaardige vrijwilligers worden in feite beneden hun kunnen opgeleid en ingezet.

### Flexibiliteit

Dit is een hoofdargument dat tegen het vrijwilligersleger wordt gebruikt. Werkelijke flexibiliteit kan slechts worden bereikt door een afgestemde, goed getrainde en goed georganiseerde reservecomponent en niet door een verzameling ongetrainde rekruten. In het geval van Vietnam kan alleen maar dank zij de geleidelijke opbouw van de VS-strijdkrachten aldaar, van dienstplichtigen gebruik worden gemaakt. Een volgende oorlog maakt echter een geleidelijke opbouw wellicht níét mogelijk. Een goed getrainde reservestrijdmacht is daarom een vereiste. Bovendien dient — voor tijden waarin het vaderland zelf direct wordt bedreigd — de dienstplichtmachinerie „stand by” te blijven.

### Sociale problematiek

Een ander belangrijk bezwaar tegen het vrijwilligersleger is de bewering dat het voornamelijk door negers en armen zou worden bemand. Schr. is het daarmee niet eens. Het aantal geschikte jeugdige negers is niet groot genoeg om een „klasseleger“ van de strijdkrachten te maken. In een leger van 3 miljoen man zou het percentage negers ten hoogste 25 zijn (!), hierbij dan nog aangenomen, dat alle negers in beginsel voor een militair contract zouden voelen. Er zijn mensen die zeggen dat een vrijwilligersleger een bedreiging zou zijn voor de zich in handen van burgers bevindende bestuursmacht. De historie bewijst echter nergens, dat militairen hebben ingegrepen in de politiek als het ging om de wijze waarop vrijwilligers werden aangetrokken. Bovendien is er in het Amerikaanse officierskorps een

sterke traditie die het betrokken raken in de politiek afwijst. Hiervoor staat mede het ROTC-systeem garant, waarbij jaarlijks zo'n 18.000 „burgers-officieren“ van de civiele universiteiten het officierskorps binnenstromen. Het verminderen van de burgerlijke invloed in het leger door het afschaffen van de dienstplicht ziet schr. dan ook niet.



Een vrijwilligersleger is haalbaar; het is niet té duur voor de VS, aangezien daarbij een antwoord wordt gevonden op de behoefte van de natie om bepaalde waarden in de samenleving niet aan te tasten en tegelijkertijd toch aan de defensiebehoeften te voldoen. „An all-volunteer force“, door Col. S. P. Rogers Jr., in „Military Review“, september 1970

M. G. WOERLEE, Maj Inf (gsb)



N.V. ONDERLINGE VOORZORG VAN 1894

Zonnehof 1 - Amersfoort

telefoon 03490 - 18 4 49

## PERSOONLIJKE LENINGEN

voor overheidspersoneel in vaste dienst, tot 3 à 4 maal het netto maandsalaris, tegen rente ver beneden de wettelijke tarieven.

- snelle diskrete behandeling
- aflossing in overleg
- vervroegde aflossing mogelijk
- kontant geld
- kwijtschelding bij overlijden

Lid van de Ned. Vereniging van Volkscredietwezen



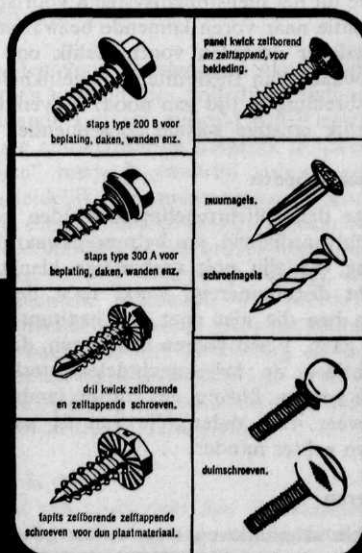
's-HEERENBERG - TELEFOON (08346) 452

LEVERINGSPROGRAMMA:

**KLUISDEUREN**  
**ARCHIEFDEUREN**  
**BRANDWERENDE DEUREN**  
**BRANDVRIJE KASTEN**  
**INBRAAKVRIJE KASTEN**  
**MUURKLUIZEN**  
**SAFE-LOKETTEN**  
**NACHTKLUIZEN**  
**AUTO-LOKETTEN**  
**GARAGE-KANTELDEUREN**  
**ALUMINIUM RAMEN**

**BERGH - ZEKERE VEILIGHEID!**

## PARKER-KALON



documentatie en monsters op aanvraag

**DOUWES handelmaatschappij n.v. Den Haag**

Westerbaenstraat 150-158 postbus 774 tel. 070-651944 telex 31403