

KON. MIL.ACADEMIE  
BIBLIOTHEEK  
Postbus 90.154  
4800 RG. BREDA



# militaire spectator

WAARIN OPGENOMEN  
DE OFFICIËLE  
MEDEDELING VAN  
DE KONINKLIJKE  
LANDMACHT EN DE  
KONINKLIJKE  
LUCHTMACHT

PROTOCOL OBSERVATIEOFFICIER  
CRO/COO/KMA/  
Snelheid en nauwkeurigheid

Naam: \_\_\_\_\_  
Voornaam \_\_\_\_\_  
Registrat \_\_\_\_\_  
Amer: \_\_\_\_\_

Antwoordblad

**Selectie Centrum** Onderzor  
Candida.

**Koninklijke Landmacht** NPV

5 ALFABETISERING tussens

A	B	gelijk
A	B	gelijk

Prominentie

VOORBEEL

A B C D

Ontvangen: f som van f

Inkomstenderving: f

Reiskosten: f

VRAGENLIJST I-E

Analogieën

**otis**

ORIGINELE LIJST

VRAGENLIJST

GLTS TECHNISCH INZICHT

dag telefonisch ziek

pti

SOCIABILITEIT

wiskundetest

code

indruk: \_\_\_\_\_

initiatief

**BOTH S.**

**REKENVAARDIGHEID**

**HORIZONTALE INSTROMING**

SCKL  
selecteert  
kwaliteit



# militaire spectator

## MAANDBLAD

waarin opgenomen de officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht

## UITGAVE:

Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap

### Secretaris:

Den IJssstraat 135, 2551 HJ Den Haag

### Ledenadministratie:

K. Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk

## HOOFDREDACTEUR:

### W. Walthuis

brigade-generaal der infanterie b.d.

## ADJ.-HOOFDREDACTEUR:

### H. A. Baaij

commodore van de Koninklijke luchtmacht

## REDACTEUREN:

### P. Huysman

majoor der infanterie

### ir. G. M. van der Laan

kolonel van de technische staf

### W. C. Louwerse

luitenant-kolonel van de Koninklijke luchtmacht

### drs. J. W. M. Schulten

luitenant-kolonel van de verbindingdienst

## CORRESPONDENTIE:

Grote Marktstraat 40, 2511 BJ Den Haag. Tel. (070) 72 13 68

## ABONNEMENTEN:

f 30,—, buitenland f 40,— per jaar, losse nummers f 2,75

## ADVERTENTIES:

Postbus 139. 21 70 AC Sassenheim. Tel. (02522) 1 90 23

Contractprijzen op aanvraag

NADRUK VERBODEN

254 Officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht

255 Schiften naar kwaliteit

257 Selectie, 35 jaar wikken en wegen, door A. C. Floor, luitenant-kolonel der cavalerie, C-SCKL

264 Het SCKL . . . wat doen wij? door A. M. Groenewegen, majoor der infanterie

272 Selectieopleiding, door G. H. Louwen, majoor van de geneeskundige troepen

274 Selectie van personeel, door drs. Th. H. J. Tromp, majoor van de militair-psychologische dienst

285 Selectietechniek en -ethiek. Een causerie over militaire selectie, door prof. dr. W. K. B. Hofstee, hoogleraar in de persoonlijkheidspsychologie, RU Groningen

290 Nogmaals: Defensie en Hinderwet

291 De ontwikkeling van een .50 „hard core” patroon, door ir. S. L. Sie, Hoofd Ontwikkelingsafdeling Euro-metaal

297 Boeken

# OFFICIELE MEDEDELINGEN

KONINKLIJKE LANDMACHT - KONINKLIJKE LUCHTMACHT



## Uit de landmacht- en luchtmachtorders

**LaO 67051 (51.15/81) / LuO 67550 (51.15/77).** Buitengewoon verlof ten behoeve van jeugdwerk (herdruk, januari 1980).

**LaO 77001 (55.12/58) / LuO 77501 (55.12/61).** Gelijktijdig genot van burger- en militaire beloning (herdruk, januari 1980).

**LaO 80001 (78/468).** Opleiding tot beroeps sergeant-muzikant.

**LaO 80002 (51.12/49c).** Administratieve aanwijzingen inzake opzegging tijdens de proeftijd van een verbintenis als technisch specialist.

**LaO 58098 (52/11) / LuO 58581 (52/10).** Signalering opsporingsregister (herdruk, maart 1980).

**LaO 61083 (23.2/3).** Instelling nieuwe dienstvakken bij de KL (herdruk, maart 1980).

**LaO 68004 (81/30) / LuO 68505 (81/28).** Regeling vervoer voor rijksrekening bij bijzondere omstandigheden voor militairen die om dienstredenen in het buitenland verkeren alsmede voor uit het buitenland afkomstige militairen die in Nederland hun dienstplicht vervullen (herdruk, maart 1980).

**LaO 79014 (21/49) / LuO 79510 (21/46).** Toelating tot de commissies zoals bedoeld in art. 20 Besluit georganiseerd overleg militairen (herdruk, maart, 1980).

**LaO 80003 (55.17/91) / LuO 80506 (55.17/88).** Regeling vergoeding mili-

taire recherchebijstand Amsterdam.

**LaO 80004 (85/28) / LuO 80507 (85/26).** Regeling dienststukken.

**LaO 80005 (13.5/2) / LuO 80508 (13.5/2).** Regeling weggebruik en begeleiding verplaatsingen.

**LaO 80006 (51.2/119) / LuO 80509 (51.2/89).** Gewetensbezwaren tegen de vervulling van militaire dienst.



**LuO 80501 (78/104d).** Wijziging samenstelling commissie studie sociale wetenschappen beroeps officieren KLu.

**LuO 80502 (78/50s).** Commissie hogere technische vorming KLu.

**LuO 80503 (78/161).** Brevet voor hogere accountantsvorming.

**LuO 80504 (78/162).** Brevet voor hogere vorming in de economische wetenschappen.

**LuO 80505 (78/163).** Brevet voor hogere vorming in de sociale wetenschappen.



**Lamed 074-64 (51.2/74).** Groot-verlofpas (herdruk, februari 1980).

**Lamed 004-80 (78/469) / Lumed 506-80 (78/164).** Opleiding tot adjudant-onderofficier der militaire administratie.

De aandacht wordt erop gevestigd, dat officieren, die maandelijks van Rijksweg de „Militaire Spectator” ontvangen, bij wijziging van hun adres, dit dienen bekend te maken aan de administratie van de eenheid waarbij zij in onderhoud zijn.

## Mededelingen van het Commando Verbindingen Koninklijke landmacht

**VS 11-20** (Afkortingen en tekens verbindingdienst, 1e druk). Dit voorschrift waarvan de uitgifte binnenkort kan worden tegemoetgezien, voorziet in een behoefte aan uniforme documentatie op het gebied van afkortingen en tekens verbindingdienst. Het eerste deel (afkortingen) omvat een uittreksel van de AAP-15, ACP-167 en VS 2-1120/2, het tweede deel (tekens verbindingdienst) houdt een bewerking van Stanag 5042 in.

**VS 11-18** (Telexprocedures, 2e druk, 2e wijziging). Deze wijziging, die binnenkort zal verschijnen, werd noodzakelijk omdat thans de gehele telexapparatuur bij 101 verbindingsgroep is gemodificeerd en de zg. „validation function” is ingevoerd.

**Lf 15905** (Interservice Berichten/Telegramformulier, 1e druk). Thans is verschenen een geheel herzien berichten/telegramformulier dat door de drie krijgsmachtdelen in gebruik is genomen en dat bij de KL het lf 5001 B, 5e druk vervangt. Aangezien van lf 5001 B, 5e druk, t.b.v. de KL nog een kleine voorraad aanwezig is, zal deze eerst worden verbruikt alvorens tot verstrekking van lf 15905, 1e druk, zal worden overgegaan.

## Schiften naar kwaliteit



**MS** Sinds een kwart eeuw wordt de selectie ten behoeve van het grootste krijgsmachtdeel uitgevoerd in het Kamp Waterloo te Leusden, bezuiden Amersfoort, waar het Selectiecentrum van de Koninklijke landmacht — kortweg SCKL genoemd — is gevestigd. De organisatie waaruit dat centrum is voortgekomen begon echter reeds een tiental jaren eerder met selecteren. De juiste datum, waarop voor het eerst van een selectie-apparaat kan worden gesproken, is moeilijk te achterhalen als gevolg van de betrekkelijk geringe coördinatie in de beginperiode van de wederopbouw van de Nederlandse krijgsmacht kort na het einde van de Tweede Wereldoorlog. Formeel wordt 7 augustus 1945 aangehouden, doch het staat vast dat in het bevrijde zuiden van ons land al in het najaar van 1944 een zekere selectie werd toegepast op hen die voor officiers- en specialistische opleidingen in aanmerking zouden kunnen komen. Maar al is dan de geboortedag niet nauwkeurig bekend, en dientengevolge ook de verjaardag niet precies aanwijsbaar, zeker is nochtans dat het SCKL „dezer dagen” zijn vijfendertigste verjaardag mag vieren. Op 18 april jl. werd ter gelegenheid daarvan een symposium gehouden, en de Militaire Spectator richt in dit nummer gaarne de schijnwerper op het jubilerende instituut met enkele artikelen waarin werd neergelegd hetgeen op voornoemde bijeenkomst werd behandeld.

Het doel van selectie is te komen tot een zodanige rangschikking van het beschikbare personeel dat uiteindelijk zoveel mogelijk wordt bereikt dat de juiste man of vrouw terecht komt op de juiste plaats. Van Dale's *Groot Woordenboek der Nederlandse Taal* zegt dan ook dat selectie is: „in het bijzonder het uitzoeken van personen naar geschiktheid voor een bepaald beroep of voor een bepaalde opleiding”. In die formulering ligt tevens besloten hoezeer een organisatie als de Koninklijke landmacht belang heeft bij een efficiënt functionerend selectiesysteem: het zorgvuldig bepalen van het kwaliteitenpakket dat wordt meegebracht in de bagage van elke afzonderlijke vrijwillig dienende

en van een beperkt aantal uit de categorie der dienstplichtigen, en het vaststellen van hun opleidbaarheid voor de functies die zij zullen moeten vervullen, is essentieel om tijd en inspanning te besparen en te voorkomen dat de machinerie stagneert en het personeel gefrusteerd raakt. Het is de taak van het SCKL die kwalitatieve schifting te maken en te beoordelen in hoeverre de kandidaten voor de verschillende functies zullen kunnen worden opgeleid in de daarvoor beschikbare tijd.

Wie het reilen en zeilen van de Koninklijke landmacht in deze tijd van nabij kent, zal daaruit de conclusie kunnen trekken dat over het algemeen de selectie tot nu toe redelijk moet hebben gefunctioneerd: op een enkele uitzondering na blijken de geselecteerden inderdaad geschikt voor het militaire beroep en opleidbaar voor datgene waarvoor de gegeven adviezen hen hebben doen bestemmen. Maar men mag zich wél afvragen in hoeverre dat gunstige resultaat tot dusverre kon worden behaald dank zij een weldoordacht, consequent gehanteerd systeem van selectiecriteria die werden ontleend aan een verantwoorde en grondige analyse van alle functies die voorkomen in de organisatie van de Koninklijke landmacht, óf dat daarentegen het bevredigende totaalbeeld van dit moment voor een belangrijk gedeelte behoort te worden toegeschreven aan het relatieve kwaliteits-surplus waarover het gros der kandidaten blijkt te beschikken, weshalve hun opleidbaarheid voor en adequate vervulling van het merendeel der functies eigenlijk al op voorhand aannemelijk lijken.

Uiteraard is het niet de bedoeling met het opwerpen van vorenstaande vraag het nut dan wel het bestaansrecht van het SCKL in twijfel te trekken. Integendeel, bij het streven naar de best denkbare functiebezetting kan dat selectie-instituut allerm minst worden gemist. Maar het is daarbij wel noodzakelijk te bedenken dat er vooralsnog weinig grond bestaat voor de zelfgenoegzame mening dat alles toch maar voortreffelijk loopt. Immers, het selectieproces richt zich helaas nog hoofdzakelijk op *het functiebeeld van vandaag*, in plaats van op de normen die zouden moeten worden aangelegd

aan wie optimaal moet passen in *het functiebeeld van de toekomst*. Wie, bijvoorbeeld, in het lopende jaar intreedt in de laatste fase van zijn middelbare-school- of civiele-beroepsopleiding en voornemens is daarna te opteren voor een loopbaan als vrijwillig dienende in de Koninklijke landmacht, zal — geboren in 1965 en op 55-jarige leeftijd met flo vertrekkende — eerst in het jaar 2020 zijn laatste militaire functievervulling beëindigen. Het lijkt derhalve redelijk indien de huidige selectieprocedures ook zoveel mogelijk klaarheid verschaffen over zijn potentiële geschiktheid voor functies in een periode waaraan menigeen niet serieus schijnt te willen denken . . . omdat klaarblijkelijk het jaar 2000 nog steeds door velen wordt beschouwd als de mijlpaal waarvoor slechts *science fiction* kan bestaan!

In deze kolommen werd reeds vaker gewaarschuwd tegen het zich voorbereiden op de afgelopen oorlog. Een zelfde waarschuwing is op haar plaats indien men vasthoudt aan een systeem waarin het personeel wordt geselecteerd op achterhaalde normen, die hebben gegolden voor functies en opleidingen zoals die waren in het verleden. Zelfs het analyseren van de functies zoals zij momenteel zijn, biedt onvoldoende waarborgen voor een verantwoorde vulling daarvan in de komende tijd. Het gaat erom, te anticiperen op een toekomstbeeld dat vanzelfsprekend aanvankelijk niet anders dan vaag kan zijn maar dat, naarmate de tijd vordert, steeds duidelijker zal worden voor wie het oog gericht houdt op die toekomst om tijdig

te kunnen bijsturen opdat er ook *dán* een onder alle omstandigheden naar de eis functionerend apparaat ter beschikking zal staan. Het moge duidelijk zijn, dat het ontwikkelen van die toekomstvisie en het daaruit extraheren van de relevante selectiecriteria *in eerste instantie een beleidsverantwoordelijkheid* is: de Bevelhebber der Landstrijdkrachten zal, als *gebruiker*, moeten bepalen aan welke eisen het in zijn organisatie op functie te plaatsen personeel zal moeten voldoen. Het opstellen van die eisen op grond van de door de BLS verrichte functieanalyse is dan ook géén zaak van de *leverancier* van het benodigde personeel — de DPKL — noch voor de *uitvoerder* in de opleidingssector — COKL — waar men zich bezighoudt met het bewerken van de ruwe grondstof die naar het oordeel van de andere *uitvoerder* het SCKL voldoende gehalte heeft om in de beschikbare tijd te kunnen worden „veredeld”.

Pas wanneer de selectiecriteria volgens een met vorenstaand principe overeenstemmende werkwijze zullen tot stand komen, kan worden verwacht dat de kwalitatieve schifting door het SCKL zal kunnen functioneren zoals het hoort. Aan het thans jubilerende instituut kan men, ter gelegenheid van die viering, niets beters toewensen dan dat een dergelijke verbeterde procedure op korte termijn moge worden verwezenlijkt: om de juiste man of vrouw, nu én in de toekomst, te kunnen brengen op de juiste plaats moet wél met maximale nauwkeurigheid worden aangegeven welke criteria bepalend zijn voor het essentiële schiften naar kwaliteit!

### Discussie over „Vechten met vuur”

In overeenstemming met de bedoelingen en verwachtingen van de schrijvers van het artikel „Vechten met vuur” (Mil. Spect. 148(1979)(11)490) en van de redactie, hebben verschillende lezers gereageerd op de door beide auteurs verkondigde opvattingen. In plaats van deze reacties en de daarop aansluitende beantwoording nu als gebruikelijk te doen verschijnen in de daartoe bestemde rubriek „Meningen van anderen” verdient het de voorkeur deze belangwekkende discussie niet gespreid doch in onderlinge samenhang te publiceren. De daarvoor benodigde ruimte kon evenwel niet worden gevonden in het thans voorliggende themanummer. Bijgevolg moet, noodgedwongen, de publikatie worden verschoven naar een der later verschijnende nummers; datzelfde geldt trouwens evenzeer voor een aantal andere ter redactie reeds gereedliggende artikelen. Lezers en schrijvers wordt verzocht daarvoor begrip te willen hebben.

# Selectie, 35 jaar wikken en wegen



## A. C. Floor

luitenant-kolonel der cavalerie, C-SCKL

Wellicht rijst bij u, geachte lezer, de vraag of het 35-jarig bestaan van een instituut een jubileumviering wettigt; wettelijk gezien kennen wij immers een andere regeling. Waarom dan nu wel? Welnu, de bescheiden viering kan worden verklaard, doordat het Selectiecentrum van de Koninklijke landmacht (SCKL) 10 jaar geleden „gebruik” maakte van het „ius non jubilandi”, het recht niet te jubileren. Mede daardoor is er thans een goede aanleiding de selectie eens wat meer centraal te stellen. Er zijn zaken die best wat meer publiciteit kunnen verdragen. Een moment van stilstand biedt enerzijds de mogelijkheid tot reflectie op de selectie, een (be)spiegelend overwegen van verleden en heden, anderzijds kan door middel van projectie van de selectie wellicht ook iets aan „prospectie” voor de toekomst worden gedaan. Ten slotte is het de bedoeling van dit artikel in kritisch positieve zin bij te dragen tot de verbetering van die relevante zaken, waarvoor thans nog geen passende oplossing is gevonden.

## Historische aspecten

### *De opkomst van de selectie*

Het lijkt alleszins de moeite waard enerzijds een analyse te maken van de ontwikkelingen op het gebied van de selectie sinds de Oudheid, anderzijds is het interessant een breed spectrum te projecteren van de selectieactiviteiten bij bijvoorbeeld de NAVO-partners en de WP-landen. Daarover zou veel te zeggen zijn. Echter, toegeven aan deze impuls zou tot gevolg kunnen hebben dat in het oerwoud van gegevens allerlei zijpaden worden ingeslagen, waardoor de kans op verdwalen niet zou zijn uitgesloten.

Terzake dus. Zoals bekend is de psychologie een nog jonge loot aan de wetenschappelijke stam. Voor de Tweede Wereldoorlog stonden psychotechniek en psychologie nog in de kinderschoenen. Thans rijst wel eens de ondeugende vraag of de schoenen niet een maatje te groot zijn. Maar de ontwikkelingen volgen elkaar thans snel op. Bin-

nen de krijgsmacht werd aanvankelijk weinig aandacht besteed aan deze materie. Hoewel . . . reeds in 1935 werden de dienstplichtigen onderworpen aan een algemene persoonlijkheids- en intelligentietest. En in 1937 werden de aspirantcadetten getoetst met schriftelijke en praktische tests. Deze hadden toen nog niet de allure van de huidige tests, doch waren meer gericht op het peilen van de persoonsstructuur en het meten van het kennisniveau. De kandidaten werden daartoe massaal, soms wel met circa 600 personen tegelijk, in de Ridderzaal schriftelijk getest. Daarna werd op de KMA de selectieprocedure verder afgewerkt, onder meer door het maken van een opstel, het afleggen van atletiekproeven en een gesprek met een commissie ad hoc, waarbij de kandidaat ook op zijn „savoir vivre” werd bekeken. In die tijd participeerde ook prof. dr. J. Waterink, hoogleraar aan de VU in Amsterdam, in het selectiewerk van de KL. In 1940 werd een begin gemaakt met de oprichting van de Psychotechnische dienst van de KL, maar verdere activiteiten werden verlamd door het uitbreken van de Tweede Wereldoorlog. Reeds in 1944 kwam in Zuid-Nederland weer leven in de brouwerij en het selectiewerk werd hervat. Na de oorlog werden min of meer gelijktijdig op verschillende plaatsen officiersselectiecentra (OSC'n) opgericht. Eerst te Nieuwersluis het Studie- en Selectiecentrum, daarna te Amersfoort, Breda, Zeeburg, Zwolle, enz. De selectieprocedures werden uitgevoerd naar geallieerd patroon en synchroon aan de zg. War Office Selection Boards (WOSB). In 1945 werd onder leiding van majoor mr. M. H. K. van der Graaf de Militair Psychologische Dienst opgericht [1]. Voorts werden selectiecentra opgezet in Engeland voor de aldaar op te leiden militairen en later ook in het voormalige Nederlands-Indië te Bandoeng, aan de weg naar Lembang.

Bij de selectiecentra werden niet alleen de oorlogsvrijwilligers getest voor officiersfuncties, doch later, toen de plannen inzake de vulling van de Expeditionaire Macht werden gewijzigd en ook

dienstplichtigen van de lichtingsploeg 1945 waren opgeroepen ter vulling van de Divisie 7 Dec, werden deze, na bij een van de 45 Indelingsraden te zijn voorgeselecteerd en gekeurd, ook ter selectie aangeboden bij de OSC'n. Voorts werd in 1948 in Ede het Beroepskeuze en Adviescentrum (BAC) opgericht. In 1952 werd dat centrum verplaatst naar Maaldrift bij Wassenaar en omgesmeed tot het Advies- en Selectiecentrum. Aanvankelijk vonden daar alle selecties plaats van de aspirant-beroepsmilitairen. Intussen werd sinds 1949 een aantal OSC'n opgeheven en de officiersselectie werd gecentraliseerd te Amersfoort, of eigenlijk te Leusden, in het Kamp Amsvorde, naast de oudste Romaanse toren van Nederland. Toen van 1952 af de selectie van beroepspersoneel langzaam maar zeker van Maaldrift naar Leusden werd overgeheveld, werd de naam OSC veranderd in SCKL, omdat er niet langer alleen voor officiersfuncties doch ook voor andere, lagere functies werd geselecteerd. Behalve de selectie van alle kandidaat-reserveofficieren en -onderofficieren vindt er sedertdien ook de selectie plaats voor de KMA, de OCOSD, de KMS, de KVV'ers, de TS'n en tot voor kort de Milva. Voorts worden ook de kandidaten voor de opleiding aan de SMID, voor de OCV, de Militair sociale dienst en enkele andere categorieën getest. In 1955 werd het SCKL verplaatst naar de huidige locatie, het Kamp Waterloo te Leusden. In 1968 werd het BAC te Maaldrift opgeheven.

#### *De ontwikkeling van organisatie, taak en werkwijze*

#### ORGANISATIE

Van begin 1945 af zijn de Indelingsraden, als interserviceorganen, steeds ondergebracht geweest bij het ministerie van defensie. Evenzo is sinds zijn oprichting de Psychologische Dienst gegroepeerd geweest eerst onder de Adjudant-generaal, later onder de DOOP, thans DPKL. De selectiecentra hebben altijd geressorteed onder de Bevelhebber der Landstrijdkrachten en waren zelfverzorgend met een eigen administratief apparaat. Het commando wordt als een korpscommando aangemerkt. Zo is het ook gesteld met het Marine Keurings en Selectie Centrum en het Luchtmachtselectieorgaan, die resp. onder de Chef Marinestaf en de Chef Luchtmachtstaf zijn geplaatst.

De organisatie van het voormalige OSC was beperkt en bestond uit een commandant, een plaatsvervangend commandant, tien selectieofficieren in de rang van majoor en kapitein, een psychiater en

een psycholoog, twee selectieonderofficieren, en toegevoegd militair en burgerpersoneel. De capaciteit was beperkt. Bij een OSC konden slechts ca. 1650 kandidaten op jaarbasis worden geselecteerd. Het tijdelijk in Engeland gestationeerde Selectiecentrum stond onder bevel van de Commandant Nederlandse Troepen Engeland en telde vier selectieofficieren, een selectieonderofficier, een psychiater en een psycholoog. De organisatie van het OSC te Bandoeng had, gelet op de relatie tussen KNIL en KL, een iets andere organisatiestructuur. De feitelijke behoefte aan selectieadviezen voor uiteenlopende functies werd pas in het midden van de jaren '50 voelbaar. Het SCKL had in 1955 een capaciteit van ca. 8000 kandidaten op jaarbasis. In de loop der jaren is het selectieaanbod sterk toegenomen; in 1964 beliep het 10.000 en thans 21.000, waarvan 8000 voor DDPL en ca. 13.000 voor DPKL. Doordat de aanpassing van de organisatie van het SCKL steeds achterliep, ijelde ook de selectiecapaciteit na. Dat is thans in feite nog zo.

De huidige organisatie wordt elders meer gedetailleerd behandeld.

#### TAAKSTELLING

Deze komt, kort gesteld, neer op het volgende.

— Het uitvoeren van alle in de KL voorkomende selecties, zowel van dienstplichtig als van vrijwillig dienend personeel.

— Het verzorgen van verdere vorming van het bij het centrum tewerkgestelde selectiepersoneel.

— Het registreren en verwerken van selectiegegevens en -resultaten.

Daarmee is echter niet alles gezegd. Tussen de regels door dient te worden gelezen dat de selectie ertoe moet bijdragen dat niet alleen de geschikte kandidaat als de juiste man op de juiste plaats komt, doch ook dat de minder geschikten zo goed mogelijk over de vele beschikbare functies worden verdeeld; en ten slotte moet in de selectie een drempel zijn opgenomen waardoor kandidaten niet kunnen terechtkomen op functies waarvoor zij beslist ongeschikt zijn.

#### WERKWIJZE

##### Tot 1957

Zoals reeds gesteld werd vroeger de bij de kandidaat aanwezige kennis gemeten en werd de persoonsstructuur gepeild. In het selectiesysteem dat door de geallieerden tijdens de Tweede Wereldoorlog is ontwikkeld, en dat ook door Nederland

werd overgenomen, werd de kandidaat bekeken op een groot aantal aspecten zoals het kennis- en sociaal niveau, het optreden, de ambitie en de motivatie, het praktische inzicht, het organisatie- en leidinggevende vermogen, het verantwoordelijkheidsbesef en het vermogen verantwoordelijkheid te kunnen dragen.

Het selectieteam, dat die gegevens verzamelde, bestond uit een voorzitter, een teamleider, een selectieofficier, een psychiater en een psycholoog. Na het afnemen van de schriftelijke kennis- en inzichttests door de selectieonderofficiëren werd de „grondserie” afgenomen. Deze bestond uit een groepsdiscussie en een onderlinge wedstrijd in groepsverband op de hindernisbaan. Daarna werd door het team een zeer voorlopige balans opgemaakt. In de daaropvolgende „hoofdserie” had iedere kandidaat een gesprek met resp. de teamleider (over niveau, milieu, studie, enz.), de psychiater en de psycholoog. Tevens werd in groepsverband (8 à 9 man) door de selectieofficier een aantal praktische tests afgenomen. Ook de lichamelijke vaardigheidstest speelde daarbij een rol. Voorts vond er een groepsdiscussie plaats en ten slotte het „sociodrama”: een eenakter voor twee personen, waarin een eenvoudige conflictsituatie tot een oplossing moest worden gebracht, waarbij de rest van de groep toekeek en achteraf commentaar kon geven. De selectieprocedure werd daarna besloten met een „eindvergadering”, waarin de voorzitter de taak had een zo groot mogelijke consensus tussen de leden van het selectieteam te bewerkstelligen, waarbij de meningen van de teamleden zorgvuldig ten opzichte van elkaar werden afgewogen. De selectie droeg een sterk subjectief karakter [2].

In de naoorlogse jaren beschikte slechts een gering percentage van de te selecteren kandidaten over een rijbewijs (ca. 12%). De chauffeursselectie heeft in die jaren een grote rol gespeeld. Een speciaal voor dat doel uitgerust selectieteam reisde langs verschillende opleidingscentra. Het was een tijd waarin nog veel mogelijk was. Het team „trad” ook op bij tentoonstellingen, beurzen, e.d. Thans is het percentage kandidaten met een civiel rijbewijs ca. 78%, zodat de noodzaak voor een nadere chauffeursselectie veel geringer is geworden. Bovendien is de huidige chauffeursselectie-apparatuur niet meer up to date. Feitelijk is de chauffeursselectie reeds in het vacuüm der vergetelheid verdampt.

#### Tot 1975

In de jaren '50, toen de behoefte aan standaardi-

satie voelbaar werd, dienden zich betere methodieken aan. Uit Amerikaanse studies van o.a. Bales en Carter werd, na lang wikken en wegen, door wijlen drs. J. de Klerk in 1957 een goed doordacht observatiesysteem ontwikkeld waarbij, met behoud van ongeveer dezelfde testinstrumenten, een sterk geobjectiveerde beoordeling van de kandidaat kon worden bereikt. Dit systeem, dat methodisch beter verantwoord leek, werd in 1958 ingevoerd. Enkele jaren later werd het verder gesystematiseerd en voor de dienstplichtselectie in de automatisering opgenomen. Nog later werd door een van de selectieofficiëren een vinding gedaan, waardoor ook het gedragspatroon van de selectieofficier per computer kon worden getoetst, zodat de subjectieve indruk vrijwel kon worden geëlimineerd [3].

#### Ná 1975

Uit een ter zake ingesteld onderzoek bleek dat de klinisch-objectieve werkwijze van de selectie niet altijd gunstig uitpakte als het ging om de resultaten ervan bij de opleidingseenheden. Voortdurend overleg met die eenheden, alsmede een daartoe ingesteld wetenschappelijk onderzoek door de Sectie Selectie Opleiding- en Onderzoek (SO&O), hebben ertoe geleid dat weer een zekere subjectiviteit in de selectieprocedures is opgebouwd, waarbij de persoonlijke indruk van de selectieofficier weer een rol is gaan spelen. Deze indruk kan worden gegeven op grond van de ervaring, die in uiteenlopende functies binnen de KL in een tijdsbestek van ongeveer 25 jaren is opgedaan.

Die persoonlijke indruk berust niet op een aantal vastgelegde criteria, doch wordt ontleend aan het normen- en waardenpakket dat iedere officier in zijn ransel met zich meedraagt. Dat de ene officier op dat punt meer in zijn mars heeft dan de andere komt veelal niet alleen door de in de loopbaan gevolgde marsroute, maar ook door de van huis uit meegekregen talenten.

Onder druk van het personeelstekort en de bij de dienstplichtselectie optredende piekbelasting werd in 1977 ertoe overgegaan selectieofficiëren buiten dienst in part-timeverband bij de selectie in te schakelen. Dat blijkt niet slechts een welkome bijdrage te zijn die de produktie vergroot, het is bovendien erg economisch.

In januari 1977 werd voor het SCKL de code van het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) van kracht. Dat houdt onder meer in dat iedere kandidaat behoort te vernemen wat de resultaten zijn van het selectieonderzoek en welk advies zal worden uitgebracht. Door de grote aantallen te selecteren kandidaten en de gesystematiseerde aan-



pak moest er via een proef worden vastgesteld hoe deze code zo goed mogelijk kon worden ingepast in het selectiesysteem; de wijze van werken is geheel in de geest van de NIP-code. Voorts worden uit doelmatigheidsoverwegingen sedert 1978 de procedures getrapt of gefaseerd uitgevoerd in de vorm van een afvalstelsel.

Nu de personeelsbezetting voor de eerstkomende jaren een structureel tekort vertoont, is in 1979 op last van hogerhand een aantal procedures drastisch ingekort. Dat leidde wel tot enkele problemen. Pas als de kruitdamp is opgetrokken, kan worden beoordeeld of de betrouwbaarheid van het selectieadvies de storm heeft doorstaan.

In het verleden is door het SCKL een nogal eenzame strijd gevoerd in het streven tot een zo goed mogelijke taakvervulling te komen. Gelukkig is daarin vorig jaar een grondige verbetering gekomen. Een duidelijke Functionele Aanwijzing van DPKL geeft thans aan hoe de verantwoordelijkheden en de mogelijkheden goed tot hun recht kunnen komen.

De selectie bij de KL richt zich op functiegroepen. Er kan worden gesproken van een categoriale selectie, zulks in tegenstelling tot de KLu en de KM, waar een meer op de functie gerichte selectie wordt toegepast.

### Knelpunten in de selectie

Uit het voorgaande mag worden geconcludeerd dat zowel op organisatorisch gebied als op het terrein van de gevolgde selectiemethode kan worden gesproken van een gestadige ontwikkeling. Een proces van een voortdurend afwegen van mogelijkheden tot verbetering van continu bijsturen, zowel manueel als per computer, heeft ertoe geleid dat de KL de beschikking heeft over een goed geoutilleerd selectieapparaat dat op moderne leest is geschoeid.

Indien de huidige stand van zaken wordt vergeleken met die van andere psychologische instituten, kan het SCKL naar mijn mening de toets der kritiek zeer goed doorstaan. Dat neemt niet weg dat er nog heel wat onderontwikkelde gebieden zijn aan te duiden, waar nog iets kan worden verbeterd. Selectie is immers niet slechts voorbehouden aan het SCKL, er zijn veel méér instanties waar „selectie”handelingen worden verricht, zowel voor als na de psychologische selectie bij het SCKL. Wat er ná de psychologische selectie gebeurt bij de secties Indeling en Aanneming, door de Aanninge- en Adviescommissies en bij de opleidingsinstituten, is voor het SCKL wel erg inte-

ressant, doch hetgeen ervóór gebeurt bij DDPL, DPKL en de Indelings- en Keuringsraden is zo mogelijk nog belangrijker, want dat heeft te maken met de kwantiteit en de kwaliteit van het selectieaanbod. Het volgende is zeker niet bedoeld om harde kritische noten te kraken, doch meer om behoedzaam te signaleren welke noten wij nog op onze zang hebben en welke dissonanten er in het geding zijn; daarbij zal worden getracht de hoofden bijzaken van elkaar te scheiden. Daartoe zullen enkele kanttekeningen worden geplaatst, eerst bij de *interne* gang van zaken op het SCKL — want ook binnen het centrum valt er nog wel wat te verbeteren — en daarna bij de *externe* zaken.

Binnen de cirkel van een vrijmoedige waarneming valt het aanstonds op dat er in het SCKL een voortdurende discrepantie is tussen het *selectieaanbod* en de beschikbare *selectiecapaciteit*.

In het verleden dook dat probleem periodiek op en bezorgde heel wat overlast. Dat was ook het geval in 1975. Het ging toen niet alleen om de kwantitatieve personeelsvulling van het centrum, doch ook om de kwaliteit ervan. Daarmee wordt bedoeld dat tot 1975 met een vrij grote regelmaat bij het SCKL selectieofficieren en onderofficieren werden geplaatst, die behoorden tot de oudste categorie en relatief vrij ver van het bruisende troepenleven af stonden. In overleg met DPKL werd besloten dat de status van de selecteur een algemene, in de loopbaan passende, functie zou zijn. De personeelsaanvulling bracht toen mee dat selectieofficieren en -onderofficieren werden geplaatst die vrij recent bij de troep hadden gefunctioneerd en in leeftijd iets jonger waren. Dat was een grote verbetering.

Thans gaat de gehele KL gebukt onder een zeker personeelstekort dat vanzelfsprekend ook een negatieve uitstraling heeft binnen het SCKL en de produktiviteit niet ongemoeid laat. Daarbij komt dat vooral van de zijde van DPKL/PV het selectieaanbod toeneemt. In dat aanbod zijn elementen die extra aandacht behoeven, zoals de categorie Horizontale Instroming.

Voorts worden in de schriftelijke testprocedures in toenemende mate persoonlijkheidsvragenlijsten opgenomen. Enerzijds betekent dat een verzwaring van de taak van de selectieonderofficier, anderzijds wordt daarmee het werkniveau van de betrokkene verlaagd. Ook de kandidaten manifesteren soms enige tegenzin als het gaat om de invulling van nogal saaie en eindeloze vragenlijsten. Dat probleem heeft onze bijzondere aandacht, maar wij moeten wel ervoor zorgen dat een redelijk evenwicht in acht wordt genomen.

Als gevolg van het personeelstekort werd een reeds eerder ingezette reorganisatie van de selectieprocedures niet alleen versneld, maar soms ook doorkruist. Voor de dienstplichtselectie moest een „noodprocedure” worden ingevoerd. Heel begrijpelijk, doch die correspondeerde niet met de bij het SCKL geldende opvattingen over onder meer de groepsobservatie. Het zou boeiend zijn daarop wat dieper in te gaan, maar het voert te ver alle gedachten daarover in de boeien te slaan.

Een ander intern punt is dat de *wetenschappelijke inbreng* steeds goed op de organisatorische mogelijkheden moet zijn afgestemd. De selectie dient niet te omslachtig en eenzijdig te worden. Ook is er nog te veel sprake van eenrichtingverkeer, in die zin dat de onderzoekgegevens, die bij de selectie vrijkomen, worden benut voor wetenschappelijke doeleinden zonder dat het selectiebedrijf kennis ervan kan nemen en zijn nut ermee kan doen. Dat raakte mijns inziens ook de NIP-code.

Er dient een openheid te zijn, wederzijds. Dat laatste heeft ook te maken met het beheer en het gebruik van de selectiearchieven, waarin alle geclassificeerde persoonsgegevens worden bewaard. Voorts bestaat binnen het SCKL een zekere twijfel over de waarde van de vele persoonlijkheidsvragenlijsten als meetinstrument, omdat de uitslag van deze tests indicaties kan opleveren met een in het algemeen nogal negatief discriminerend karakter. Het geeft naar onze opvatting wél indicaties over uitersten die wij liever niet in het gedragspatroon van jonge leiders aantreffen, maar over de leiderschapspotentie komt men weinig aan de weet. In de groepsobservatietests wordt niet alleen een groot aantal gedragsmomenten betreffende het leiderschap zichtbaar gemaakt, zij kunnen tevens worden genormeerd en gekwantificeerd [4]. Dat is ook van invloed op het uit te brengen selectieadvies. In dat advies moet zo eenvoudig en duidelijk mogelijk worden vermeld wat van de kandidaat mag worden verwacht. Deze kanttekening neemt zeker niet weg dat de wetenschappelijke inbreng van grote waarde is. Zonder deze kan het SCKL niet functioneren. Een probleem is ook dat er voor géén der te selecteren categorieën kandidaten selectiecriteria zijn vastgelegd. Deze criteria behoren te worden ontleend aan de functie-eisen die aan de opleiding ten grondslag liggen, maar ook deze liggen veelal niet duidelijk vast. Beseft wordt dat het een moeilijk probleem is.

Er bestaat een redelijke consensus over het gewenste kennis- en vaardigheidsniveau maar de pogingen, tot een bruikbare omschrijving te komen van de kwalitatieve en kwantitatieve karakteristie-

ken van het leiderschap voor de vele uiteenlopende functies, zijn nog niet met succes bekroond. En dat is een nogal verontrustende gedachte! De trein, die naar het einddoel moet leiden, is onlangs naar het goede spoor gerangeerd maar er zullen nog heel wat wissels moeten worden omgelegd voor het reisdoel in zicht komt. Wellicht zou wat meer vaart kunnen worden ontwikkeld, indien spoor-slags ook deskundigen uit het (laagste) opleidings- en parate niveau op de rails worden gezet. Al was het voorlopig maar op de bijwagens.

Over de dienstplichtselectie zij opgemerkt dat een kandidaat-reserveofficier (CRO), die zich niet vrijwillig aan het selectieonderzoek onderwerpt, ongeacht het bereikte opleidingsniveau of de gewijzigde motivatie voor het officiersschap, in beginsel niet in aanmerking wordt gebracht voor enige opleiding tot reserveofficier. Hij kan (en zal veelal), vanwege zijn voldoende vooropleiding, bij opkomst in werkelijke dienst worden verplicht de kaderopleiding te volgen. Dat kan ertoe leiden dat relatief hoog gekwalificeerd personeel in lagere leidinggevende functies terecht komt en omgekeerd. Daarmee is de organisatie niet gediend, maar op de betrokkenen kan het ook een sterk demotiverende invloed hebben. Uit het gezichtspunt van het SCKL bezien is het gehele systeem wel erg vrijblijvend, want wil men thans bij DDPL een optimale vulling van de ter beschikking gestelde selectiecapaciteit door het SCKL garanderen, dan dient ca. 200% van het aantal te selecteren kandidaten te worden uitgenodigd. Bovendien moet reeds ongeveer twee maanden vooruit worden gepland. Tot op het laatste moment vinden wijzigingen en aanvullingen plaats. Indien op de dag van de selectie te veel kandidaten gevolg geven aan de uitnodiging kan het SCKL ze niet verwerken. Bij te geringe opkomst ontstaat leegloop onder de selecteurs. Verbetering is dringend gewenst.

Voorts zij opgemerkt dat kandidaten die nog meer dan twee jaar studie voor de boeg hebben niet ter selectie moeten worden aangeboden. Het advies heeft een geldigheidsduur van twee jaar. Deze regel is gebaseerd op de omstandigheid dat de kandidaat door voortgaande studie en ontwikkeling verandert.

Een heel markant probleem is ook de *voorlichting*. De kandidaten worden goed voorzien van brieven en folders, maar het blijkt toch dat de doorsnee kandidaat slecht voorgelicht naar het SCKL komt. Voor de bestrijding van dat euvel is nog geen effectieve pil uitgevonden. Van 1974 tot medio '79 heeft het SCKL, nolens volens, de voorlichting zelf ter hand genomen, noodzakelijk omdat de

„voorkeur” respectievelijk „anti-voorkeur” voor bepaalde functies in de selectie een wezenlijke rol speelde. Na de drastische inkorting van de selectieprocedure in 1979 is daarmee gestopt. De negatieve invloed duurt helaas voort. Er wordt wel gezegd dat iemand, die zelf niet de moeite neemt zich over de mogelijkheden in de KL te informeren „zichzelf” daarmee selecteert door een gebrek aan interesse. Ik acht dat niet juist. Bij de dienstplicht ontmoet je nu eenmaal meer negatieve dan positieve betrokkenheid. Vervolgens zij opgemerkt dat ook motivatie en ambitie als zeer belangrijke elementen moeten worden aangemerkt. Deze factoren laten zich niet meten, zij kunnen ten hoogste worden gepeild en dan nog is het een peiling van de actuele toestand. Indien het tijdstip of de plaats van opkomst, enz., tegenvalt, kunnen zowel ambitie als motivatie op slag veranderen. Zonder inzicht in een toekomstige functievervulling lijkt het niet mogelijk een redelijke verwachting over motivatie en ambitie uit te spreken. Dat alles pleit voor een grondige verbetering van de voorlichting.

Alvorens een kandidaat ter selectie op het SCKL wordt aangeboden, wordt hij getest, medisch gekeurd en ingedeeld bij de Indelingsraad (IR). Na het gesprek met een officier van de IR wordt het Hoofd-Indelingsraadadvies (HIR-advies) opgesteld. Alleen kandidaten met een positief HIR-advies komen in aanmerking voor een selectieonderzoek. Het komt voor dat er een onvoldoende aantal kandidaten met een positief HIR-advies voor de functie van reserveofficier aanwezig is.

Dan kunnen kandidaten met een negatief HIR-advies ter selectie worden aangeboden. Gebleken is dat van deze categorie een groot percentage met een positief selectieadvies uit de bus komt. Voorts blijken de HIR-adviezen onderling nogal te verschillen. Maar ook dat wordt bepaald niet opgemerkt om daarmee de schuld bij de IR'n te zoeken, want het is geen sinecure in zo'n korte tijd (ca. 8 minuten) zo veel kandidaten (20 à 30) per dag erdoor te moeten draaien. Blijkens informatie is de personeelsbezetting bij de IR'n ook verre van ideaal. Het gaat erom dat wordt onderkend welk belangrijk werk vóór de selectieketen moet worden gedaan. Het wordt tijd dat wordt onderzocht welke kwaliteit aan potentieel daarmee voor eventuele leidinggevende functies verloren gaat.

En dan moge ten slotte iets worden opgemerkt over de verhouding tussen het SCKL en de *opleidingsinstituten*. Vooropgesteld zij dat de verhoudingen erg goed zijn. In het verleden is van de zijde van het SCKL het vuur uit de sloffen gelopen om een goede communicatie met de insti-

tuten tot stand te brengen en te onderhouden. Doch daar wringt de schoen niet. Door de veelal snelle wisseling in de commando- en instructeursfuncties blijft er steeds een verschil in opvatting bestaan als het gaat om de interpretatie van wat in het selectieadvies „leiderschapspotentie” wordt genoemd. De vraag rijst steeds weer hoe het mogelijk is dat kandidaten met veelal een goed selectieadvies van de opleiding worden ontheven. Naar mijn mening staat vast dat het selectieadvies als een „constant” gegeven kan worden beschouwd. Toch blijkt dat een kandidaat met een hoge slaagkansverwachting het op de ene school zeer goed doet, en dat een leerling met een zelfde advies elders wordt ontheven. Natuurlijk speelt hier ook de relatie tussen opleider en leerling een rol, maar geconstateerd moet worden dat er geen eenheid van opvatting bestaat over het leiderschap. Ook de motivatie en de ambitie spelen een grote rol in de kans ontheven te worden. Een heel belangrijk aspect is de omstandigheid dat de opleidingen veelal in te hoog tempo beginnen. Het is zeer wel bekend dat de opleidingsduur feitelijk te kort is en dat de te onderwijzen materie steeds complexer wordt. De eisen, ook de fysieke, móeten wel hoog worden gesteld. Men realiseert zich echter kennelijk onvoldoende dat de gemiddelde fysieke conditie van de leerling matig is. Bovendien komt de jeugd veelal uit een leefmilieu waar weinig van haar wordt geëist. Het valt dan wel tegen als, eenmaal in dienst, een forse fysieke en psychische druk wordt uitgeoefend. Men knapt daarop letterlijk en figuurlijk soms af. En dan te bedenken dat met de gedachte wordt gespeeld de fysieke selectiemethode te verbeteren. Mijns inziens is het probleem dat er geen beter potentieel beschikbaar is! Indien het opleidingstempo aansluit bij het niveau in de burgersamenleving en daarna heel langzaam wordt opgevoerd, zal de overlevingskans van de leerling sterk worden vergroot. De sfeer en het tempo in de opleidingsfase zijn mede bepalend voor de motivatie. Een goede leiderschapspotentie die gepaard gaat met een matige motivatie leidt doorgaans tot ontheffing.

### Overweging

Er is binnen het SCKL al heel wat denkwerk verricht om de interne problemen van het selectiebedrijf dichter bij een passende oplossing te brengen. Een eerste aanzet is daaraan gegeven door de werkzaamheden van de selectieteams meer in elkaar te doen overgaan. Thans heeft de werkverdeling tussen het team selectieofficieren en het

team selectieonderofficieren een sterk horizontaal karakter. Tot een bepaald niveau participeert de selectieonderofficier in alle selectieprocedures. Een meer verticaal gestructureerde aanpak is denkbaar, waarbij de selectieofficier zich bezighoudt met de selectie van kandidaatofficieren, terwijl de selectieonderofficier zich belast zou weten met het testen van de potentiële onderofficier en eventueel de lagere categorieën. Het probleem is evenwel dat het niveau van de werkzaamheden een verticale structuur in de weg staat. Het zou inhouden dat de functies bij het SCKL zouden moeten worden geherwaardeerd, terwijl ook een nogal ingrijpende reorganisatie onontkoombaar zou zijn.

Voor de wetenschappelijke kant van de selectie dient ernaar te worden gestreefd zo voorzichtig mogelijk te blijven laveren tussen de Scylla van de organisatorische mogelijkheden en de Charybdis van de wetenschappelijke wensen.

Voor de oplossing van de gesignaleerde externe problemen, die nauw met de selectie samenhangen, kan hier en nu geen blauwdruk worden overgelegd.

Bij een omzien naar hetgeen achter ons ligt, mag worden geconstateerd dat de jaren '50 stonden in het teken van de (weder)opbouw van de krijgsmacht. De jaren '60 hebben mijns inziens een consoliderend karakter gehad. De KL was uitgegroeid tot een goed geoliede machine. Het lag in de lijn der verwachting dat deze trend zich zou voortzetten. Het is anders gelopen. Heemstra [5] stelt dat dit te wijten zou zijn aan het gebrek aan identiteitsbesef of aan het kritiekloos overnemen van de structuren van de grote industriële onderneming. Zeker zullen sporen daarvan aantoonbaar zijn. De gehele krijgsmacht bevindt zich in de branding en staat politiek/ethisch onder nogal zware druk, maar ik meen dat nog steeds wordt gekoerst in de richting van het doel. De KL heeft het in de personeelssector, en daarmee ook in de selectie, niet gemakkelijk. De kritiek van Heemstra, dat het beleid zich te veel richt op het managementpatroon en te weinig op de fundamentele

doelstelling — de crisisbeheersing — is niet geheel ten onrechte. Als voorbeeld daarvan moge dienen dat voor de KMA bij het zoeken naar jonge leiders relatief meer waarde wordt gehecht aan de studieverwachting van de kandidaat dan aan diens leiderschapspotentie. Het ene behoeft het andere niet uit te sluiten, maar in de laatste fase van de selectie, die van de aanneming, viel veelal toch de keuze op hen, van wie werd verwacht dat zij zonder studieproblemen de KMA zouden kunnen overleven. En dat waren veelal niet de kandidaten met de hoogste leiderschapspotentie. Waarom het gaat is de vraag of het aangeboden studiepakket in voldoende mate is afgestemd op de vorming van de cadet tot het type commandant.

De auteurs van *Crisis in command* [6] merken op dat er een duidelijk verschil is tussen het type commandant en het type manager. Het eerstgenoemde type dient te beschikken over een grote offerbereidheid, moet in uiterste noodzaak bereid zijn het eigen leven te geven. Ook het sociale engagement en de loyaliteit jegens de mindere worden als zodanig genoemd. Over het tweede type wordt de wrange vraag gesteld, welke manager bereid is het hoogste offer te brengen voor bijvoorbeeld General Motors of IBM.

Mijn bezwaar is dat het type manager zich voor de werknemer wat onpersoonlijk en afstandelijk profileert. Het groepsinstinct van de troep heeft feilloos door met welk type leider men te maken heeft en wil hebben. De vraag rijst, of dat probleem binnen de KL voldoende wordt onderkend.

Het uit de Tweede Wereldoorlog afkomstige selectiesysteem, waarbij de kandidaat in groepsverband in een zekere crisissfeer wordt gebracht en op zijn gedrag daarin wordt bekeken, lijkt mij een zeer waardevolle bijdrage in de gehele selectieprocedure.

Het is nu de kunst in de jaren '80 de juiste synthese te bewerkstelligen tussen de zojuist besproken typen. Daartoe moet nog heel veel worden gewikt en gewogen. In dat opzicht is daarom, met het oog op de selectie van morgen, de vraag gewettigd: „KL . . . quo vadis?”

#### Literatuur

1. M. H. K. van der Graaf — *Mil. Spect.* 115(1946)(2) 56.
2. *Ons Leger* 31(1947)(4)15.
3. J. de Klerk — *Mil. Spect.* 137(1968)(8)275.

4. P. J. D. Drenth — *De psychologische test*. Van Loghum Slaterus, Deventer (1973).
5. J. M. R. Heemstra — *Mil. Spect.* 149(1980)(3)123.
6. R. A. Gabriel en P. L. Savage — *Crisis in command, mismanagement in the army*. Hill and Wang, New York (1978).

# Het SCKL... wat doen wij?



**A. M. Groenewegen**

majoor der infanterie

Het psychologisch selectieonderzoek is tegenwoordig zo ingeburgerd dat, wanneer men spreekt over „selecteren” gewoonlijk zo'n onderzoek wordt bedoeld; dat is evenwel onjuist: het psychologisch selectieonderzoek maakt deel uit van het gehele selectieproces.

Van dat selectieproces wordt, ten behoeve van de KL, het psychologisch selectieonderzoek verricht bij het SCKL. Het gaat hier dus erom dat de KL, als „werkgever”, vooral eisen stelt aan het bezitten van bepaalde psychische kwaliteiten om aan de eisen van de functie te kunnen voldoen.

Het SCKL verricht psychologisch selectieonderzoek voor veel functies — of opleidingen tot die functies — en op grond van de uitgebrachte selectieadviezen wordt door de desbetreffende personeelsdienst een keuze gedaan uit de gegadigden voor het vullen van de beschikbare plaatsen.

Alvorens in te gaan op de praktische uitvoering van het psychologisch selectieonderzoek, is het noodzakelijk een globaal overzicht te geven van de organisatie van het SCKL en de taakstellingen van een aantal functionarissen (zie ook het hierbij afgedrukte organigram).

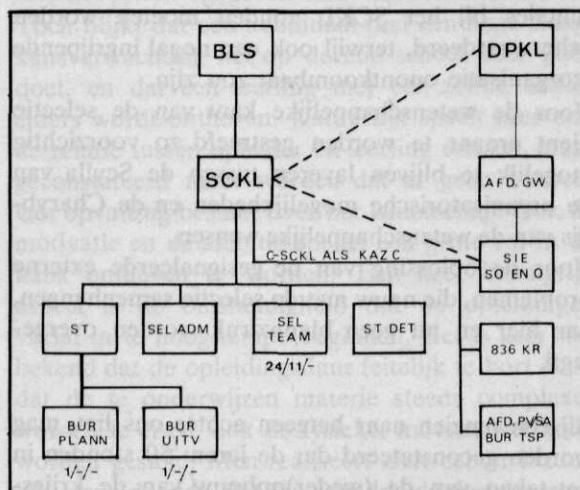
## Organisaties van het SCKL

### Bureau Planning

Hoofd Bureau Planning (HPL) draagt in de eerste plaats stafverantwoordelijkheid voor het optimaal benutten van de beschikbare selectiecapaciteit. Deze selectiecapaciteit wordt overwegend bepaald door het aantal bij het SCKL tewerkgestelde selectieofficieren.

Aan de hand van de prognoses op jaarbasis van de behoeftebepaling van Directie Personeel KL (DPKL) en Directie Dienstplichtzaken (DDPL) en de beschikbare selectiecapaciteit, maakt HPL een plan van het aantal en de soort (categorie) kandidaten dat twee tot vier maanden later een psychologisch selectieonderzoek kan ondergaan.

Aangezien het te verwachten aanbod van kandidaten groter was en is dan de beschikbare selectie-



capaciteit, dien(d)en prioriteiten te worden gesteld. Een voorbeeld daarvan is de categorie kandidaten dienstplichtig onderofficier voor tactische functies (COO), die het afgelopen jaar niet kon worden geselecteerd bij het SCKL. Dat geldt voorlopig eveneens voor 1980. Dienstplichtige onderofficieren in niet-tactische functies zijn (nog) nimmer psychologisch geselecteerd, hoewel die behoefte wel bestaat.

In 1979 dreigde om dezelfde redenen ook niet volledig te kunnen worden voldaan aan de behoeftebepaling van DDPL ten aanzien van de kandidaten reserveofficier (CRO), zodat in de eerste helft van dat jaar tot onze spijt werd bepaald dat de tweedaagse selectieprocedure moest worden teruggebracht tot een voorlopig eendaagse procedure. HPL voert regelmatig overleg met de desbetreffende personeelsdiensten om de gemaakte, en met deze diensten gecoördineerde, plannen waar nodig bij te sturen. Aan de hand van dit schema selectiecapaciteit worden de kandidaten door DPKL en DDPL uitgenodigd voor een psychologisch selectieonderzoek.

Behalve dat plannen op langere termijn is het de taak van HPL de dagelijkse indeling te regelen van de beschikbare selectieofficieren en -onderofficieren voor de selectiewerkzaamheden.

Iedere psychologische selectieprocedure heeft een eigen selectieschema. Dat tijdschema is verdeeld in blokken, die direct op elkaar aansluiten. Het zal derhalve duidelijk zijn dat het hele selectieteam, zowel officieren als onderofficieren, zich strikt aan het tijdschema dient te houden.

Andere aan de functie gebonden taken zijn:

- regelend optreden bij ontvangst en verblijf kandidaten;
- het waar nodig geven van aanwijzingen aan de selectieonderofficieren voor het afnemen van het schriftelijke werk en de controle daarop;
- de kandidaten die, op grond van de behaalde resultaten van schriftelijke tests, niet verder kunnen deelnemen aan de selectieprocedure, daarvan op de hoogte stellen (deze kandidaten krijgen daarna nog een zg. „eindgesprek”, waarover later meer);
- indien kandidaten voor verdere selectie in aanmerking komen, met hen afspreken wanneer zulks kan geschieden;
- toezicht houden op de werkzaamheden van het Bureau selectieadministratie;
- overleg plegen met Hoofd sectie selectieonderzoek en -opleiding (Sic SO&O) over de (aanvullende) opleiding van selectieofficieren.

In verband met de veelzijdigheid van de taak van HPL en de continuïteit is één selectieofficier aan hem toegevoegd, die hem, indien niet ingedeeld voor selectiewerkzaamheden, assisteert en hem bij zijn afwezigheid vervangt.

Tabel 1 geeft een overzicht van het aantal in de laatste vijf jaar geselecteerde kandidaten.

#### Bureau Uitvoering

Hoofd Bureau Uitvoering (HU) draagt in de eerste plaats stafverantwoordelijkheid voor de „kwaliteit” van de door het SCKL uitgebrachte selectieadviezen. HU dient erop toe te zien dat de omstandigheden, waaronder de kandidaten worden getest, steeds optimaal en dezelfde zijn, opdat een zo objectief mogelijk selectieadvies kan worden uitgebracht. Hij dient ook erop toe te zien dat de door de Sic SO&O uitgegeven selectie-instructies door de selectieofficieren en -onderofficieren nauwgezet worden gehanteerd. Dat wordt bereikt door:

1. het steekproefsgewijs controleren van de selectieofficieren door het bijwonen van te houden groepsobservatietests en de test lichamelijke vaardigheid; mede daarin begrepen de controle op de bij deze tests behorende geproduceerde selectie-documenten;

2. het regelmatig controleren van de, op het interviewprotocol genoteerde, gegevens van de door de selectieofficieren gehouden interviews. (Hoewel HU uit hoofde van zijn functie mag aanzitten bij een interview, wordt daarvan in de praktijk zelden gebruik gemaakt. Het interview is een gesprek tussen de selectieofficier en de kandidaat, onder vier ogen; elke storende factor daarbij moet tot het minimum worden beperkt.);

3. het controleren en, waar nodig, corrigeren van alle selectiedocumenten in elk dossier van geselecteerde kandidaten, voordat het selectieadvies wordt getypt en verzonden;

4. het steekproefsgewijs controleren van de werkzaamheden van de selectieonderofficieren betreffende de uitleg bij het schriftelijke werk en het nakijken daarvan.

Andere aan de functie gebonden taken zijn de volgende.

— Het opstellen/formuleren van selectieadviezen bij bijzondere en weinig voorkomende selecties, bijvoorbeeld voor kandidaten Militair Sociale Dienst (MSD), programmeurs en ouder beroepspersoneel („horizontale instroming”).

— Het opstellen/formuleren van selectieadviezen

**TABEL 1**  
Overzicht geselecteerde kandidaten

Kandidaten	1975	1976	1977	1978	1979
<b>Vrijwillig dienend</b>					
KMA	338	338	354	516	564
OSD	744	482	914	1.062	952
KMS	1.683	1.905	1.946	1.982	2.482
Hor. Instr. oo'n	—	—	—	291	247
Ber. kpls	—	—	75	75	58
KVV-offn	44	27	179	188	411
KVV-oon	474	122	319	257	401
KVV-kpls	808 <sup>1</sup>	305 <sup>1</sup>	563	475	316
TSp	2.631	3.127	3.203	3.089	3.315
KMS (gerichte sel)	288	349	237	375	83
Diversen	9	27	11	16	17
Milva	313	230	138	512	—
havo/hts (Biesma)	37	26	25	22	—
Kpls Min-groep	41	67	—	40	—
Arts/tandarts/apotheker	60	—	—	—	—
<b>Dienstplichtig</b>					
CRO/COO	6.204	8.724	6.173	3.842	3.673
MID	96	94	96	107	131
OCV	122	142	99	73	79
Totaal	13.892	15.965	14.332	12.922	12.729
Aantal werkdagen	252	255	254	253	253
Gemiddelde bezetting <sup>2</sup>	20,8	24,9	23,1	20,9	18,5

<sup>1</sup> Inbegrepen Ber-kpls.

<sup>2</sup> Het cijfer achter de komma ontstaat o.a. door het verloop in de sterkte van de selectieofficieren.

voor zogenaamde „ombouwers”; dat zijn reeds eerder voor een bepaalde categorie geselecteerde kandidaten waarover op verzoek van DPKL of DDPL een nader advies voor een andere categorie moet worden uitgebracht. De procedures zijn namelijk om redenen van doelmatigheid zo opgezet dat een kandidaat, als hij voor een andere categorie moet worden gezien, daarvoor in principe niet nogmaals moet worden getest.

— Het houden van zogenaamde „resultatengesprekken”. Iedere kandidaat, die een psychologisch selectieonderzoek bij het SCKL heeft ondergaan, heeft het recht de redenen van wel of niet aanbeveling te vernemen. Met nadruk wordt gesteld dat het bij het „resultatengesprek” gaat om het door het SCKL uitgebrachte selectieadvies; met het aannemingsbeleid heeft het SCKL immers geen bemoeienis. De kandidaten dienen zelf te verzoeken om zo’n gesprek, dat op het SCKL plaatsvindt.

— Het periodiek bijsturen van de persoonlijke normeringstabellen van de groepsobservatietests van elke selectieofficier aan de hand van de computerkwartaaloverzichten van totaalscores en percentages van de gedragscomponenten. Met behulp van dat overzicht worden de observatiescores van de selectieofficier vergeleken met het SCKL-gemiddelde en waar nodig worden de tabellen van de selectieofficier daarop aangepast. Op deze wijze wordt een zo groot mogelijke objectiviteit bevorderd.

— Het controleren van de beheerder van de testbanen op het onderhoud van de testbanen lichamelijke vaardigheid en de testpunten van de groeps-tests in het terrein.

Uit het vorenstaande blijkt wel dat de taak van HU veelomvattend is. Derhalve is één ervaren selectieofficier aan hem toegevoegd. Voorts is door C-SCKL een aantal ervaren selectieofficiëren aangewezen om, naast hun normale selectiewerkzaamheden, HU te assisteren als zg. „correctors” bij een deel van de kwaliteitscontrole. Zij controleren en corrigeren waar nodig ieder dossier van geselecteerde kandidaten; met andere woorden: de corrector gaat na of alle administratieve handelingen conform de voor een bepaalde categorie geldende selectie-instructie op de juiste wijze zijn verricht, zowel door de selectieofficier als selectieonderofficier. De corrector mag als zodanig bij zijn werkzaamheden nimmer op de stoel van de selectieofficier gaan zitten om gegeven waarden op eigen gelegenheid te wijzigen. Hij dient in voorkomend geval contact op te nemen met de

betrokken selectieofficier, zowel in overleggende als in corrigerende zin. Afhankelijk van de „productie” worden door HPL bij toerbeurt een à twee correctors aangewezen voor de hierboven genoemde werkzaamheden.

#### *De Selectie-Administratiegroep*

De Selectie-Administratiegroep zorgt onder meer voor:

- de archivering van alle selectiedocumenten en de daarmee samenhangende administratieve handelingen (dossiers van geselecteerde kandidaten worden twee jaar bewaard en daarna vernietigd);
- de bewaking van het archief, d.w.z. dat nauwlettend wordt toegezien dat geen dossiers in onbevoegde handen komen: behalve C en stafofficiëren hebben alleen Hfd selectie-administratie en twee van zijn medewerkers toegang tot het archief;
- het op verzoek van de Sie SO&O ter beschikking stellen van dossiers van kandidaten voor selectieonderzoek.

#### *De selectieofficier*

(Waar in het volgende wordt gesproken van „hij”, wordt tevens de vrouwelijke selectieofficier bedoeld.)

De taak van de selectieofficier houdt in dat hij, na de gevolgde opleidingen daartoe, kan worden ingezet voor:

- het afnemen van de groepsobservatietests;
- het afnemen van de testbaan lichamelijke vaardigheid;
- het houden van interviews en het opstellen van selectieadviezen;
- het houden van eindgesprekken bij de „getrapte” selectieprocedures;
- het afnemen van een mondelinge test;
- indien daartoe aangewezen, het verrichten van correctiewerkzaamheden.

De opleiding van de selectieofficier vindt geheel binnen het SCKL plaats en wordt gegeven door Hfd bureau opleiding van de Sie SO&O.

De eerste opleiding is die van de groepsobservatietechniek — waarover wordt gesproken in het artikel „Selectieopleiding” — en duurt vier weken. Daarna volgt een periode van drie tot zes weken waarin hij stage loopt met andere observatieofficiëren om zoveel mogelijk praktijkervaring op te doen en zodoende het vereiste aantal scores van gedragscomponenten van kandidaten te verzamelen. Aan de hand daarvan wordt de persoonlijke normeringstabel opgemaakt.

Daarna treedt hij zelfstandig als observatieofficier op. Na ongeveer drie maanden volgt de interviewopleiding, die drie weken duurt. Gefaseerd volgen daarna nog aanvullende opleidingen van een tot twee dagen voor de andere bij het SCKL gehanteerde psychologische selectieprocedures. Na ongeveer een jaar is de selectieofficier inzetbaar voor alle selectieprocedures.

Volgens de OTAS dient de selectieofficier de rang van majoor of kapitein te bezitten. De selectieofficiëren in deze rangen hebben allen een of meer commandofuncties vervuld en een grote ervaring opgebouwd. Deze ervaring als officier is van grote waarde voor hun werk als selectieofficier, zoals straks zal blijken.

Het vermogen tot analyseren en interpreteren wordt nog aangevuld en bijgeschaafd tijdens de opleiding in de techniek van de groepsobservatie en de interviewopleiding. Tegelijkertijd worden de selectieofficier ook een paar dingen afgeleerd. Zo zal hij bijvoorbeeld bij de groepsobservatietests in het terrein moeten afleren, in te grijpen wanneer het bij het uitvoeren van een opdracht door een groep kandidaten uit de hand loopt; hij dient uitsluitend te observeren en te noteren (scoren).

Het relativiseringsvermogen van de selectieofficier moet groot zijn. Hij moet afstand kunnen nemen van eventuele moeilijkheden in de privésfeer van een kandidaat. Hij moet immuun zijn voor positieve of negatieve gedragsuitingen van een kandidaat. De selectieofficier moet erop bedacht zijn dat zijn eigen humeur de houding van een kandidaat en zijn gedrag in de groep kan beïnvloeden. Enerzijds moet de selectieofficier met belangstelling kunnen luisteren, zich in de positie van de kandidaat kunnen verplaatsen, anderzijds moet hij een goed gesprek met de kandidaat kunnen voeren.

Een brede algemene belangstelling is wel vereist en hij dient zich een goed inzicht in het huidige onderwijssysteem in Nederland eigen te maken. Hij moet kunnen werken in een strak gereglementeerde werksfeer, waarbij zijn werkindeling overwegend door anderen (HPL) wordt bepaald.

Vooraf het interview vergt veel geestelijke inspanning van hem. Zijn concentratievermogen en alertheid moeten bij zijn laatste te houden interview net zo groot zijn als bij het eerste. Uit ervaring blijkt dat, mede uit een oogpunt van betrouwbaarheid, zes interviews van 45 minuten per dag nog net verantwoord zijn. Meer zijn trouwens ook niet mogelijk door het vele administratieve werk dat eraan is verbonden.

Deel uitmakende van een team zal de selectie-

officier ertegen moeten waken dat hij, door de aard van zijn werkzaamheden, zich te individualistisch gaat opstellen. Bovendien moet hij kritiek op zijn werk van collega's (correctors), die soms lager of jonger in rang zijn dan hij, kunnen verdragen. Het is immers in het belang van de kandidaten dat het team van selectieofficiëren, selectietechnisch gesproken, één taal spreekt.

Zo op het oog lijkt het alsof de selectieofficier door de strikt gereglementeerde en zeer gedetailleerde selectie-instructies geen mogelijkheden heeft voor eigen inbreng bij de bepaling van het uiteindelijke selectieadvies. Dat is, gelukkig, niet helemaal waar. In eerste instantie verzamelt hij op objectieve wijze gegevens over de kandidaat en waardeert/classificeert deze volgens tabellen in de desbetreffende selectie-instructie. Daarna geeft hij zijn eigen mening weer over de kandidaat en motiveert deze. Deze indruk is gebaseerd op de grote ervaring die bijna alle selectieofficiëren gedurende hun carrière als officier hebben opgebouwd. Zij zijn daardoor bekend met het normen- en waardenpatroon dat (ongeschreven) binnen de KL bestaat. De indruk weegt mee in de eindwaardering en dus in het selectieadvies.

#### *De selectieonderofficier*

De selectieonderofficier is onder meer belast met het afnemen van de schriftelijke tests en vragenlijsten en het nakijken ervan. Deze worden klassikaal en per categorie kandidaten afgenomen. Ook hier is weer bepalend dat de omstandigheden, waaronder de kandidaten worden getest, optimaal en dezelfde zijn. Het behoeft geen betoog dat de uitleg van een test zeer belangrijk is. Na de uitleg mogen er geen vraagpunten meer zijn. Daarom is dat nauwkeurig vastgelegd in een instructie, die de selectieonderofficier geen ruimte laat voor eigen interpretaties zodat de betrouwbaarheid van de procedure wordt gewaarborgd. Dat geldt ook voor de tijdsduur van een test of vragenlijst, die exact is voorgeschreven.

Het nakijken en waarderen van het schriftelijke werk vereist een groot concentratievermogen van de selectieonderofficier. Daar het vaak ook om grote aantallen kandidaten gaat, en omdat in (betrekkelijk) korte tijd over de testresultaten moet kunnen worden beschikt, is snelheid bij het nakijken eveneens geboden. Alle resultaten van door kandidaten gemaakte schriftelijke tests en vragenlijsten worden door de selectieonderofficiëren administratief verwerkt op een per kandidaat op te maken selectierapport.



Dit werk van de selectieonderofficier is vrij een-  
tonig en geestelijk inspannend. De werkbelasting is  
hoog, vooral op dagen dat er meer categorieën  
kandidaten een psychologisch selectieonderzoek  
ondergaan. De broodnodige afwisseling wordt ge-  
vonden door op dagen waarop psychologische  
selectie plaatsvindt voor de CRO, een deel van de  
selectieonderofficieren in te zetten bij het afnemen  
van de test lichamelijke vaardigheid. Het is ook de  
enige selectieprocedure waarbij dat praktisch uit-  
voerbaar is, omdat er op die dagen geen andere  
categorie een selectieonderzoek kan ondergaan.

Behalve met deze werkzaamheden zijn de selectie-  
onderofficieren tevens belast met het begeleiden  
van kandidaten van en naar het station NS Amers-  
foort en de ontvangst en begeleiding op het SCKL.

### *De Sectie Selectie Onderzoek en Opleiding*

Hoewel de Sie SO&O niet tot het SCKL behoort  
maar tot de Afdeling Gedragwetenschappen van  
DPKL, is het toch van belang daarover iets te ver-  
melden ter completering van het totale beeld.

Hfd Sie SO&O is verantwoordelijk voor het vast-  
stellen van de psychologische selectieprocedures  
voor de respectieve categorieën en de uitgifte van  
de door het SCKL daarvoor te hanteren selectie-  
instructies. Voorts adviseert hij C-SCKL in bijzon-  
dere gevallen over het wel of niet aanbevelen van  
bepaalde kandidaten en informeert het SCKL om-  
trent uitkomsten van voor het SCKL van belang  
zijnde, gehouden onderzoeken.

Uit het vorenstaande blijkt wel dat nauw overleg  
en samenwerking tussen C-SCKL en zijn staf ener-  
zijds en de Sie SO&O anderzijds van essentieel  
belang is. Het invoeren van een nieuwe psycholo-  
gische selectieprocedure of een wijziging op een  
bestaande procedure heeft immers direct conse-  
quenties voor de selectiecapaciteit. In het andere  
geval kan het niet of te weinig verstrekken van  
informatie het satisfactieniveau van het selectie-  
team nadelig beïnvloeden.

### **De psychologische selectieprocedures**

Voor elke categorie kandidaten, die op het SCKL  
een psychologisch selectieonderzoek ondergaat,  
bestaat een aparte selectieprocedure. Veel selectie-  
procedures zijn de laatste jaren gestandaardiseerd.  
Iedere psychologische selectieprocedure bevat een  
aantal (procedure)onderdelen die samen leiden  
tot een eindwaardering, waaruit het uiteindelijke  
selectieadvies wordt geformuleerd.

Een selectieprocedure bestaat altijd uit schrifte-

lijk werk en een interview; afhankelijk van de  
categorie kan dat worden aangevuld met meer  
schriftelijk werk en groepsobservatietests. Voor de  
categorieën CRO/COO, TSP en KVV-kpl bestaat  
een eendaagse procedure, voor de overige catego-  
rieën, KMA, OSD, KMS en KVV-off/oo een  
tweedaagse procedure. In tabel 2 vindt de lezer  
een wat meer uitgewerkt overzicht daarvan.

### *Procedureonderdelen*

#### SCHRIFTELIJK WERK

Het schriftelijk werk bestaat uit een aantal tests  
en vragenlijsten. In het algemeen kan worden ge-  
steld dat de hogere categorieën meer schriftelijk  
werk maken dan de lagere categorieën. Met uit-  
zondering van de categorieën KMS, TSP en KVV-  
kpl dienen de kandidaten een aantal vragenlijsten  
te beantwoorden. Dit zijn persoonlijkheidsvragen-  
lijsten die meewegen bij de bepaling van de eind-  
waardering. Een andere vragenlijst die de kandi-  
daat invult is de zg. „Life data sheet” (LDS).  
Deze vragenlijst geeft inzicht in de levensfeiten van  
een kandidaat, zoals genoten opleidingen, hobbies,  
sport, werkervaring, enz. Deze LDS vormt de basis  
van het interview. De vragenlijst lichamelijke con-  
ditie behoort als zodanig niet tot het schriftelijk  
werk, doch wordt door alle kandidaten die de test-  
baan lichamelijke vaardigheid moeten afleggen bij  
aankomst in het SCKL ingevuld, en is bepalend  
voor het al of niet deelnemen aan deze test.

#### GROEPSOBSERVATIE TESTS

De groepsobservatietests worden afgelegd door de  
kandidaten KMA, OSD, KMS en KVV-off/oo en,  
helaas voorlopig, niet meer door de CRO/COO.  
De grondslag van het psychologisch selectieonder-  
zoek is immers de kandidaat te kiezen, die in be-  
ginsel reeds „iets” van de kwaliteiten toont die hij  
als officier of onderofficier moet ontplooien. Een  
van die kwaliteiten betreft het optreden als leider,  
aanvoerder. Leiding geven is een intermenselijke,  
dus sociale activiteit. Dat sociaal-functionele ge-  
drag kan daarom het beste worden geobserveerd  
tijdens een groepsactie. Het gedrag, de wijze van  
leiding geven, is deels situationeel gebonden, d.w.z.  
specifieke aanleg of bekwaamheid spelen in de  
testsituatie een rol. Daarom worden er verschil-  
lende soorten groepsobservatietests afgenomen,  
namelijk de groepstest in het terrein, de groeps-  
discussie, en de maquette.

Wanneer de selectieofficier, in dit verband obser-  
vatieofficier genoemd, na de groepsobservatietests

**TABEL 2**  
**Schematisch overzicht van de (meest voorkomende) selectieprocedures**

	EERSTE DAG				TWEEDE DAG	
	ochtend		middag		ochtend	middag
KMA	GO 836 KR		SW	A	GT + Int + LV	rest SW
OSD	SW (IR)	B	rest SW of EG	C	GT + Int + LV	
KVV-off/oo	SW (IR)	B	rest SW of EG	C	GT + Int + LV	
KMS	SW (IR)	B	rest SW of EG	C	GT + Int + LV	
TSp/KVV-kpl	SW (IR)	B	rest SW + Int of EG			
Oudere ber oo (HI)	SW + Int + MIT					
CRO/COO	SW + Int + LV					

**Legenda**

GO 836 KR = geneeskundig onderzoek bij 836 Keuringsraad.  
 SW = schriftelijk werk; aantal tests/vragenlijsten varieert per categorie.  
 IR = tests van de zg. Indelingsraadserie.  
 GT = groepsobservatietests.  
 LV = test lichamelijke vaardigheid.  
 Int = interview.  
 MIT = mondelinge intelligentietest.  
 A = KMA-selectie is een aaneengesloten procedure van anderhalve dag.

B = getrapte selectieprocedure; indien kandidaten bij het SW onvoldoende testresultaten behalen, vallen zij af en krijgen een  
 EG = eindgesprek.  
 C = met de kandidaten die met gunstig gevolg de schriftelijke tests hebben gemaakt wordt een afspraak gemaakt voor een tweede dag (2 à 3 weken later) waarop de overige tests van de desbetreffende procedure worden afgenomen.

alle scores van de respectieve gedragscategorieën door middel van zijn persoonlijke normeringstabel heeft gewaardeerd en de bijzonderheden van de kandidaat, die hem tijdens de tests zijn opgevallen, heeft genoteerd op het per kandidaat op te maken observatieprotocol, geeft hij tevens daarop zijn persoonlijke mening weer over de kandidaat. Deze indruk dient hij goed te motiveren. In belangrijke mate draagt de indruk, die subjectief is in tegenstelling tot de objectieve observatiegegevens, bij tot de bepaling van de eindwaardering.

**TESTBAAN LICHAMELIJKE VAARDIGHEID**

Deze individuele test wordt afgenomen voor de categorieën CRO/COO, KMA, OSD, KMS en KVV-off/oo en bestaat uit negen hindernissen van vrij eenvoudige aard. Iedere hindernis levert een bepaald aantal punten op. Een minimum aan lichamelijke vaardigheid is immers nodig om te zijner tijd te kunnen voldoen aan de fysieke eisen die de latere functie meebrengt. De conditie speelt bij deze test dus een kleine rol. Bij het SCKL wordt ervan uitgegaan, dat deze conditie tijdens de opleiding kan worden opgevoerd, hetgeen voor de lichamelijke vaardigheid in veel mindere mate het geval is.

**HET INTERVIEW**

Het interview is een vraaggesprek tussen twee personen, waarbij de ene persoon — de selectieofficier, in dit verband interviewofficier genoemd — van de andere persoon — de kandidaat — gegevens tracht te verzamelen, die relevant zijn voor het uit te brengen selectieadvies. Het is een zg. gestructureerd interview, d.w.z. dat van te voren is vastgelegd waarover wordt gevraagd, en hoe de gegevens die men uit het interview verkrijgt, worden gewaardeerd. Een interview is in een psychologisch selectieonderzoek onmisbaar, omdat:  
 — daarbij adequaat kan worden gereageerd, ingehaakt, op hetgeen de kandidaat te berde brengt, zodat vollediger informatie wordt verkregen dan op andere wijze mogelijk zou zijn;  
 — de eerder door de kandidaat ingevulde LDS soms onduidelijke of tegenstrijdige antwoorden te zien geeft, waarop bij het interview alsnog kan worden nagevraagd;  
 — bij de kandidaten vragen leven, die zij tijdens dit tweegesprek aan de orde kunnen stellen. Zij krijgen dus persoonlijke aandacht en ervaren (mede) daardoor de selectieprocedure positiever. De interviewofficier is echter geenszins een voorlichter!

Het gestructureerde interview bestaat uit een aantal onderdelen, die na afloop van het interview door de interviewofficier worden gewaardeerd. Dat gebeurt niet zomaar; er zijn stringente regels van toepassing.

Wanneer de interviewofficier het interviewprotocol heeft uitgewerkt, geeft hij direct daarop zijn persoonlijke mening weer over de kandidaat. Hij spreekt daarbij zijn persoonlijke verwachting uit over de opleidbaarheid en geschiktheid van de kandidaat, en dat dient te worden gemotiveerd, toegelicht.

Uit selectieonderzoek is gebleken dat de indruk van de interviewofficier een redelijke voorspelling verschaft van de opleidbaarheid van kandidaten. Bij het bepalen van de eindwaardering, en dus bij het opstellen van het selectieadvies, vervult de indruk van de interviewofficier een belangrijke rol.

De interviewofficier verzamelt na afloop van de selectieprocedure alle selectiegegevens van de door hem geïnterviewde kandidaten en stelt het advies op.

Om nu de onafhankelijkheid van het interview (de indruk inbegrepen) als meetinstrument te waarborgen, moet de kans op onbedoelde beïnvloeding door selectiegegevens uit verschillende bronnen zoveel mogelijk worden uitgesloten. Dat wordt bereikt door de interviewofficier eerst ná de gehouden interviews, in de praktijk veelal pas de volgende dag, in het bezit te stellen van de overige selectiegegevens, dus de resultaten van het schriftelijk werk en, indien van toepassing, de observatiegegevens.

#### HET SELECTIERESULTAAT (SELECTIERAPPORT)

Zoals in het vorige punt reeds is vermeld verzamelt de interviewofficier alle testresultaten van de door hem geïnterviewde kandidaten. Hij verwerkt de gegevens in een zg. selectierapport en combineert deze volgens de desbetreffende selectie-instructie tot kwalificaties die uiteindelijk leiden tot de eindwaardering. Met het opmaken van het selectierapport wordt beoogd het verzamelen van alle selectiegegevens op één formulier en het op efficiënte wijze opstellen van de voor wetenschappelijk onderzoek benodigde gegevens (ten behoeve van de resultatencontrole).

#### HET SELECTIEADVIES

Aan de hand van de eindwaardering op het selectierapport, die tot stand komt met een per categorie ontwikkeld beslissingsmodel, wordt een selectieadvies opgemaakt. Het selectieadvies, dat wordt

aangeboden aan de respectieve opdrachtgevers, is zeker geen uitgebreid document. Het selectieadvies moet sober zijn. Onnodige informatie kan tot verkeerde interpretatie leiden, ook al gebeurt dat onbewust. Extra gegevens gaan een eigen leven leiden en het eigenlijke advies overschaduwen.

Voor de CRO/COO wordt trouwens een selectieadviesformulier gebruikt dat geschikt is door de computer te worden verwerkt.

Een uitgebracht selectieadvies is twee jaar geldig, behalve het selectieadvies dat wordt opgemaakt voor de „getrapte selectie”; dat is een jaar geldig.

#### *De „getrapte selectie”*

Voor het merendeel van de selectieprocedures voor vrijwillige verbintenissen is een „getrapte selectie” ingevoerd, d.w.z. dat op de eerste selectiedag, na het maken van de schriftelijke tests, wordt bezien of de kandidaten op grond van hun behaalde testresultaten voor verdere selectie in aanmerking komen. Dat geschiedt aan de hand van de per categorie vastgestelde minimumnormen.

Direct nadat de resultaten van de tests bekend zijn, zal HU de schifting bepalen. Daarna wordt aan de kandidaten bekendgemaakt wie van hen niet meer voor verdere selectie in aanmerking komen. Deze kandidaten worden daarna door een selectieofficier in het „eindgesprek”, een kort gesprek onder vier ogen, op de hoogte gesteld van de redenen. De kandidaat wordt ook meegedeeld dat hij zijn sollicitatie voor de onderhavige categorie na één jaar kan herhalen.

In tabel 3 vindt de lezer een overzicht van het aantal kandidaten dat in 1979 een positief advies van het SCKL heeft gehad: onder positief wordt ook „twijfelachtig aanbevolen” verstaan.

#### *Ten slotte*

— Alle selectiegegevens zijn vertrouwelijk. Dat betreft niet alleen eventuele uitlatingen en mededelingen van een kandidaat, doch alle selectiegegevens. De uitkomst wel of niet aanbevolen mag aan niemand anders dan de opdrachtgever worden meegedeeld! Aan personeelschefs, commandanten en zelfs ouders van kandidaten mogen dus geen inlichtingen worden verstrekt. Het verstrekken van selectiegegevens leidt namelijk tot misinterpretatie en misbruik (zie ook onder „Selectieadvies”). De kandidaat zelf heeft uiteraard wel het recht dat te vernemen.

— Het deelnemen aan een psychologisch selectieonderzoek voor een vrijwillige verbintenis staat geheel los van de dienstplicht. Uit de praktijk van de

TABEL 3  
Overzicht aanbevolen kandidaten 1979

Categorie	1e trap			2e trap			gehele selectieprocedure			
	ver-schenen	voldoende testres.	%	ver-schenen	aan-bevolen	%	ver-schenen	aan-bevolen	%	aanbev. %
OSD <sup>2</sup>	952	338	36	352	172	49	—	—	—	18
KMS <sup>2</sup>	2482	1154	46	1141	854	75	—	—	—	35
KVV-offn (jan t/m apr) <sup>1</sup>	—	—	—	—	—	—	58	25	41	41
KVV-offn (mei t/m dec) <sup>2</sup>	353	262	74	289	143	49	—	—	—	36
KVV-oon (jan t/m apr) <sup>1</sup>	—	—	—	—	—	—	66	24	36	36
KVV-oon (mei t/m dec) <sup>2</sup>	335	195	58	191	87	46	—	—	—	27
KVV-kpls <sup>3</sup>	316	139	44	139	116	83	—	—	—	37
TSp <sup>3</sup>	3315	1547	47	1549	1430	92	—	—	—	43
MID <sup>3</sup>	131	96	73	96	64	67	—	—	—	49
CRO (jan t/m mei) <sup>4</sup>	—	—	—	—	—	—	1321	917	69	69
CRO (jun t/m dec) <sup>5</sup>	—	—	—	—	—	—	2352	1364	58	58
OCV	—	—	—	—	—	—	79	54	68	68
Ber. kpls	—	—	—	—	—	—	58	42	72	72
KMA <sup>6</sup>	—	—	—	—	—	—	564	—	—	—
Hor. Instr. <sup>6</sup>	—	—	—	—	—	—	247	—	—	—
KMS gericht <sup>7</sup>	—	—	—	—	—	—	83	—	—	—

<sup>1</sup> Oude selectieprocedure (niet getrapt).

<sup>2</sup> 1e en 2e trap vinden niet op dezelfde dag plaats, waardoor het niet dezelfde kandidaten behoeven te zijn.

<sup>3</sup> 1e en 2e trap vinden wel op dezelfde dag plaats.

<sup>4</sup> Oude selectieprocedure (twee opeenvolgende dagen).

<sup>5</sup> Nieuwe selectieprocedure (een dag).

<sup>6</sup> Als gevolg van de wijze waarop het selectieadvies wordt uitgebracht, is het niet mogelijk het aantal „aanbevolen” weer te geven.

<sup>7</sup> Laatste groep leerlingen KMS, die nog aan een gerichte selectieprocedure (instructeurs, technici, enz.) werd onderworpen.

eindgesprekken is namelijk gebleken dat bij aanstaande dienstplichtigen, die opteren voor een vrijwillige verbintenis, de mening heerst dat, als zij niet worden aanbevolen voor de geambieerde verbintenis, zij ook voor de dienstplicht ongeschikt zijn of worden bevonden.

Tot besluit wil ik opmerken dat ik mij op bepaalde punten heb moeten beperken. Niettemin hoop ik dat de lezer zich een beeld heeft kunnen vormen van organisatie, taak en werkwijze van het SCKL anno 1980.

Veel is er vooral de laatste twee jaar veranderd, niet alleen ten aanzien van de selectieprocedures, maar ook ten aanzien van het werk van de selectieofficier. Was het voorheen zo dat hij alleen observeerde, waardeerde, daarna alle gegevens kwantificeerde en classificeerde met bijzonder weinig eigen inbreng, thans oefent hij wel degelijk invloed uit op de eindwaardering. Hij heeft veel meer dan

voorheen de mogelijkheid, en de plicht, in twijfelgevallen te overleggen met HU, te „pleiten” zoals dat in ons niet-psychologische vakjargon heet.

Het selectieteam als geheel zal moeten meegroeien met de veranderde, moderne opvattingen over selectie, en dat kost tijd. Feit is dat een ieder, die op het SCKL metterdaad bij de selectie is betrokken, zich volledig bewust is van zijn verantwoordelijkheid tegenover zowel de organisatie als, uit een oogpunt van rechtvaardigheid, de kandidaat.

Steeds moet men zich voor ogen houden dat het SCKL een verwachting over een kandidaat uitsprekt. Dienaangaande mag ik de lezer verwijzen naar de artikelen van de beide psychologen in dit nummer.

Of wij met het huidige selectiesysteem op de goede weg zijn, dat wil zeggen of wij het beter doen dan vroeger, zal de toekomst moeten bewijzen. De voortekenen duiden zeker in die richting.



# Selectieopleiding



G. H. Louwen

majoor van de geneeskundige troepen

De taak van het militaire selectiepersoneel bestaat voornamelijk uit het afnemen van psychologische tests. Het afnemen van dergelijke tests is echter „niet ieders werk”. Verschillende eigenschappen, die wij in de leidinggevende militair plegen te waarderen, bijvoorbeeld het nemen van eigen initiatieven en het stimuleren van anderen, worden een *testleider* niet in dank afgenomen. Zijn gedrag is van invloed op de prestaties van de kandidaat. Tests, die steeds anders worden afgenomen, tonen verschillen in uitslag die niet op de prestaties van het „slachtoffer” zijn terug te voeren. Een testleider moet zich dus altijd nauwkeurig aan de testinstructie houden. Hij zal zich bovendien voortdurend vriendelijk en bovenal *neutraal* moeten opstellen.

Om het aanstaande selectiepersoneel tot het gewenste gedrag te bewegen, moet het worden gemotiveerd. Daarom krijgt men na een korte inleiding in de algemene psychologie (historie, stromingen, leertheorieën) te horen wat selectie in zijn algemeenheid betekent en aan welke voorwaarden moet worden voldaan eer men van een goede psychologische selectie mag spreken. Behandeld worden de testtheorie (begrippen, werkwijze, onderzoek), alle soorten tests, de wijzen van afnemen en de testethiek.

Na dit algemene deel volgen de lessen over de psychologische selectieprocedures en het afnemen van de diverse tests. Op twee procedure-onderdelen willen wij nader ingaan, omdat deze, opleidingstechnisch gesproken, een extra moeilijkheid meebrengen: de groepsobservatietests en het interview. Daarbij worden de gegevens verkregen door een tussenpersoon, dus op indirecte wijze. Er is min of meer sprake van het registreren van „beoordeeld” gedrag. Beoordelingen zijn echter meestal onbetrouwbaar. Twee mensen hebben een gesprek met een sollicitant en komen tot verschillende beoordelingen. Twee leraren lezen hetzelfde opstel en geven verschillende waarderingen. Dergelijke verschillen in beoordelingen worden veroorzaakt door:

— *onnauwkeurige definitie van gedragingen*; wat de een als vriendelijkheid bestempelt, wordt door een ander als overdreven beleefdheid aangemerkt;

— *fouten in de toekenning van predicten*; beoordelaars verschillen van opvatting over kwalificaties als bijvoorbeeld gemiddeld, hoog en laag, de een is minder voorzichtig en drukt zich graag sterker uit dan de ander;

— *fouten door ongelijkmatige gradatie*; nemen wij als voorbeeld schoolcijfers: het verschil tussen 2 en 4 behoort net zo groot te zijn als tussen 4 en 6 of 6 en 8; dat is echter door de subjectief-emotionele gekleurdheid van de beoordelaar veelal niet het geval;

— *het aureool- of halo-effect*; dit betekent dat één bepaald feit een onevenredige invloed heeft op de beoordeling: als bijvoorbeeld Jantje op school zeer goed kan meekomen, is de onderwijzer geneigd hem ook op andere gebieden hoog aan te slaan; lage schoolcijfers kunnen hem doen denken dat Jantje nergens voor deugt;

— *stereotypieën*; iemand, die een stereotype opvatting heeft („de zuinige Schot”; „de nuchtere Hollander”) ziet niet de werkelijke persoonlijkheid, maar het beeld dat hij zich over hen heeft gevormd.

Dit soort „tests” — in ons geval dus de observatie en het interview — moet dan ook in een zeer ge-disciplineerd kader plaatsvinden om betrouwbare (vergelijkbare) uitkomsten te verkrijgen. Door een relatief langdurige opleiding te geven in de gesystematiseerde observatietechniek en in de interviewtechniek en daarna de uitvoering voortdurend te controleren, kunnen de verschillen tussen de beoordelaars onder controle worden gehouden.

Bij de observatielessen krijgen de leerlingen meteen, zonder enige voorkennis terzake, een groeps-test in het terrein te observeren. De resultaten daarvan, hun beoordelingen van de groepsleden, lopen dan vrij sterk uiteen. Daarna wordt stap voor stap met behulp van video-apparatuur de theorie van de gesystematiseerde observatietechniek gegeven. Inhoudelijk kunnen wij hier niet diep erop

ingaan. Kort geformuleerd komt het echter neer op het leren:

- waarnemen (feiten, geen interpretaties);
- richten op de interactie (niet op één persoon);
- fragmentarisch te werk gaan (stukje voor beetje afwerken, anders wordt het te complex);
- werken met ondubbelzinnig omschreven gedragscategorieën;
- onderkennen van de samenhang daartussen;
- op de aangegeven, genuanceerde wijze scoren per gedragscategorie.

Iedere activiteit (gezegde of handeling) van een groepslid kan onder verschillende gedragscategorieën worden ondergebracht; dat wil zeggen dat er dus voor iedere activiteit bij verschillende gedragscategorieën moet worden gescoord. Een observator moet daartoe ieder waargenomen fragment — waarin dus sprake is van verscheidene activiteiten — grondig volgens een vaststaand schema analyseren.

Eerst na verloop van tijd, na veelvuldig oefenen, krijgt een leerlingobservator daarin enige routine. Hij kent dan het observatieschema, herkent bepaalde situaties en „voorziet” min of meer welke gedragingen in die situaties te verwachten zijn.

De theorie wordt daarom tijdens de vier weken durende observatie-opleiding iedere dag praktisch beoefend door aan te sluiten aan het testprogramma van het selectiecentrum. Aan het einde van deze opleiding worden de gegevens (scores), die de leerlingen door het observeren van dezelfde groep hebben verkregen, naast elkaar gelegd. De „beoordelingen” blijken dan wel degelijk vrijwel overeen te stemmen.

Ten aanzien van de interviewopleiding geldt een gelijksoortige werkwijze. Van meet af aan krijgen de leerlingen korte vraaggesprekjes te voeren, die op videoband worden vastgelegd. De leerlingen zien zichzelf daarna op het televisiescherm aan het werk. Dat is voor hen meestal een openbaring (zij het een niet altijd even plezierige), omdat zij voor het eerst van hun leven met zichzelf worden geconfronteerd. Na bespreking van het resultaat door de leerlinginterviewer, zijn collega's, het

„slachtoffer” en de opleider, volgt theorie van de interviewtechniek, waarna weer vraaggesprekjes worden gehouden, enz.

In eerste instantie wordt dus alleen aandacht geschonken aan de techniek van het interview. Daarna moet nog nader worden ingegaan op de diverse specifieke onderwerpen die bij het interview aan de orde moeten komen, bijvoorbeeld de schoolopleiding van de kandidaat, zijn arbeidservaring en zijn houding tegenover de dienst(plicht). Ten slotte doen de leerlinginterviewers verschillende proefinterviews alvorens zij, aanvankelijk onder mentorschap van de opleider, op echte kandidaten worden losgelaten.

De opleiding van de interviewer duurt ongeveer drie weken. Bij deze opleiding beperken wij ons evenwel tot de selectie van de kandidaten reserve-officier. Als de interviewer daarin ervaren is, volgen met korte tussenpozen vervolgoopleidingen in het selecteren van andere categorieën kandidaten, bijvoorbeeld KMA-, OCOSD-, KMS-, KVV- en TS-sollicitanten. De reden voor deze werkwijze ligt voor de hand. De selectieprocedures voor de diverse categorieën verschillen enigszins, omdat ook de te vervullen functies en de opleidingen daarvoor verschillen; het presenteren van zoveel naar inhoud verschillende leerstof ineens is te veel van het goede en werkt het maken van fouten, waarvan mensen de dupe worden, in de hand.

Voor de goede orde zij daarom tevens opgemerkt dat de leerlingen na de observatieopleiding gedurende ongeveer twee à drie maanden alleen als observator werkzaam zijn, alvorens zij de interviewopleiding volgen, of omgekeerd. Welke opleiding na het algemene gedeelte als eerste volgt, de observatie- of interviewopleiding, is namelijk mede afhankelijk van de behoefte van het SCKL. Ten slotte moet worden vermeld dat de opleider tevens het schrijven van selectievoorschriften en testinstructies tot taak heeft. Deze geschriften, die uiteraard ook bij de opleidingen van het selectiepersoneel worden gebruikt, dienen de betrouwbaarheid van de selectieprocedure te verhogen; dat wil zeggen, te zorgen, dat iedere kandidaat op dezelfde wijze wordt getest.



# Selectie van personeel



**drs. Th. H. J. Tromp**

majoor van de militair-psychologische dienst

*In dit artikel gaan wij in op personeelsselectie in het algemeen en die ten behoeve van grote organisaties — waartoe de KL zich toch wel mag rekenen — in het bijzonder. Wij hebben getracht, binnen het bestek van een artikel in dit tijdschrift inzicht te verschaffen in een aantal processen en zaken die weliswaar niet altijd voor iedereen zichtbaar zijn, maar toch vaak de uitkomst van het proces bepalen. Dat daarbij van volledigheid en theoretische verfijning geen sprake kan zijn, spreekt vanzelf; het is geen handleiding. Behalve de wetenschappelijke kant van de personeelsselectie zullen ook maatschappelijke en ethische facetten worden belicht. Het aantal literatuurverwijzingen is beperkt tot wat dezerzijds als verhelderend of illustratief wordt beschouwd en niet al te specialistisch is geschreven.*

Een organisatie die zich ziet geconfronteerd met vacatures, zoekt daarvoor personeel waarvan wordt verwacht of tenminste gehoopt, dat het in staat zal blijken de gestelde zaken naar behoren uit te voeren. Dat betekent het maken van een keuze tussen kandidaten waarvan wél en kandidaten waarvan níét wordt verondersteld dat aanneming op teleurstelling voor tenminste een van de partijen zal uitlopen.

Of die organisatie daartoe actief de arbeidsmarkt opgaat dan wel het initiatief aan de werkzoekenden overlaat, is in dit verband niet zo belangrijk. Hoofdzaak is dat op een gegeven moment een ontmoeting plaatsvindt tussen hen die een arbeidsplaats zoeken en hen die er een hebben aan te bieden.

Personeelsselectie staat de laatste tijd nogal in de publieke en politieke belangstelling, zeker nu het aantal beschikbare banen achterblijft bij het arbeidsaanbod. De sollicitant bevindt zich dan in een relatief ongunstige onderhandelingspositie. Hij vraagt iets — een betrekking — en de andere partij heeft de macht hem dat te weigeren. Macht impliceert de mogelijkheid tot misbruik en machtsongelijkheid wordt, zeker in een tijd waarin ge-

lijkheid door velen als centrale waarde wordt beschouwd, met het nodige wantrouwen bezien. De KL behoort als grote werkgever tot de economische machthebbers en ontkomt dan ook niet aan de schijnwerpers van een kritische interesse. In 1973 leidde de politieke belangstelling voor de positie van de werkzoekende tot de instelling van de „Staatscommissie Hessel”, die in 1977 rapport uitbracht aan de minister van sociale zaken en volksgezondheid [1]. Mede op grond daarvan is thans een aantal wettelijke maatregelen in voorbereiding, die al hetgeen zich rond het sollicitatieproces afspeelt moeten reguleren.

## Begripsbepaling

In het bovengenoemde rapport-Hessel is selectie als volgt gedefinieerd:

*Het geheel van activiteiten dat ten doel heeft een beslissing te nemen over aanstelling of afwijzing van sollicitanten.*

Dat is een ruime formulering die zich over een groot gebied uitstrekt, van en met de signalering van een mogelijke behoefte of de ontvangst van een sollicitatie, tot en met de vaste aanstelling. Strikt genomen maken personeelswerving en beoordeling tijdens een proefperiode dus eveneens deel uit van het selectieproces.

Voor de KL zou dat laatste dan bestaan uit:

- behoeftebepaling (zo gauw die verder gaat dan „iedereen is welkom”);
- wervingsactiviteiten (eisen, keuze van doelgroepen en media);
- psychologisch onderzoek;
- medisch onderzoek;
- veiligheidsonderzoek;
- opleiding (wanneer aanneming afhankelijk is van slagen daarvoor);
- definitieve aanneming of afwijzing.

Hoewel al deze aspecten zeker niet buiten beschouwing behoeven te blijven, zal hierna het

begrip selectie worden vernauwd tot hetgeen geschiedt wanneer de kandidaat wordt geconfronteerd met de persoon of instantie die hem op zijn geschiktheid moet beoordelen. Dat niet zal kunnen worden voorbijgegaan aan de randvoorwaarden voor een zo goed mogelijke gang van zaken daarbij, spreekt vanzelf.

### Het rendement van selecteren

Ethische argumenten — en die zijn er, zowel pro als contra — even buiten beschouwing gelaten, gaat het bij de personeelsselectie in feite om een bedrijfseconomische aangelegenheid. Waarom al die kosten en moeite? De volgende factoren beïnvloeden het antwoord op deze vraag.

*Het aantal en de aard van de keuzemogelijkheden.* Kiezen uit één mogelijkheid heeft geen zin, evenmin als wanneer de eventuele alternatieven zó irreëel zijn dat van echt kiezen niet kan worden gesproken.

*Het gewicht van de functie* en daaraan gekoppeld het saldo van de winst- en verliesrekening bij wèl versus níét selecteren.

Verlies en winst behoeven zich uiteraard niet te beperken tot het financiële aspect. Menselijk leed of slecht functioneren van de organisatie behoren ook aan de debetzijde te staan, zo goed als arbeidssatisfactie en een goed lopend (in ons geval militair) apparaat de creditzijde opsieren.

Heeft een slechte functievervulling vèrstrekkende kwalijke gevolgen voor het functioneren van een organisatie, dan zal die eerder geneigd zijn een kostbare selectieprocedure voor lief te nemen dan wanneer de ongunstige consequenties niet veel verder reiken dan het woord „jammer” lang is. Wanneer in dat geval bovendien het aanbod gering is, overtreffen de kosten van een dergelijke operatie al snel de baten en is het rendement in feite negatief. Selectie van personeel kost tijd en geld en daarom zal ook op dit gebied vrijwel altijd worden gestreefd naar winstmaximalisatie, door zo hoog mogelijke opbrengst te verlangen tegen zo laag mogelijke kosten. In de laatste moet overigens ook worden begrepen de winstderving ontstaan door het mislopen van een waardevolle arbeidskracht.

In het algemeen kan worden gesteld dat het nuttige effect van selectie toeneemt naarmate:

- het aanbod toeneemt in verhouding tot de behoefte;
- de functie waarom het gaat, moeilijker wordt;

— over de kwaliteit van de kandidaten meer onzekerheid bestaat;

— de consequenties van niet voldoen ernstiger worden;

— de toevalskans op het aannemen van een geschikte kandidaat afneemt;

— de mate waarin selectie een goede voorspelling oplevert, toeneemt.

### De informatiebehoefte van werving en selectie

Beide worden hier in één adem genoemd, omdat alvorens het selectie-orgaan zijn kandidaten krijgt al een zekere voorselectie heeft plaatsgevonden. Het medium dat de wervingsboodschap overbrengt, bepaalt de populatie waaruit kan worden gerecrueteerd; de vorm van die boodschap spreekt daarvan weer een bepaald gedeelte aan; het beeld dat van de organisatie in de maatschappij bestaat, kan bepaalde groepen motiveren of demotiveren om te solliciteren, enz. Als, doordat de werving bijvoorbeeld niet precies weet aan wat voor kwaliteiten nu eigenlijk behoefte bestaat, „in de verkeerde vijver wordt gevestigd”, kan bij de selectie ten hoogste nog worden geprobeerd de enkele gezochte die per ongeluk is meegekomen, eruit te lichten. Tekorten en kwaliteitsverlies — want personeel moet er tóch komen — zijn het gevolg. Willen werving en selectie de afnemer van het juiste personeel kunnen voorzien, dan moet over goede functie-informatie worden beschikt. „Draaier” is bijvoorbeeld onvoldoende: zoekt men een ambachtelijke draaier of een bedieningsman voor een draaibank met numerieke besturing? En wat is, om bij de KL te blijven, een „goede onderofficier”?

Hier raken wij aan een belangrijk aspect van de personeelsselectie waarop in de volgende paragraaf nader wordt ingegaan.

### Criteria en functie-eisen

Hoewel niet hetzelfde, zullen deze twee zaken wegens hun verwantschap hier gezamenlijk worden behandeld.

Welk criterium moet een selecteur kiezen om het succes van zijn werk aan af te meten? De belangrijkste eis, die aan een criterium moet worden gesteld, is hiermee gegeven: het moet *beschikbaar* zijn; op een onbekend criterium kan moeilijk een selectie worden afgestemd! Nu is het voor de opdrachtgever niet altijd eenvoudig zo'n criterium tevoren vast te stellen. De selecteur blijft dan niet veel anders over dan, door de aangenomenen in



hun carrière te volgen, alsnog te proberen erachter te komen. Een probleem blijft dan nog, dat hij zal moeten besluiten wat hij belangrijk vindt. Moet hij kijken naar hen die het hoogste zijn opgeklommen, naar hen die de meeste vrienden hebben, of naar werknemers met het geringste ziekteverzuim? Heeft hij een criterium gekozen, dan zal hij trachten tussen succesrijken en succesarmen verschillen in testgedrag te ontdekken, om zodoende achter de gewenste kwaliteiten te komen.

Een tweede aan het criterium te stellen eis is die van *relevantie*. Met criteria die weinig uitstaande hebben met het organisatiedoel valt weinig te beginnen, nog afgezien van criteria die haaks daarop staan.

*Stabiliteit* en *betrouwbaarheid* zijn eveneens buitengewoon belangrijk; een criterium, dat op onvoorspelbare wijze varieert, frustreert een goede afstemming van de selectie op de behoeften van de organisatie. De zekerheid omtrent het criterium moet overigens niet alleen in de tijd bestaan, maar ook in de breedte; dat wil zeggen binnen de organisatie moet eenheid van opvatting bestaan over wat belangrijk is en wat niet. Is het criterium afhankelijk van de stemming of persoonlijkheid van de diverse machthebbers, dan zal een poging tot afstemming van de selectie altijd achter de feiten — in casu de wisseling van chefs — aanlopen. Een verzameling criteria (en functie-eisen) die meer weg heeft van een tuin vol onkruid dan van een geordende, van visie en beleid getuigende, border is een nachtmerrie voor de serieuze selecteur. Een criterium is overigens geen onveranderlijk gegeven; het is immers altijd mogelijk dat met het voortschrijden van de tijd veranderingen zullen optreden, maar die moeten dan wel zijn geëxpliciteerd.

Helaas, daaraan schort het maar al te vaak. Soms hebben wij te maken met verborgen criteria die, net als geheime agenda's bij vergaderingen, de gang van zaken zeer kunnen frustreren. Zij kunnen bijvoorbeeld uitvloeisel zijn van privéopvattingen van een chef die om de een of andere reden niet in het eisenpakket waren terug te vinden. Tracht hij die dan toch via zijn opleidings- en beoordelingsbeleid door te drukken, om aldus een in zijn ogen ernstig verzuim van de organisatie te corrigeren, dan handelt hij ondanks al zijn goede bedoelingen deloyaal: hij laat via de achterdeur gasten binnen die de heer des huizes niet had uitgenodigd.

Andere afnemers van personeel kunnen voortdurend op zoek zijn naar een — flatteus geretoucheerde — foto van zichzelf; het meeste dat zij

krijgen heeft echter een eigen gezicht en stelt alleen daardoor reeds teleur.

Het gevaarlijke van verborgen criteria is dat organisatieleiding, selectie en werving in het duister tasten en zich lopen af te vragen waarom de resultaten zo onvoorspelbaar tegenvallen. Selecteur en werver worden tot wanhoop gedreven en gooien al dan niet openlijk het bijtje erbij neer. De organisatieleiding begint zorgelijk gedrag te vertonen en probeert alle mogelijke maatregelen. Links en rechts worden zondebokken gezocht en ongetwijfeld gevonden dan wel benoemd. Nadat die een kimmervolle tijd hebben doorgemaakt, blijkt er niets te zijn veranderd en zijn de problemen ten hoogste verschoven. Verspilling van kostbaar potentieel, om nog maar niet te spreken van de gevoelens der direct betrokkenen.

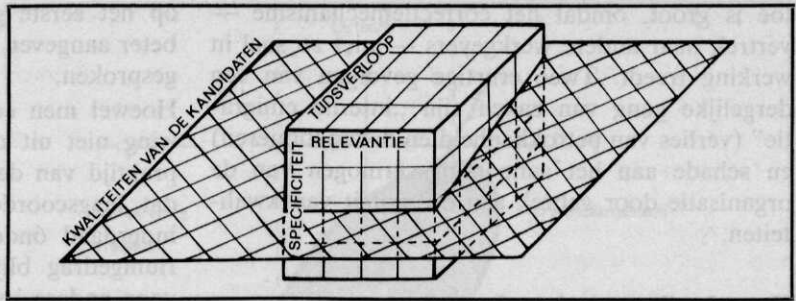
Bij een onvoldoende consistent beleid kan de selecteur zijn testbatterij versimpelen tot het opgooien van een muntstuk en behoeft de werver zich geen zorgen meer te maken over zaken als doelgroep- en mediakeuze.

Het verdient zelfs aanbeveling, werving en selectie reeds bij de formulering van functie-eisen in het overleg te betrekken. Zij zouden aldus in staat worden gesteld na te gaan of personeel dat aan de gevraagde instromingseisen voldoet, wel bestaat of te selecteren valt. Bij een negatief antwoord kan men zich dan een dure en misschien vergeefse campagne besparen.

Een ander belangrijk aspect van een criterium is de mate van *specificiteit*. Hoe groter die is, hoe nauwkeuriger de selecteur te werk kan gaan.

In werkelijkheid is alles nog gecompliceerder dan het zo lijkt. Meestal gaat het om meer criteria. Het is vrijwel onmogelijk één „succesfactor” te isoleren, zowel binnen functies als binnen personen. Eén persoon is niet geschikt voor alle functies, hoeveel uitstekende kwaliteiten hij ook mag bezitten en bovendien kunnen sommige aspecten van een functie hem meer liggen dan andere. Er is zo'n sterke interactie tussen de diverse aspecten van een functievervulling en de verschillende aspecten van de persoon van de functionaris — het verschijnsel dat van de ene dingen worden geaccepteerd die van een andere niet worden aanvaard, is algemeen bekend — dat criteriumkeuze altijd een min of meer hachelijke zaak is. Vaak zal uit een verzameling criteria de optimale combinatie moeten worden gekozen.

In een vereenvoudigde ruimtelijke figuur (afb. 1) wordt getracht een en ander te illustreren. Kijkende naar het vlak van de kwaliteiten die een kan-

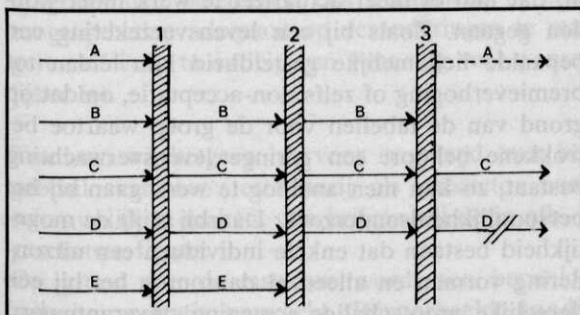


Afb. 1

didat meebrengt, zien wij dat een eigenschap die aan het begin van de carrière belangrijk kan zijn, later aan betekenis kan inboeten en dat niet alle kwaliteiten altijd even relevant zijn. Wanneer personeel moet worden aangenomen dat binnen de eigen organisatie carrière moet kunnen maken, zou bij werving en selectie eigenlijk al rekening moeten worden gehouden met eigenschappen die voor een later gedeelte van de loopbaan zijn vereist. Zouden, om een voorbeeld te noemen, managers eerst een volledige en succesvolle lijncarrière hebben moeten maken, dan is het gevaar niet denkbeeldig dat personeelsleden met managementkwaliteiten reeds tijdens het eerste loopbaangedeelte zijn weggefilterd. Het is namelijk maar de vraag of vereisten voor latere functies alleen maar „meer van hetzelfde” zijn van wat gold voor eerdere functies. Het zou zelfs kunnen zijn, dat sommige gedragvormen die goed zijn voor een succesvolle eerste carrière, disfunctioneel zijn voor een goed vervullen van een latere beleidsfunctie op hoog niveau, en omgekeerd. Een selectie die uitsluitend is afgestemd op de begin-carrière, zou de organisatie op de lange duur wel eens een slechte dienst kunnen bewijzen. De managers kunnen dan alleen nog maar worden betrokken uit een populatie die daarvoor van huis uit niet zo geschikt was.

Zij 1 in afb. 2 het filter der initiële selectie en 2 en 3 de filters die door het beoordelingsbeleid in de loopbaan zijn ingebouwd. Uit het aanbod met eigenschappen A t/m E zijn kandidaten met eigen-

Afb. 2



schap A, bijvoorbeeld op grond van klachten uit het eerste loopbaangedeelte, afgewezen. Kwaliteit E blijkt belemmerend te werken voor de promotie-gang in het tweede loopbaandeel; blijft over een populatie met de eigenschappen B, C en D. In de laatste periode blijkt evenwel kwaliteit A opeens belangrijk te zijn en thans node te worden gemist, terwijl eigenschap D, die het eerder zo goed had gedaan, een goede vervulling van de hoogste functies in de weg staat.

De militaire geschiedenis kent legio voorbeelden van commandanten met een fraaie staat van dienst, die in de topfuncties plotseling bleken te falen als aanvoerder, strateeg of leider van een gecompliceerde staf met hooggekwalificeerd personeel [2] [3].

Wij mogen, zoals gezegd, niet ervan uitgaan dat het voor hogere functies vereiste gedrag in het verlengde ligt van dat voor lagere functies. Het bekende adagium „doe desnoods iets verkeerd, maar dóé iets!” kan op het gevechtveld, met de vijand vlakbij en een groep ondergeschikten die op actie wacht, zeer functioneel uitwerken, op hoger niveau kan een dergelijke gedragstendentie tot ware rampen leiden (evenals besluiteloosheid overigens; dit om misverstanden te vermijden).

De consequentie is dat de organisatie grote terughoudendheid moet betrachten in haar beoordelingen omtrent geschiktheid van functionarissen voor later te vervullen functies. Zij zal een behoorlijke tolerantie dienen te bezitten, door niet al te snel bepaalde eigenschappen ongewenst te verklaren; later zouden die wel eens van pas kunnen komen.

Omdat de kappen niet gelijk zijn, leidt het streven naar gelijke monniken ertoe dat voor een deel van deze hoofddeksels niet de geschikte dragers worden gevonden.

Juist sterk hiërarchische organisaties, waar de groepsnormen grote invloed uitoefenen op de carrièregang van het individu en die bovendien zó uniek zijn dat het personeel daarbuiten weinig alternatieven vindt, lopen het risico iedereen in een standaardmodel te persen. De verleiding daar-

toe is groot, omdat het correctiemechanisme — vertrek naar andere werkgevers — niet zo snel in werking treedt. Twee ernstige gevolgen van een dergelijke gang van zaken zijn „interne emigratie” (verlies van betrokkenheid en disfunctioneren) en schade aan het aanpassingsvermogen van de organisatie door gebrek aan diversiteit van kwaliteiten.

### Het gebruik van een testbatterij

Selectie is in vele gevallen ondenkbaar zonder een serie tests waaraan de kandidaat wordt onderworpen. Het begrip test moet dan wel worden gezien in de ruimste betekenis: een meetinstrument, bedoeld om iets over de kandidaat te weten te komen dat een voorspelling oplevert omtrent zijn eventueel toekomstige functioneren. Ook een gesprek kan daarbij dienstig zijn.

Bij de personeelsselectie voor een organisatie als de KL hebben wij te maken met drie belangrijke aspecten:

- het kennis- en vaardigheidsniveau;
- het geheel van gedragingen dat doorgaans „persoonlijkheid” wordt genoemd;
- het normen- en waardenstelsel van de organisatie.

Sprekende over het eerste zal veelal het woord „intelligentietest” vallen. Eindeloze en diep gravende discussies kunnen — en zijn dan ook — ontstaan over wat intelligentie inhoudt en of dat, als het bestaat, aangeboren is dan wel voortspuit uit de maatschappelijke verhoudingen en de daaruit voortvloeiende milieuverschillen.

Om dergelijke uitzichtloze debatten, die veel weg hebben van de twisten der middeleeuwse scholastici over de vraag hoeveel heiligen op de punt van een naald konden plaatsnemen, uit de weg te gaan, hebben sommigen hun toevlucht genomen tot een circulaire definitie: intelligentie is wat een intelligentietest meet.

Een gevaar van de taal is de suggestie dat een naam altijd een werkelijkheid weergeeft. Het gebruik in dit geval van één woord, suggereert dat er in objectieve zin sprake is van één construct.

Bij andere kwaliteiten vinden wij meer differentiatie. „Handigheid” wordt een jongen die goed is in het gebruik van hamer en zaag niet ontzegd, ook al gaan de naaldvakken hem minder goed af. Scoort hij daarentegen laag op een bepaalde intelligentietest, dan kan hij een intellectuele reputatie verder wel vergeten. Misschien is de definitie in termen van een test toch minder zinloos dan zij

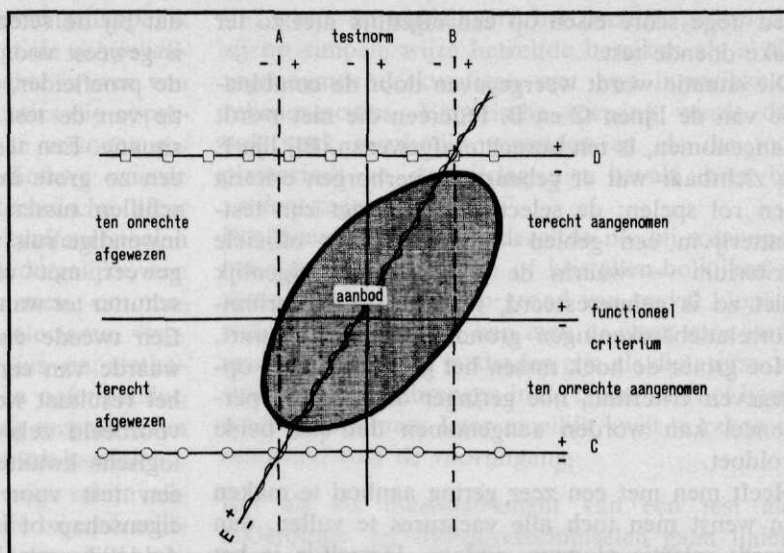
op het eerste gezicht lijkt, wij kunnen daardoor beter aangeven over welk soort intelligentie wordt gesproken.

Hoewel men een dergelijk inhoudelijke beschouwing niet uit de weg mag gaan, gaat het in de praktijk van de selectie in de eerste plaats erom, dat laagscoorders en hoogscoorders op een test inderdaad ónder respectievelijk bóven het criteriumgedrag blijken te presteren. Hetzelfde geldt voor andere tests, zoals „praktisch inzicht”, e.d. Er wordt uitsluitend een uitspraak gedaan over dié kennis- en vaardigheidsaspecten die een voorspelling opleveren omtrent de latere functievervulling.

Bij het tweede selectie-element liggen in het toch al gladde ijs de nodige wakken versholen. Wat is die persoonlijkheid en, vooral, wat is een „gezonde persoonlijkheid”? Het gevaar van liefhebber, psychologiseren en verpakken van eigen opvattingen in wetenschappelijk lijkende wikkels is hier levensgroot aanwezig. Het is verleidelijk gedragingen die men niet waardeert als „ziek” te bestempelen. Halo-effecten en impliciete persoonlijkheidstheorieën van beoordelaars kunnen een grote rol gaan spelen. Lange haren en driedelige kostuums kunnen beide worden uitgelegd als eigentijds gedrag of als bewijs van onvolwassen naperij, en de eigenaar van dat gedrag kan worden geclassificeerd als zelfbewust dan wel als psychisch onvolgroeid, afhankelijk van wat hij die deze uitspraken doet als beeld van een volwassen individu voor ogen heeft staan.

In de personeelsselectie is een onderscheid tussen wat als ziek of gezond moet worden beschouwd ook niet zo erg zinvol. Zakelijker is het, de kandidaten onder te verdelen naar de hoeveelheid risico die hun eventuele aanstelling meebrengt. Iemand, die in de ene werkomgeving in de problemen komt, kan in de andere storingvrij functioneren, zonder dat zijn persoonlijkheid is veranderd.

Het werken met grote aantallen sollicitanten houdt in, dat min of meer actuarieel te werk moet worden gegaan. Zoals bij een levensverzekering een bepaalde lichamelijke gesteldheid kan leiden tot premieverhoging of zelfs non-acceptatie, omdat op grond van de tabellen voor de groep waartoe betrokkene behoort een geringe levensverwachting bestaat, zo kan men analoog te werk gaan bij het persoonlijkheidsonderzoek. Daarbij blijft de mogelijkheid bestaan dat enkele individuen een uitzondering vormen en alleen al daarom is het bij een dergelijke grootschalige screening onverantwoord



Afb. 3

op grond daarvan een uitspraak te doen over de afzonderlijke kandidaat.

Rest ons nog het derde element van de selectie: het normen- en waardenpatroon van de organisatie. Men kan buitengewoon intelligent zijn — hoe ook gedefinieerd — een stabiele persoonlijkheid bezitten en tóch niet in de organisatie passen. Zo zal het voor iemand die principieel elk wapengebruik afwijst, moeilijk worden zich in de KL thuis te voelen, al mankeert er niets aan zijn kennis, vaardigheid of persoonlijkheid. (Tenzij men zover wil gaan zijn opvatting als persoonlijkheidsdefect te zien.) Alle overige kwaliteiten ten spijt, met een kandidaat die zich niet wil of kan aanpassen, kan de organisatie weinig beginnen. Overigens is het normen- en waardenstelsel geen onveranderlijk gegeven. Moeten steeds meer kandidaten worden afgewezen op grond van gebrek aan congruentie, dan is de organisatie toe aan een herziening van haar mores op straffe van een toenemend aantal lege plaatsen. De schade die ontstaat door een al te rigoureuze beginselectie ten aanzien van dit aspect is zeker op de langere termijn bepaald niet gering. Een te groot aantal gelijkgestemden belemmert een organisatie in haar mogelijkheden adequaat op veranderingen te reageren of erop te anticiperen (wat nog veel wenselijker is).

Trachten wij hetgeen hiervoor is gezegd over het gebruik van een testbatterij als predictor aanschouwelijk te maken, dan krijgen wij de in afb. 3 geschetste figuur.

Op grond van de testscore wordt een bepaalde criteriumprestatie verwacht. Bijvoorbeeld: kandi-

daten die boven de minimumtestnorm scoren, zullen later boven de minimumcriteriumprestatie blijven. Bovendien wordt gehoopt dat geen kandidaten die geschikt moeten worden geacht, op grond van een onvoldoende testscore worden afgewezen. In de ideale situatie zijn dus alleen het rechterboven- en linkeronderkwadrant gevuld. Een dergelijke toestand zal helaas nooit worden bereikt, maar de selecteur zal wel ernaar streven. De selectiestrategie hangt echter voor een belangrijk deel af van de wens van de opdrachtgever. Wenst die de kans op het missen van een geschikte functionaris zo klein mogelijk te houden, dan schuift de testnorm bij een gegeven test meer naar links (lijn A). Het gevolg daarvan is dat bijna niemand meer ten onrechte wordt afgewezen. De keerzijde van de medaille is dat het aantal ongeschikten dat toch wordt aangenomen toeneemt. Het omgekeerde krijgen wij als de opdrachtgever de kans op een ten onrechte aangenomen kandidaat zo klein mogelijk wenst te houden, voor lief nemende niet alle vacatures te kunnen vervullen (lijn B). Een reden daarvoor kan bijvoorbeeld zijn dat de schade bij ten onrechte aannemen te groot wordt geacht. Het zal tevens duidelijk zijn dat de grootte van het aanbod en de omvang van de behoefte mede een rol spelen. Is het aanbod groot en de behoefte gering, dan kan men het zich economisch gezien permitteren uiterst strenge maatstaven aan te leggen. Is iedereen geschikt, met andere woorden: voldoet het gehele aanbod eigenlijk al zonder meer aan de gestelde criteria, dan zou men zelfs volkomen willekeurige selectiemethoden kunnen gebruiken om het aantal kandidaten tot handzame proporties terug te brengen: opstellen volgens grootte, kleur haar of, wat minder opvalt,

een hoge score eisen op een eigenlijk niet zo ter zake doende test.

Die situatie wordt weergegeven door de combinatie van de lijnen C en B. Iedereen die niet wordt aangenomen, is ten onrechte afgewezen. Bij lijn E is zichtbaar wat er gebeurt als verborgen criteria een rol spelen: de selecteur zoekt met zijn testbatterij in een gebied — dat van het officiële criterium — waarin de opdrachtgever eigenlijk niet zo is geïnteresseerd, wat alle test-criterium-correlatieberekeningen grondig in de war stuurt. Hoe groter de hoek tussen het geheime en het opgegeven criterium, hoe geringer de kans dat personeel kan worden aangenomen dat aan beide voldoet.

Heeft men met een zeer gering aanbod te maken en wenst men toch alle vacatures te vullen, dan wordt selectie al gauw zinloos. Hetzelfde is het geval als de eisen zo hoog zijn dat het aanbod geen kandidaten bevat die daaraan voldoen (lijn D).

Een manier om de selectiekosten te drukken is de toepassing van een getrapte procedure. De eerste trap bestaat dan uit een grove, weinig mankracht vragende toets, waarna wordt doorgedaan met hetgeen daardoorheen komt. Het gevaar van selectie-instrumenten die met het vereiste functiegedrag weinig uitstaande hebben, wordt daarbij wel erg duidelijk: men verkleint dan de populatie van de tweede trap zonder evenredige toeneming van het percentage geschikten daarin. Het gevolg daarvan kan zijn dat de organisatie in kwalitatief opzicht onvoldoende kan worden gevuld of dat men in vreesnaam op belangrijke punten water in de wijn doet om aan de aantallen te komen.

Een dergelijke situatie wil nogal eens voorkomen — en helaas gebeurt dat bovendien vaak voorraan in de beslissingsketen — als wordt gewerkt met op traditie of plausibiliteit gebaseerde selectiecriteria („... we weten toch zeker allemaal wel hoe 'n... eruit moet zien...”).

### Enkele aspecten van testgebruik

Een psychologische test is een meetinstrument en moet in beginsel dan ook voldoen aan de eisen die aan dergelijke apparatuur worden gesteld.

Het minste dat de gebruiker van zijn instrumentarium eist, is een aanvaardbare mate van *betrouwbaarheid*. Door meting verkregen waarden mogen uitsluitend zijn beïnvloed door het te meten object, er moet zekerheid bestaan over een consistent verloop van het meetproces en niet controleerbare variabelen moeten worden buitengesloten. Kandidaten hebben recht op de zekerheid

dat bij de selectie hun eigen testgedrag bepalend is geweest voor de uitslag en niet de persoon van de proefleider, onvolkomenheden in de constructie van de test of toevallige variaties in de test-situatie. Een test die slecht in elkaar zit vertoont een zo grote interne variantie, dat eventuele verschillen tussen kandidaten verloren gaan in de inwendige ruis van het meetinstrument; het is een geweer met uitgesleten loop, dat de serieuze schutter tot wanhoop drijft.

Een tweede eis is die van *validiteit*. Wat is de waarde van een test, welke conclusies mogen uit het resultaat worden getrokken? Zo kan men bijvoorbeeld zekerheid wensen omtrent de psychologische kwaliteit die wordt gemeten. Onderzoekt een test voor technisch inzicht inderdaad die eigenschap of is, door de gecompliceerde en onduidelijke vraagstelling eigenlijk sprake van een tekstverklaring Nederlands of een oefening in tussen de regels door lezen? De opdrachtgever loopt in zo'n geval de kans Neerlandici of Talmoedexegeten geleverd te krijgen in plaats van de gevraagde technici. *Construct- en begripsvaliditeit* zijn begrippen die hier een plaats vinden.

Bij de personeelsselectie is men echter eveneens, en misschien meer, geïnteresseerd in een ander type validiteit, de *predictieve* validiteit, die aangeeft in hoeverre de test voorspellende waarde bezit. Er moet immers iets worden gezegd over het eventuele latere functiegedrag. Eenvoudig gezegd: hoe groot is de correlatie tussen test- en criteriumgedrag en welk teken heeft die? Het zal duidelijk zijn dat hier zonder goede functionele criteria niets valt te beginnen. Voorzichtigheid is daarbij geboden. Een correlatie betekent nog niet dat er sprake is van een oorzakelijk verband — het effect kan door een andere, onderliggende variabele zijn veroorzaakt — maar bovendien kunnen er maatschappelijke beperkingen zijn: als, om maar iets te noemen, het inkomen van de vader hoog zou correleren met het gewenste criteriumgedrag, is het dan verantwoord dat gegeven te laten meewegen bij de opstelling van het selectieadvies?

Extreem gesteld zou een selecteur zich bij zijn onderzoekingen weinig kunnen laten gelegen liggen aan bijvoorbeeld de constructvaliditeit. Hij merkt dat zijn test een goede voorspeller is en daarmee basta. Doorgaans echter houdt hij zich wel degelijk daarmee bezig, al was het alleen al omdat hij, zonder een behoorlijke theorie om van uit te gaan, bij zijn testkeuze te veel afhankelijk is van toevalstreffers en gelukkige grepen.

Wanneer men zich niet aan een wetenschappelijk verantwoorde werkwijze houdt, ligt de *schijnvaliditeit* op de loer. Veelal ten onrechte is men van mening dat gedragingen of testsituaties die oppervlakkig gezien lijken op het later te vertonen gedrag of de criteriumsituatie, predictieve waarde bezitten. Vooral in de psychotechnische sfeer hebben dergelijke tests, zoals chauffeursstoelen met lichtjes, draadbuigproeven en dergelijke, een tijdlang kunnen bestaan. Zo zou men, om toekomstige studenten medicijnen te selecteren, vwo-abituriënten compleet met witte jas en stethoscoop kunnen confronteren met een oefenpatiënt, om vervolgens hen die het vak nog moeten leren te sorteren op grond van hun „medisch handelen”. Het kan soms nuttig zijn een test enige schijnvaliditeit mee te geven om de acceptatie bij opdrachtgever en kandidaat te vergroten. Helaas is de uitwerking daarvan zelden neutraal maar leidt zij, juist door de schone uiterlijke schijn, al snel tot aanneming of afwijzing op verkeerde gronden.

Om dat te voorkomen zou men kunnen besluiten een dergelijke test niet te laten meetellen. Dat kan problemen geven met het personeel dat met het nakijken of afnemen ervan is belast: wie doet er graag zinloos werk? Een tweede bezwaar kan zijn dat men op die manier een bijgeloof in stand helpt houden. Ten slotte is er nog de kandidaat: mag men die lastig vallen met een test die eigenlijk niet ter zake doet?

Schijnvalide testmateriaal brengt de selectie bedenkelijk dicht bij de primitieve geneeskunde, waarin bijvoorbeeld aan planten met bladeren of bloemen die op bepaalde organen leken, een daarvoor geneeskrachtige werking werd toegeschreven. Inmiddels is men eraan gewend geraakt dat aan de hand van een bloedmonster uit de vinger conclusies worden getrokken aangaande de leverfunctie. Ten aanzien van het psychologische onderzoek is het gewenningsproces nog niet zover, waarbij overigens meteen dient te worden aangekend dat de ontwikkeling van goede toetsen even moeizaam geschiedt.

De hardnekkigheid waarmee schijnvalide methoden zich kunnen handhaven, heeft twee belangrijke oorzaken. Daar is allereerst het „gezonde verstand”, volgens Descartes het rechtvaardigst verdeelde goed ter wereld want zelfs doorgaans ontevreden lieden beklagden zich niet over een tekort daaraan. De zo op het oog grote inzichtelijkheid, de gelijkenis die vaak bestaat met het criteriumgedrag en de mogelijkheid de eigen opvattingen erin weerspiegeld te zien, maken schijnvalide tests populair. De oppervlakkige „eviden-

tie” geeft de aanhangers het prettige gevoel dat zij op simpele wijze hetzelfde bereiken als al die zogenaamde deskundigen met hun ingewikkelde rekenexercities. Empirische toetsing wordt dan ook vaak overbodig gevonden en als die toch plaatsvindt en de uitslag niet bevalt, heet het „cijfers zeggen niet alles”.

Een tweede oorzaak is dezelfde die bij sommigen het geloof in uitkruisen of kristallen-bolkijken in stand houdt. Louter op grond van toeval klopt er wel eens wat en dan kan men er weer voor jaren tegen. Schijnvalide methoden zijn als dictators: om structuur aan te brengen in de chaos van het begin soms nuttig, maar later moeilijk kwijt te raken en remmend voor de vooruitgang.

Net als elk meetinstrument kan een test aan ouderdoms- en slijtageverschijnselen gaan lijden, waardoor de uitkomsten nadelig worden beïnvloed. Wat te zeggen van een wiskundetest die elementen bevat die vandaag de dag niet meer worden onderwezen en zaken mist die wèl in het onderwijspakket zijn opgenomen? Hoe goed zo'n test oorspronkelijk ook mag zijn geweest, hij zal in dat geval onvoldoende discrimineren.

Ook aan de eisenkant gebeurt het nodige en een test voor vaardigheden die voor een bepaalde functie in de KL niet meer zijn vereist, heeft zijn waarde verloren.

De *normering* vormt een apart probleem. Het is niet altijd mogelijk tests, die qua verdeling zijn gebaseerd op bepaalde civiele populaties, zonder meer te gebruiken bij de selectie voor de KL. Dat gebeurt dan ook niet; in dergelijke gevallen zal de psycholoog de test eerst enige tijd in de batterij opnemen zonder hem te laten meetellen, tot een voldoende grote en representatieve normgroep is verkregen.

### **Enkele speciale aspecten van de selectie ten behoeve van de KL**

Bij de aanneming van personeel voor de KL behoort, evenals bij de aanschaf van materieel, te worden uitgegaan van een visie op de omstandigheden waaronder de organisatie over een zeker aantal jaren zal moeten functioneren. Evenals over de „post-'80-tank” zal ook over de „post-'80-militair” een idee moeten bestaan, aan de hand waarvan de eisen moeten worden opgesteld waaraan het personeel dan zal moeten voldoen. Uiteraard is dat gemakkelijker gezegd dan gedaan, omdat in het koffiedik van de toekomst moet worden gekeken. Dat is overigens geen argument om

het dan maar achterwege te laten: ook bij het opstellen van materieeleisen moet de profetenmantel worden omgehangen, maar de fabrikant zal toch zijn specificaties moeten krijgen.

De waarde van dergelijke toekomstvisies hangt niet in de laatste plaats af van de gemaakte analyses. Zaken die daarbij een rol spelen, zijn onder meer de aard van de eventueel te voeren oorlog — het dan gewenste tactische optreden heeft immers invloed op de wijze waarop het personeel zijn taak moet vervullen — de aard en samenstelling van de Nederlandse samenleving, de opleiding die zal kunnen worden gegeven, de condities waaronder het personeel zal moeten werken en de kwaliteit van het aanbod. Als complicerende factor komt daar nog bij dat het beroepspersoneel en een deel van het reservepersoneel een loopbaan moet kunnen worden geboden.

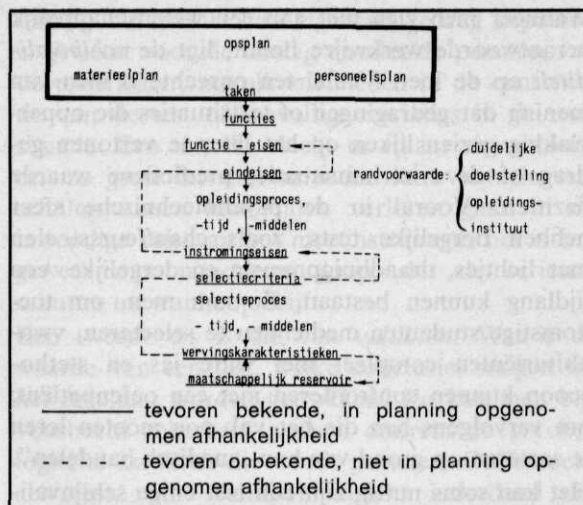
Men zou zich daarbij het in afb. 4 weergegeven schema kunnen voorstellen.

Materieelplan en personeelsplan kunnen elkaar wederzijds beïnvloeden. Zo zal het personeelsplan moeten voorzien in bedienaars van aan te schaffen wapensystemen en omgekeerd zal het materieel moeten voorzien in eventuele personeelsproblemen. Voorziet men tekorten aan personeel dan kan men het bijvoorbeeld gaan zoeken in pallettering bij de logistiek en wapens met grotere vuurkracht bij de gevechtseenheden.

Opleidingseisen vloeien voort uit functie-eisen; begineisen worden bepaald door opleidingseisen, enz. De praktijk kan echter wel eens anders uitpakken. Het zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat het intellectuele peil dermate bedroevend is dat men onvoldoende mensen krijgt die in staat zijn de „sophisticated weaponry” te bedienen — een situatie die zich in de Verenigde Staten dreigt voor te doen. Het dilemma wordt dan: óf trachten via de opleiding in het ontbrekende te voorzien óf simpeler wapens te gebruiken, ten koste van meer mankracht om de vuurkracht van de eenheden op hetzelfde peil te houden. Hetzelfde geldt, mutatis mutandis, voor fysieke eisen.

Wenst men de functie-eisen niet terug te schroeven en kan er aan de opleidingskant niets gebeuren, dan zou men opdracht kunnen geven strenger te selecteren. Het is niet ondenkbaar dat in bepaalde gevallen de gezochten zich niet in voldoende mate in het aanbod blijken te bevinden of dat een scherpere selectie de tekorten vergroot, omdat men nu eenmaal nooit meer kwaliteit uit de populatie kan halen dan erin zit.

Kwantiteit en kwaliteit daarvan staan onder invloed van een aantal maatschappelijke factoren.



Afb. 4

Daalt bijvoorbeeld het aanzien van de KL, dan wordt het onaantrekkelijk daar een carrière te ambiëren, wegens het sociale stigma. Zij die men eigenlijk zou moeten hebben, blijven weg. Ook interne factoren kunnen van invloed zijn. Wijkt de gang van zaken ten onzent al te zeer af van wat in de samenleving als geheel aanvaardbaar wordt geacht, dan heeft dat een even desastreus effect op de toeloop van kandidaten als externe invloeden van ongunstige aard.

Aanpassing van het maatschappelijke reservoir aan de organisatie-eisen is weliswaar mogelijk en gebeurt misschien ook, maar twee factoren belemmeren een voor de KL voldoende hoge reactiesnelheid. In een verzorgingsstaat dringt een dergelijke noodzaak zich niet zo snel op. Het is niet per se nodig ter wille van een betrekking geheel en al af te zien van de eisen die men daaraan stelt, men kan desnoods even afwachten of tijdelijk werk zoeken. Zelfs al ware dat wel zo, dan blijft het feit bestaan dat vele schoolverlaters niet over de voorkennis beschikken die de KL thans behoeft. Hoewel het belang van algemeen vormende en expressievakken geenszins mag worden ontkend, is er een grote behoefte aan personeel met een technische en exacte vooropleiding. Een onderwijssysteem heeft echter een zekere traagheid die, zelfs al zou men willen voldoen aan de behoefte van het bedrijfsleven en de KL op dit punt, ervoor zorgt dat het nog een hele tijd duurt voor zulks in het aanbod doorwerkt. Dit nog afgezien van mogelijke ideologische bezwaren tegen een dergelijke wil tot aanpassing.

Afstemming van de organisatiewensen op de realiteit van het aanbod is dan ook onontkoombaar. Gegeven een bepaalde verdeling van de Neder-

landse bevolking is het irreëel voor alle mogelijke functies een hoog opleidingsniveau plus een prima fysieke conditie te verlangen, men overvraagt dan de markt. Even zinloos is het, kwaliteiten te verlangen die elkaar binnen dezelfde persoon min of meer in de weg kunnen staan. Kritische, ambitieuze medewerkers die tevens volgzzaam zijn, met iedereen goede vrienden blijven en geen lastige vragen stellen, zal men bijvoorbeeld niet licht vinden. Irreële verwachtingen bergen het gevaar in zich dat opleiding en functie-inhoud daarop worden afgestemd, wat onherroepelijk tot teleurstellingen leidt.

Hoewel kennis en vaardigheid, persoonlijkheid en aanpasbaarheid aan het normen- en waardenpatroon van de KL bij alle selecties een rol spelen, zal het duidelijk zijn dat de gewichten daarvan bij de diverse wapens/dienstvakken en functieniveaus verschillen. Het zal overigens geen verwondering wekken dat bij de selectie voor de KL, die immers steeds meer op de techniek steunt, wiskundig en (praktisch) technisch inzicht een steeds belangrijker plaats onder de predictors gaan innemen, ook bij studierichtingen en opleidingen waarvoor deze kwaliteiten niet expliciet worden vereist.

Verlaat men het kennis- en vaardigheidsniveau, dan wordt met name de criteriumkeuze erg moeilijk, als men tenminste niet alleen probleemloos opleidbare, maar ook in latere fasen van de loopbaan goed functionerende personeelsleden wenst. Afstemming van de selectienormen uitsluitend op de overlevingskansen tijdens de initiële opleiding betekent dat men ervan uitgaat dat de eisen voor „goede cadet/leerling” principieel niet verschillen van hetgeen later wordt verlangd, hetgeen qua persoonlijkheid en fysiek prestatieniveau niet noodzakelijkerwijs het geval behoeft te zijn, en soms zelfs niet kan zijn. Juist in verband daarmee zijn longitudinale studies nodig, waarvoor thans reeds de gegevens worden verzameld en methoden ontwikkeld om personeel gedurende lange tijd in de KL te kunnen volgen. Omdat selectie meer is dan alleen testconstructie — men beschikt immers door de valideringsonderzoeken over haast uniek materiaal dat inzicht kan verschaffen in de hoedanigheden van het aanbod en uitsluitel kan geven over binnen de organisatie bestaande expliciete en impliciete criteria — kan de leiding worden geïnformeerd over bestaande en te verwachten knelpunten. Wat het overleg daaromtrent betreft, is binnen de KL een verheugende ontwikkeling gaande. Voor de selecteur betekent dit alles echter wel, dat hij de betrekkelijk veilige beslotenheid van zijn studeerkamer moet verlaten en

zich binnen de organisatie kwetsbaar opstelt door naar buiten te treden, met alle risico's van dien. Al te erg is dat overigens niet, er zijn meer functionarissen die risico's lopen.

### Selectie-ethiek

De selectie heeft een belangrijke invloed op het verdere leven van de kandidaat en het is dan ook niet verwonderlijk dat zij aan kritiek blootstaat. Een kritiek, die zich richt op mogelijkheden tot discriminatie van minderheidsgroepen van alle mogelijke aard, onprofessionele werkwijzen en misbruik van gegevens. In het eerder genoemde rapport-Hessel en de voorgestelde gedragsregels is met deze kritiek uiteraard rekening gehouden. Ten aanzien van de psychologische selectie volgt men daarbij in het algemeen de lijn die het Nederlands Instituut van Psychologen destijds heeft gevolgd bij de vaststelling van een code voor zijn leden (de zg. NIP-code); bij niet-naleving daarvan moet men zich voor een tuchtcommissie verantwoorden.

De aan de verantwoordelijke minister gedane aanbevelingen richten zich onder meer op de volgende punten:

- recht op een eerlijke kans op aanstelling;
- recht op bescherming van privacy en (daarmee samenhangende)
- recht op vertrouwelijke behandeling van de persoonsgegevens;
- recht op een instrumenteel doelmatige selectieprocedure;
- recht een klacht in te dienen (en die behandeld te krijgen!);
- recht op voldoende en ter zake dienende informatie.

Legt men dat alles naast elkaar, dan verschillen die voorwaarden eigenlijk niet eens zoveel van wat men als patiënt bijvoorbeeld zou eisen van een goede medische keuring. Ook daar mag men verwachten door een deskundige arts te worden onderzocht, wil men zijn medische gegevens vertrouwelijk behandeld zien, kent men de mogelijkheid van klacht bij het Medisch Tuchtcollege en eist men dat beslissingen op grond van de keuringsgegevens alleen zijn gebaseerd op de voor de functie relevante kwaliteiten. In dat licht bezien is het eigenlijk verwonderlijk dat deze ontwikkeling in de psychologische selectie zo laat op gang is gekomen. Te betreuren valt zij echter allerminst; psychologische kruidenvrouwtjes en wonderdok-



ters — om de medische vergelijking aan te houden — die niet precies kunnen of willen vertellen wat zij eigenlijk doen, maken de selectie tot een janboel van willekeur.

Het zou verkeerd zijn, regels aangaande de selectie-ethiek uitsluitend te zien als evenzovele belemmeringen. Het bestaan ervan kan de goede selecteur een steun in de rug zijn wanneer het erom gaat het hoofd te bieden aan op hem uitgeoefende druk om dingen te doen die niet door de beugel kunnen. Openheid naar de kandidaat toe kan het wantrouwen verminderen, al zal een onprettige boodschap daardoor nog niet blij worden ontvangen. Wanneer de selectie met voor iedereen duidelijke kwaliteitsgaranties is omgeven, kan zoiets zelfs rendementsverbeterend werken. Het kan voor de sollicitanten een aanuiding zijn dat de betrokken organisatie zorgvuldig met haar personeel omspringt en daardoor bewerkstelligen dat kandidaten met kwaliteiten — en dus alternatieven — zich voor deze werkgever gaan interesseren.

#### Naschrift

In dit artikel is ingegaan op de wetenschappelijke, organisatorische en maatschappelijke achtergronden van de personeelselectie en op de problemen die zich daarbij kunnen voordoen.

Een beschrijving van de interne en externe organisatie van de selectie in de KL, zaken die daarmee

samenhangen en een overzicht van de gebruikte tests zijn achterwege gebleven. Op die materie is elders in dit nummer ingegaan.

Procedures en tests zijn modules in een selectiesysteem dat moet kunnen steunen op een personeelsbeleid met visie; zo niet, dan werkt men in den blinde en komt niet verder dan ad-hocmaatregelen. Twee zaken moeten van een selectie die èn doelmatig èn maatschappelijk aanvaardbaar wil zijn, het fundament vormen: het belang van de organisatie en eerbied voor het individu. Doet men ten aanzien daarvan concessies om misschien een korte-termijnsuccesje te kunnen boeken, dan begint het gebouw vroeg of laat scheuren te vertonen en blijft de organisatie op de duur zitten met een bouwval die door zichzelf respecterende selecteurs en kandidaten wordt gemeden.

De KL timmert als grote werkgever zelfs ongewild voortdurend aan de weg en haar selectie- en wervingsbeleid verkeert dan ook in de positie van Caesars vrouw. Het streven van alle bij de selectie voor de KL betrokken personen is erop gericht de belangen van organisatie en kandidaat zo goed mogelijk te dienen. De gewetensvolle wijze waarop in Kamp Waterloo wordt gewerkt draagt belangrijk daartoe bij. Dat selectieorgaan en -methoden zich voortdurend zullen moeten aanpassen aan de technische en maatschappelijke ontwikkelingen, spreekt uiteraard vanzelf.

#### Literatuur

1. W. Hessel e.a. — *Een sollicitant is ook een mens* (Eindrapp. Staatscommissie Selectieprocedure). Staatsuitgeverij, Den Haag (1970).

2. D. Irving — *Erwin Rommel. Opkomst, triomf en ondergang van een veldmaarschalk*, 2e dr. Elsevier, Amsterdam (1979).

3. N. Dixon — *On the psychology of military incompetence*. Basic Books Inc., New York (1976).



**Maandelijks wordt de Militaire Spectator toegezonden aan alle leden van de Koninklijke Vereniging van de Krijgswetenschap.**

Ten einde de toezending aan thans nog actief dienende officieren van Land- en Luchtmacht, tevens lid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap, ook na hun dienstverlating zeker te stellen, wordt belanghebbenden verzocht de ledenadministratie van de Koninklijke Vereniging (Karel Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk) in voorkomend geval ter zake in te lichten.

# Selectietechniek en -ethiek

## Een causerie over militaire selectie



hoogleraar in de persoonlijkheidspsychologie, RU Groningen

De vakkundige betogen van mijn mede-auteurs in dit nummer ontslaan mij van de plicht, een systematische verhandeling over selectie te presenteren. Mijn bespiegelingen kunnen dus wat informeler van aard zijn. Ook zal ik mij daarbij zeker niet uitsluitend baseren op wat ik van het militaire bedrijf weet; de desbetreffende ervaringen daar — als dienstplichtige psycholoog, als burgerambtenaar en nog weer later als adviseur — zijn alweer gedateerd en speelden zich bovendien af in het „verkeerde” krijgsmachtdeel: de Koninklijke marine. Mijn huidige bemoeienis met selectievraagstukken ligt meer op het terrein van het onderwijs en betreft zowel de toelating als de selectie binnen het onderwijs. Van dat gezichtspunt uit zijn naar ik hoop interessante parallellen te trekken met de militaire selectie.

### De selectiedrempel

Een eerste thema, dat ook in de bijdragen van de heren Floor en Tromp naar voren komt, is de vraag hoe scherp men moet selecteren of hoe hoog de selectiedrempel moet worden gelegd. Die vraag is natuurlijk vooral aan de orde wanneer de zogenaamde selectieverhouding niet vastligt; dus wanneer er geen aantalsbeperkingen zijn bij de toelating. Ook echter wanneer men wel van tevoren weet hoeveel mensen men zal kunnen toelaten, kan de vraag worden gesteld hoe scherp er moet worden geselecteerd. Dat klinkt als een tegenspraak. Die indruk hoop ik echter in het volgende weg te nemen.

Als voorbeeld moge dienen de aantalsbeperking (numerus fixus) bij de universitaire studie diergeneeskunde. Sinds jaren is de aanmelding daarvoor ongeveer een viervoud van het aantal beschikbare plaatsen. De toelating gebeurt momenteel via de „gewogen loting”: naarmate degene die zich aanmeldt een hoger gemiddeld cijfer heeft op het vwo-eindexamen, heeft hij of zij meer kans te worden ingeloot, dus via het lot toegelaten. Het gevolg is dat leerlingen met een 8 of 9 een

redelijke kans hebben, en leerlingen met een 6 een heel kleine kans. Gevolg daarvan is weer dat de studierichting der diergeneeskunde voornamelijk door knappe koppen wordt bevolkt. Is dat wenselijk?

De reden om dit voorbeeld hier aan te voeren, is natuurlijk niet het eventuele belang daarvan voor het onderdeel der cavalerie, maar de meer algemene vraag: gaat het aan een selectie zo ver door te voeren? Wij moeten daarbij bedenken dat studierichtingen zoals medicijnen, diergeneeskunde en tandheelkunde normaliter — dat wil zeggen als er niet wordt geselecteerd — tamelijk middelmatige studenten aantrekken; de bollebozen gaan eerder naar wis- en natuurkunde. Onderzoek, uitgevoerd in de jaren '60 door schrijver dezes en anderen, laat duidelijk zien dat er in dit opzicht een rangorde tussen de verschillende studierichtingen bestaat.

Het algemene punt nu is dit: voor een bepaalde functie of opleiding is minimaal een bepaald niveau vereist. Men dient bijvoorbeeld minimaal een voldoende resultaat op het vwo-examen te hebben behaald, over minimaal een bepaald intelligentieniveau te beschikken, en dergelijke. Hoe hoog dat niveau precies moet liggen om een redelijke slaagkans te garanderen in die opleiding of in dat beroep is een vraag die niet gemakkelijk is te beantwoorden. Dát er zo'n drempel bestaat, is echter niet aan redelijke twijfel onderhevig. Die absolute drempel is hier derhalve niet in discussie. Wel ter discussie staat de vraag of men *boven* die drempel nog moet doorgaan met selecteren als men nog te veel mensen overhoudt.

Wat is het alternatief? zo luidt de voor de hand liggende tegenvraag. Het eerste alternatief is de wachtlijst: aanmeldingen worden gehonoreerd op volgorde van binnenkomst. Wie een kaartje voor een concert wil kopen moet daarvoor een bepaalde prijs betalen; dat is de absolute drempel. Als er dan te weinig plaatsen zijn, pleegt niet te worden gekeken wie het meeste wil betalen (hoewel dat bij

de zwarte handel in voetbalkaartjes wel voorkomt), maar wordt een wachtlijst ingesteld.

Natuurlijk heeft de wachtlijst haar bezwaren. Er kan een zg. stuwmeereffect optreden, waardoor de aanmelding is verjaard tegen de tijd dat zij kan worden gehonoreerd. Het gevolg is dat er dan in feite op een soort verbeterd vasthoudendheid wordt geselecteerd, of op financieel uithoudingsvermogen. Men kan zoiets een motivatietest noemen, maar een vreemde test is het wel.

Het tweede alternatief is loting. Ieder die zich aanmeldt en die aan de minimumeisen voldoet, krijgt dezelfde kans te worden toegelaten. Wat zijn de voor- en nadelen van loting, vergeleken met het steeds hoger stellen van de selectiedrempel (ook wel vergelijkende selectie genoemd)?

Bij wijze van waarschuwing vooraf zij gesteld dat schrijver dezes in onderwijskringen bekend staat als een van de meest uitgesproken verdedigers van loting voor gesloten studierichtingen. Voorts zij uitdrukkelijk gesteld dat de afweging tussen loting en vergelijkende selectie niet met louter wetenschappelijke argumenten kan worden voltrokken. Opvattingen over rechtvaardigheid spelen in die afweging een belangrijke rol, en de wetenschap maakt niet uit wat rechtvaardig is.

In het voordeel van vergelijkende selectie pleit de overweging dat de groep die wordt toegelaten gemiddeld van hoger niveau zal zijn dan bij loting het geval is. Dat is van belang als wij te maken hebben met een functie waarvoor de besten nog niet te goed zijn. En dat geldt eigenlijk voor iedere functie, althans uit een bepaald gezichtspunt. Een korte uitweiding is hier onmisbaar.

Het is namelijk een wijd verbreid misverstand dat er voor een functie — officier, of dierenarts, of automonteur — een buigpunt zou zijn te vinden, een optimaal niveau waarboven men niet zou moeten gaan aangezien er dan een verval zou optreden. Bijna iedere niet-psycholoog (en veel psychologen) menen dat een dierenarts of een officier beter een IQ kan hebben van 125 dan van 140, beter een 7 gemiddeld op het eindexamen dan een 9. In het algemene geval is die mening echter onjuist. Bij systematisch en objectief onderzoek blijkt telkens weer dat zo'n buigpunt niet optreedt: als de „test” voorspellende waarde heeft, zet die voorspelling zich door tot in de hoogste regionen. Gevallen waarin een buigpunt echt zou zijn aangevoeld, zijn mij niet bekend. Functies en opleidingen verschillen heel duidelijk van elkaar voor wat betreft het minimumniveau, de drempel waarbeneden de succeskans onvoldoende wordt. Maar zij hebben niet elk een eigen optimum.

De beroepsbeoefenaar of de docent die zegt dat voor zijn/haar vak of opleiding de besten nog niet te goed zijn, heeft dus gelijk — uit het eigen gezichtspunt. Van dat gezichtspunt uit is er dan ook veel te zeggen voor vergelijkende selectie, hoe imperfect die eventueel ook is. Wat valt daartegen in te brengen, en wat zijn de argumenten ten gunste van loting onder degenen wier niveau boven de drempel ligt?

In de eerste plaats kan er sprake zijn van een geschreven of ongeschreven recht op een plaats. Het eindexamen vwo geeft recht op toelating tot de universitaire studie. Ook in andere situaties echter kunnen overwegingen van rechtvaardigheid een rol spelen. Als iemand een plaats ambieert en hij voldoet aan de eisen daarvoor, is het niet altijd rechtvaardig aanvullende eisen te gaan stellen in geval van overaanmelding.

In de tweede plaats kan het in breder verband ongewenst zijn dat voor één bepaald beroep of opleiding scherper wordt geselecteerd dan gezien de eisen nodig is. Stel bijvoorbeeld dat in Gorcum of Wolvega de mavo een beperkte capaciteit had. Vergelijkende selectie zou dan leiden tot een niveaudaling op de havo aldaar, en uit een meer algemeen gezichtspunt zou zoiets ongewenst kunnen worden gevonden.

In de derde plaats werkt vergelijkende selectie verlies van diversiteit in de hand, niet alleen voor wat betreft het niveau van de geselecteerde groep, maar ook ten aanzien van eigenschappen die daarmee samenhangen; en diversiteit van het menselijke potentieel is waarschijnlijk voor iedere beroepsgroep of organisatie van groot belang. Een buitenstaander zou nu op deze plaats opmerken dat de krijgsmacht bij uitstek uniformiteit nastreeft in plaats van diversiteit, maar ik vermoed dat insiders daarover genuanceerder zullen denken.

In de vierde plaats zal in het algemeen de meeropbrengst van scherpere selectie afnemen: weliswaar blijft het niveau dan stijgen naarmate men scherper selecteert (zie boven) maar de meerwinst zal niet altijd tegen de meerkosten blijven opwegen. De precisering van deze stelling zou een tamelijk technisch betoog vergen en wordt hier achterwege gelaten.

Aan emotionele bezwaren tegen loting, die in onderwijskundige kringen nogal eens de discussies overheersen, kan hier wellicht worden voorbijgegaan aangezien in de historie van de militaire selectie — men denke aan de tijd van de conscriptie — loting steeds als een reëel alternatief is

beschouwd. Ik besluit deze passage met een stelling, behorende bij de dissertatie van mijn eerste promovendus (1970):

*Wanneer in organisaties om welke reden dan ook tussen twee of meer personen een keuze moet worden gemaakt en de daarbij gebruikelijke variabelen onvoldoende differentiëren, verdient het hanteren van de dobbelsteen de voorkeur boven het verzinnen van nieuwe, mogelijkterwijs wel differentiërende variabelen.*

De auteur van deze stelling is dr. B. Buiten. Het spreekt vanzelf dat een stelling bij een proefschrift niet het karakter van een beleidsuitspraak heeft.

### Selectiecriteria

Mijn volgende bespiegeling betreft de vraag naar de selectiecriteria, dat is de vraag met het oog waarop men moet selecteren. Ook hier zal mijn bijdrage niet zoveel nieuws bevatten ten opzichte van hetgeen de andere auteurs in dit nummer reeds naar voren hebben gebracht, maar eerder een uitwerking zijn van bepaalde onderdelen van hun betoog. Mijn opmerkingen laten zich groeperen rond drie paradoxen.

De eerste is de paradox van de school en het leven. Hij luidt als volgt: selectie vindt vaak plaats in verband met hogere functies. Voor hogere functies is vaak een verdere opleiding nodig. Selecteert men nu voor de school, met het risico dat kandidaten afvallen die wel voor de functie, maar niet voor de opleiding geschikt zijn, of vice versa?

Over dat probleem is wel het een en ander bekend; wat erover te zeggen valt, leidt echter niet tot een duidelijke oplossing. In vogelvlucht luiden de voornaamste argumenten als volgt:

- naarmate het tijdsinterval langer wordt, is menselijk gedrag moeilijker te voorspellen;
- over de vraag wat een succesvolle beroepsuitoefening is, valt moeilijker overeenstemming te bereiken dan over de vraag wat schoolsucces is;
- daar waar is getracht voorafgaande aan de opleiding het latere beroepssucces te voorspellen, bleek doorgaans dat men niet boven het niveau van een dobbelsteen uitkwam;
- opleidingssucces, vooral in de eerste jaren, is daarentegen wel redelijk voorspelbaar.

Deze combinatie van omstandigheden geeft vaak aanleiding tot een zeer pragmatische opvatting van selectie, die luidt: „als iemand niet door de opleiding komt, zal hij zeker niet in de functie terechtkomen, en dus per definitie geen succesvolle beroepsbeoefenaar worden; laten wij dus zo selec-

teren dat zoveel mogelijk mensen althans door de opleiding heenkomen”.

Met enige boze wil zou men deze opvatting kunnen vergelijken met die van de dronkeman die, ver na middernacht, zoekende onder een lantaarnpaal wordt aangetroffen; op de vraag of hij zijn huissleutel daar heeft verloren, antwoordt hij: „nee, maar hier is tenminste licht”.

Wat is het alternatief? De selectiedeskundige zou het probleem het liefste deponeren op de tafel van de opleider. Zijn redenering is dan deze: „de mensen die het in jouw opleiding goed doen, zijn niet dezelfde als degenen die het later in de praktijk goed doen. Welnu, dat komt doordat jouw opleiding niet goed op de praktijk is afgesteld. Als die afstelling beter was zou ik ook geen selectieprobleem hebben. Doe er dus wat aan”.

Deze redenering moge van een bekoorlijke rechtlijnigheid zijn, zij slaat naar mijn inzicht de plank toch net mis. De opleider heeft namelijk zijn of haar eigen verantwoordelijkheid; een opleiding is niet louter een vóórafspiegeling van de latere praktijk. Zij is ook een instrument om de praktijk te verbeteren. Tussen opleiders en gevestigde beroepsbeoefenaars bestaat een zekere spanningsverhouding, onvermijdelijk en naar mijn mening ook wenselijk. En zo kan het zinvol voorkomen dat de afgestudeerde, op wie de opleider zijn hoop had gevestigd, toch niet kan oproeien tegen de gestage stroom van de praktijk.

Maar als wij deze gedachte van onderscheiden verantwoordelijkheden doortrekken, komen wij misschien toch in de buurt van een oplossing van de paradox; want ook de wervings- en selectiedeskundige heeft dan een eigen verantwoordelijkheid. Moet ik selecteren voor de opleiding of de praktijk? Antwoord: de vraag is verkeerd gesteld. De selecteur moet mensen aannemen waaraan de organisatie in de toekomst wat heeft. Dat hoeven niet dezelfde te zijn als degenen die goed in de opleiding of in de huidige functies passen. De selectie-eisen moeten voortvloeien uit de doelstellingen van de organisatie op middellange termijn (cf. de passage in het artikel van Tromp over de „post-80 militair”).

Mocht deze gedachtengang u al overtuigen of misschien zelfs vanzelfsprekend voorkomen, dan dient nog te worden aangetekend dat mijn selectiepsychologische collega's huiverig ertegenover zullen staan, en met enig recht. De vraag is namelijk of de selectiepsychologie die zelfstandige taak aankan. Als u opdracht zou geven een tank te produceren met een bepaalde verplaatsingssnelheid, actieradius en vuursnelheid, dan bouwt men

die tank of anders vertelt men u dat die eisen onverenigbaar zijn. Als echter al uit de doelstellingen op middellange termijn zou kunnen worden afgeleid welke eigenschappen toekomstige officieren zouden moeten hebben, dan wil dat nog geenszins zeggen dat de selecteur in staat zou zijn voor die eigenschappen een goede test te ontwerpen. Om precies te zijn: er is maar één eigenschap waarvoor de psycholoog over goede meetinstrumenten beschikt, en dat is intelligentie.

Voor de rest blijft het voorlopig een kwestie van proberen, hetgeen betekent dat feedback onmisbaar is, en die feedback moet noodzakelijk uit de opleidings- en uit de huidige praktijkresultaten komen. Voorlopig kunnen wij het nog niet stellen zonder onderzoek naar de voorspellende waarde van tests. Wel zou ik willen beklemtonen dat selecteurs, opleiders en praktijkfunctionarissen zich van elkaars eigen verantwoordelijkheden dienen bewust te zijn en zich ondergeschikt dienen te weten, niet zozeer aan elkaar als wel aan de doelstellingen van de organisatie.

De tweede paradox inzake selectiecriteria is dat veel van de eigenschappen waarop men graag zou selecteren niet blijken te bestaan. Neem als voorbeeld leiderschapskwaliteiten. Het is al lastig iemand in functie daarop te beoordelen: de beoordelaar die eerlijk is tegenover zichzelf zal zich afvragen of hij/zij niet te zeer geneigd is eigen maatstaven daarbij in te vullen. De filosoof Jean-Paul Sartre schreef in zijn autobiografie dat hij nooit een bevel had ontvangen of gegeven zonder erbij te lachen of anderen aan het lachen te maken. Toch kan moeilijk worden ontkend dat hij volgens andere maatstaven een „geboren leider” was.

Stel echter dat over de precieze invulling van het begrip „leiderschap” overeenstemming zou bestaan, inhoudende dat bijvoorbeeld Sartres stijl van leiding geven in militaire aangelegenheden niet de best geschikte is, dan nog is het twijfelachtig of wij hier met een persoonlijkheidseigenschap van doen hebben. Een eigenschap is immers iets bestendigs dat afhangt louter van de persoon en niet van de situatie. Welnu, er is alle reden aan te nemen dat leiderschapskwaliteiten alleen bestendig zijn als de situatie bestendig is, en dus niet zozeer afhangen van de persoon als wel van de situatie.

Ik doel hier op een belangrijk inzicht waartoe de moderne persoonlijkheidspsychologie is gekomen en dat zich rond het midden van de jaren '60 begon af te tekenen. Dat inzicht luidt, dat ons geloof in persoonlijkheidseigenschappen voor een

belangrijk deel berust op diverse illusies. De experimenten die tot dat inzicht leidden, waren van het volgende type: plaats verschillende personen ieder in een reeks van verschillende situaties, en registreer hun gedrag. De overheersende bevinding was dat dit gedrag maar zeer ten dele afhangt van de persoon, voor een ander deel van de situatie en voor het grootste deel van een specifieke wisselwerking tussen persoon en situatie.

Het zal duidelijk zijn dat onder die omstandigheden weinig te voorspellen en dus ook slecht te selecteren valt. De bijdrage, die de wetenschap hier levert tot de selectie, is van hetzelfde type als de bijdrage van de wiskundige tot het vinden van de kwadratuur van de cirkel: het probleem wordt niet opgelost, maar de onoplosbaarheid ervan wordt aangetoond.

Hedendaagse psychologen beschouwen de computer graag als model van menselijk gedrag. Zij wijzen erop dat aan de manier waarop gedrag wordt afgewikkeld veel regelmatig valt te ontdekken: zodra wij in de auto zijn gestapt om ergens heen te rijden, zodra de vergadering is geopend, zodra wij aan een onbekende worden voorgesteld, is ons gedrag in sterke mate voorspelbaar. Het is alsof wij de sturing van hele episodes in handen geven van een automatische piloot. De volwassene beschikt over een grote hoeveelheid complexe programmatuur en hoeft in allerlei situaties als het ware alleen maar een laatje open te trekken en de rest loopt vanzelf. Er is geen sprake van dat wij van seconde tot seconde aan het improviseren zijn; wij zouden dat waarschijnlijk geen dag volhouden. Alleen, óf wij ons in een situatie begeven, wélk laatje wij precies opentrekken, wélke stopregel wij hanteren — dat alles is minder voorspelbaar. En op langere termijn valt er nog veel minder te voorspellen. De hardware van het systeem is weliswaar tamelijk stabiel, maar het gedrag wordt veel meer door de software bepaald, en daaraan kan van alles veranderen.

De derde selectieparadox waarop ik slechts kort kan ingaan, eenvoudig omdat ik niet in staat ben de draagwijdte ervan te overzien, is de paradox van de onderling strijdige doelstellingen. Ik doel hier niet zozeer op de neiging, voor iedere functie een schaaft met vijf poten te willen hebben, maar op een mogelijk verschil tussen de ideale militair in vreedstijd en in oorlogstijd. Bij wijze van vergelijking: het zou mij niet verbazen als de preventieve geneeskunde een andere mentaliteit vergt dan de behandelende geneeskunde. Nu gaat die verge-

lijking mank; de militaire organisatie voert in vredetijd geen inentingsprogramma's uit of iets wat daarmee vergelijkbaar is. Men zou kunnen stellen dat de preventieve functie van de krijgsmacht berust op geloofwaardigheid. Dat zou inhouden dat de militair in vredetijd over precies dezelfde eigenschappen moet beschikken als in tijden van crisis. Maar in dat geval zijn in vredetijd de eisen aan de militair en de militaire organisatie nog zwaarder: daarbij komt dan immers nog de eis van ingehoudenheid. Met een andere vergelijking, die al evenzeer mank gaat: de militaire organisatie in vredetijd is als de doelverdediger in een rustige wedstrijd; hij moet ieder moment volop in actie kunnen komen, maar als de bal steeds op de andere helft blijft mag hij niet gaan meehelpen om een doelpunt te scoren. Zelfs als hij zich alleen maar met de mond met het spel gaat bemoeien, kan hij al een gele kaart krijgen. Kan men eisen dat mensen aan zo'n pakket van eisen voldoen, eisen die misschien niet strikt tegenstrijdig zijn maar toch ten minste op gespannen voet met elkaar staan? Er zijn in Nederland heel goede doelverdedigers. Maar moeilijk is de opgave wel. Zoals reeds opgemerkt, heb ik niet de pretentie dat probleem te kunnen overzien. Ik wilde slechts erop attenderen dat bepaalde selectieproblematieken hun oorsprong vinden in vraagstukken die de grondslag van de organisatie zelf betreffen.

### Funcies van selectie

Tot besluit enkele opmerkingen over de functie van selectie in het grotere bestel. Die functie is namelijk veel uitgebreider dan ze op het eerste gezicht lijkt. Ik hoop dat duidelijk te maken aan de hand van het parallelvoorbeeld van examens en toetsen.

Wat is de functie van een examen? Op het eerste gezicht zou men geneigd zijn iets te antwoorden in de geest van: constateren of de desbetreffende persoon de leerstof beheerst. Maar de taak van een onderwijsinstelling is niet zozeer, te constateren of leerlingen een voldoende halen. De onderwijzer moet zorgen dat de leerling zo mogelijk de stof leert beheersen. Het examen of de toets is dus zo beschouwd primair een onderwijskundig instrument. Het is een middel om het leerproces te bevorderen, en dus vergelijkbaar met een overheadprojector of ieder ander didactisch middel. Aangezien het examen een machtsmiddel is, is het bij veel onderwijskundigen niet erg populair. Dat neemt niet weg dat het examen waarschijnlijk het

effectiefste middel is om het leerproces te stimuleren.

Deze manier van beschouwen heeft zeer concrete gevolgen. Van mondelinge examens is bijvoorbeeld bekend dat zij vrijwel ongeschikt zijn om te constateren of de leerling de stof beheerst. Maar in veel situaties bereiden mensen zich toch beter voor op een mondeling dan op een schriftelijk examen. In zo'n geval verdienen mondelinge examens de voorkeur uit onderwijskundige overwegingen.

Bij de vraag naar de functie van de selectie stuiten wij op iets soortgelijks. Men zou daarbij in de eerste plaats geneigd zijn te denken aan: zo goed mogelijk voorspellen of de persoon de opleiding of het beroep aankan. Maar ook de selectie heeft een aantal nevenfuncties. Die zijn in dit geval niet belangrijker dan de hoofdfunctie, maar zij moeten wel in de beschouwing worden betrokken. Ik noem er enkele:

— bevorderen van zelfselectie: naarmate de eisen duidelijker zijn geformuleerd, kan de persoon zelf beter schatten of het zin heeft te solliciteren;

— beeldvorming omtrent de organisatie: de manier waarop de poortwachters omspringen met degenen die zich komen aanmelden, draagt bij tot de image, positief of negatief, van de organisatie; vooral de manier waarop mensen worden afgewezen, is daarin een belangrijke factor;

— een afspiegelingsfunctie: de opvattingen en verwachtingen, waarmee degenen die worden toegelaten beginnen, kunnen soms geruime tijd worden beheerst door hetgeen men in de sollicitatiefase heeft meegemaakt.

Misschien verwacht u dat ik als psycholoog, gezien dit alles, een gevoelige en medemenselijke aanpak van sollicitanten bepleit, maar dat ligt geenszins in mijn bedoeling. Voor zover er al algemene aanbevelingen kunnen worden gedaan, liggen die in een veel platvloerser vlak.

Ik herinner mij in dit verband een klein en tamelijk informeel onderzoekje dat wij een aantal jaren geleden uitvoerden. Aan mensen die al geruime tijd bij het Arbeidsbureau stonden ingeschreven als werkzoekend, en van wie wij verwachtten dat zij nogal wat sollicitatie-ervaring hadden, vroegen wij naar die ervaring. Onze veronderstelling was dat zij een weinig rooskleurig beeld zouden geven van het selectiewezen. Maar in hun antwoorden vonden wij erg weinig terug van de „fundamentele discussies” over selectie die in die tijd op hoog niveau werden gevoerd. Er was maar één klacht die regelmatig terugkwam bij onze respondenten:

het gebeurde vaak dat zij op een sollicitatiebrief geen antwoord kregen, of erg lang moesten wachten op uitsluitsel.

Selectie-ethiek is dus mijns inziens niet primair een zaak van hooggestemde medemenselijke normen, maar een organisatorische kwestie: een zaak van logistiek. Het systeem moet efficiënt draaien. Verder zijn openheid en een zakelijke soort zorgvuldigheid van belang. De selecterende instantie heeft macht over de sollicitant, en macht schept verplichtingen.

### Besluit

Veel thema's moesten in dit bestek onbesproken blijven. Wat wel naar voren kwam, laat zich het beste als volgt samenvatten: zowel de vraag hoe hoog de selectiedrempel moet liggen en de vraag

### Literatuur

- W. K. B. Hofstee — De persoonlijke geschiktheid; in: P. J. D. Drenth, P. J. Willems en Ch. J. de Wolff (red.) — *Bedrijfspsychologie*. Kluwer, Deventer (1969).
- W. K. B. Hofstee — *Selectie van personen* (oratie). Kon. Van Gorcum, Assen (1970).
- W. K. B. Hofstee — Enkele opmerkingen over selectiemethodiek; in: P. J. Willems, P. J. D. Drenth en Ch. J. de Wolff — *Psychologie van arbeid en organisatie*. Kluwer, Deventer (1974).

tegen welk criterium moet worden geselecteerd als de vraag naar de functies van de selectie monden uit in het begrip „terughoudendheid”. Uitkiezen van mensen is een eerlijk en hooggekwalificeerd beroep. In veel organisaties is de selectiebeslissing veruit de belangrijkste beslissing die er te nemen valt. Maar dat beroep moet worden uitgeoefend in het besef van niet alleen de grote verantwoordelijkheid, maar ook de grote feilbaarheid die aan die beslissingen is verbonden.

Wie selecteert de selecteurs, zou de slotvraag kunnen zijn. Iedere poging die vraag te beantwoorden komt mijns inziens vroeg of laat in een vicieuze cirkel terecht. Ik zal die pogingen hier niet ondernemen. Er is geen betere manier dit betoog af te sluiten, dan te eindigen met het stellen van een principieel onoplosbaar probleem.

- W. K. B. Hofstee — *Psychologische uitspraken over personen*. Kluwer, Deventer (1974).
- W. K. B. Hofstee — Perspectieven voor een toegepaste persoonlijkheidsleer; in: *Psychologie in 1975* (bundel opgedragen aan prof. dr. J. Th. Snijders). Wolters, Groningen (1975).
- W. K. B. Hofstee — Loten of cijferen: onderzoek naar mening scholieren over numerus fixus. *Onderz. Onderwijs* 4(1975)3-6.
- W. K. B. Hofstee, J. M. F. ten Berge, W. Molenaar en Ch. Lewis — Een ongevraagd advies over schoolonderzoekcijfers. *Weekbl. Leraren* 11(1978)401-406.



## Nogmaals: Defensie en Hinderwet

In het artikel „Defensie en Hinderwet” (*Mil. Spect.* 149(1980)(4)147) is vermeld dat de Wet algemene bepalingen milieuhygiëne op 1 april 1980 in werking zou treden.

Minister Ginjaar heeft evenwel op 3 maart jl. aan de besturen van provincies, gemeenten en enkele andere overheidsinstanties een brief gezonden over de inwerkingtreding van de Wet algemene bepalingen milieuhygiëne. In die brief schrijft de bewindsman dat is gebleken dat de administratieve voorbereidingen voor

een zorgvuldige invoering van de wet meer tijd vragen dan was voorzien. Mede omdat inwerkingtreding tijdens de vakantieperiode minder geschikt lijkt, heeft de minister thans 1 september 1980 als datum van in werking treden vastgesteld.

Het uitstel geeft overigens met name de vergunning verlenende overheidsinstanties meer tijd voor het treffen van de nodige maatregelen. Bovendien kunnen de aan de inwerkingtreding voorafgaande voorlichtingsactiviteiten worden uitgebreid.

mr. ir. C. J. REMIJNSE, Ikol ts

# De ontwikkeling van een .50 „hard core” patroon

ir. S. L. Sie

Hoofd Ontwikkelingsafdeling Eurometaal

In dit artikel wordt de ontwikkeling beschreven van een .50 (12,7 mm) patroon met een groot pantserdoorborend vermogen. In de nomenclatuur van de Koninklijke landmacht (Naam- en codelijst 9-65) wordt deze patroon armour piercing incendiary (API) genoemd, alleen herkenbaar aan de novcode 0861 (mengverhouding in de schakelband 1 lichtspoor — 2 pantserbrand). In dit artikel wordt de nieuwe API soms aangeduid als hard core (HC).

De belangrijkste gegevens van deze patroon, met de laatste verbeteringen, worden hierin gegeven in vergelijking tot die van de bestaande .50 API M8 patroon.

In 1969 werd bij Eurometaal, destijds Artillerie Inrichtingen, begonnen met de ontwikkeling van een .50 patroon, die een aanzienlijk groter pantserdoorborend vermogen zou moeten hebben dan de bestaande .50 AP M2 en .50 API M8 patroon.

De auteur is in Soerabaja geboren. In 1961 voltooide hij zijn studie met het behalen van het diploma voor werktuigkundig ingenieur aan de TH Delft. In aansluiting daarop was hij werkzaam als hoofd van het laboratorium van de Nederlandse Wapen- en Munitiefabriek „De Kruithoorn” te 's-Hertogenbosch. Van 1962 tot 1968 leidde hij het laboratorium voor Bedrijfsmechanisatie en leer der mechanismen aan de TH Delft. Sedert 1968 is hij werkzaam bij Eurometaal — voorheen Staatsbedrijf der Artillerie Inrichtingen — te Zaan- dam. Uit deze laatste positie stamt zijn bijzondere deskundigheid op het gebied van de ontwikkeling van de nieuwe .50 patroon ten behoeve van de Koninklijke landmacht waarover hij in dit artikel belangwekkende informatie verschaft. Juist omdat inmiddels de nieuwe munitie aan de landmacht wordt uitgeleverd, mag worden verwacht dat de door ir. Sie gepresenteerde uiteenzetting veler weetgierigheid zal kunnen bevredigen.

Bij de ontwikkeling werd uitgegaan van de volgende achtergronden, die ook nu geldig zijn.

— Verwacht mag worden, dat het .50 wapensysteem nog lange tijd in de bewapening van het Nederlandse leger zal blijven, wat trouwens ook voor verschillende andere NAVO-landen het geval zal zijn, ondanks het bestaan en het invoeren van 20 mm en 25 mm wapensystemen.

— Bij de KL bestaat een sterke behoefte aan een .50 patroon met een groot pantserdoorborend vermogen, aangezien een van de taken van het .50 wapensysteem de bestrijding van vijandelijke lichtgepantserde personeelsvoertuigen is, waarvoor de capaciteit van de in de bewapening zijnde .50 API M8 patroon onvoldoende is.

## Tactische aspecten voor de te ontwikkelen patroon

Bij het begin van de ontwikkeling waren de eisen als volgt.

— De patroon moest qua in- en uitwendige bal- listiek volledig gelijk zijn aan de bestaande .50 patronen.

— De penetratie moest weliswaar groter zijn dan die van de bestaande .50 API, AP-patronen, maar slechts de orde van grootte van de penetratie-eis was bekend.

Bij de ontwikkeling van de patroon met kern e (zie afb. 2e) werd de pantserdoorborende werking van de patroon bepaald onder verschillende condities, zoals:

- afstand;
- pantserplaatdikte;
- pantserplaatmateriaal;
- trefhoek.

Met informatie die door de DMKL werd verstrekt, kon een penetratiemodel worden opgesteld, overeenkomende met een vijandelijk lichtgepantserd voertuig.

## Penetratie en effectieve dracht

Met behulp van de verkregen meetresultaten en



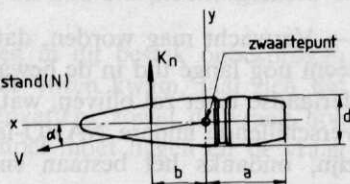
TABEL 1  
Gegevens van enkele .50 kogels

	.50 AP M2	.50 API M8	.50 HC eerste model	.50 HC type Z1 laatste model
massa kogel (g)	46	42	44,5	50
massa penetrator (g)	25,5	25,5	24,4	31
a in mm	25,5	25,5	23	25,6
$I_x$ in g.cm <sup>2</sup>	7,79	7,84	7,55	7,9
$I_y$ in g.cm <sup>2</sup>	92	74,9	61,5	77,9
stabiliteitsfactor s (bij 10°C)	1,4	1,7	2,1	1,52

$$S = \frac{(I_x \omega_x)^2}{4I_y K_N b} \sin \alpha$$

$K_N$  = normaal kracht luchtweerstand (N)

$V$  = snelheid (m/s)



het penetratiemodel is de maximale afstand, afhankelijk van de positie ten opzichte van de schutter, bepaald waarbij doorboringen kunnen worden verkregen (effectieve dracht). Helaas bleek daaruit dat die maximale afstand bij frontaal vuur toch nog te klein was om de tactici tevreden te stellen. Het werd toen belangrijker geacht de penetratie van de patroon op te voeren, desnoods met het op de koop toe nemen van een iets hogere wapenbelasting. Om die reden werd toen gekeken naar mogelijke verbeteringen, hetgeen resulteerde in een patroon met een zwaardere kogel (zie de tabellen 1 en 2).

Nadat dit probleem min of meer naar tevredenheid was opgelost, kwam een tweede probleem naar voren, namelijk de mogelijkheid een vijandelijk voertuig op die afstand ook nog te kunnen treffen. Studies, uitgaande van experimentele gegevens betreffende spreiding van het man-wapenmunitiebestaan hadden namelijk reeds aangetoond, dat de trefkans van een voertuig op maximale afstand uitermate klein was.

### Trefkans

Deze geringe trefkans was te wijten aan een opzettelijk ingebrachte, relatief grote spreiding van het man-wapensysteem, aangezien de mitrailleur .50 was uitgerust voor het uitbrengen van spreidvuur. Dit probleem werd door DMKL/MVA-5 opgelost met een reeds aangebrachte modificatie aan de affuit, waarna de weg vrij was voor invoering van de .50 HC patroon voor de Koninklijke landmacht.

Door de DMKL is in overleg met CLaS gekozen

voor de uitvoering met brandsas, waardoor een treffer zichtbaar wordt door een lichtflits („spotting” effect).

De „hard core” patronen zullen in de band worden gemengd met lichtspoorpatronen in de verhouding 2 HC : 1 lichtspoor (novcode 0861). Deze mengverhouding wijkt af van de mengverhouding 4 API : 1 lichtspoor die tot nu toe is gevoerd (novcode 0871). De reden hiervoor is dat de effectievere HC-API kan worden gebruikt voor puntvuur op licht gepantserde doelen in plaats van voor bestrijksvuur, derhalve kortere vuurstoten met een grotere behoefte aan lichtspoor voor correcties met voldoende nauwkeurigheid. De treffers zijn te zien dank zij het „spotting” effect.

### Technische eisen

#### Gelijkheid in inwendige en uitwendige ballistische eigenschappen

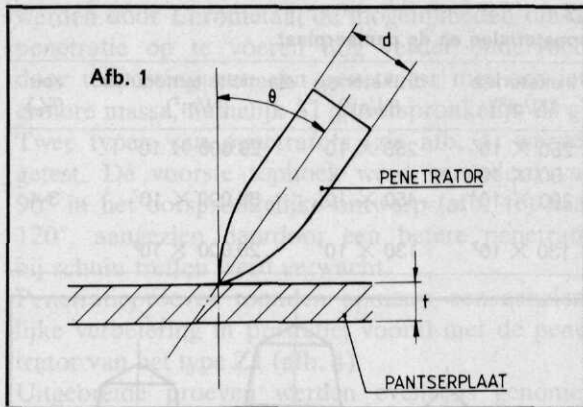
In verband met de tactische eis van gelijke uitwendige ballistische eigenschappen werd de nieuwe kogel zo ontworpen, dat de volgende factoren zoveel mogelijk gelijk waren met die van de bestaande .50 kogels (API M8, APM2), namelijk:

- uitwendige vorm van de kogel exact gelijk door gebruikmaking van dezelfde kogelmantel als voor de .50 API M8;
- massa van de kogel maximaal 30% hoger;
- type en hoeveelheid kruit gelijk aan dat voor de .50 API M8 patroon, zoals geproduceerd door Eurometaal.

Het voorgaande houdt in dat een grotere pantserdoorboring niet kan worden verkregen door een verhoging van de trefsnelheid, doch door verkleining van de diameter van de penetrator, waarbij

TABEL 2  
Ballistische gegevens van enkele .50 kogels

	.50 API M8	.50 HC eerste model	.50 HC type Z1 laatste model
$V_0$ (m/s)	920 ± 10	920 ± 10	870 ± 10
P max (bar)	3350	3400	3450
Mondingsimpuls (kg.m/s)	38,6	40,5	43,5
Mondingsenergie kogel (kJ)	17,8	18,7	18,9
Mondingsenergie kern (kJ)	10,8	10,2	11,7
Vuursnelheid .50 HB M2 bij 10°C (schoten per minuut)	475 ± 50	475 ± 50	500 ± 50



het gewicht van de penetrator nagenoeg onveranderd blijft.

#### Verhoging van de pantserdoorborende werking

Het is zeer moeilijk het fysische gedrag van een projectiel te beschrijven, wanneer het een pantserplaat treft.

De meeste formules waarmee de penetratie kan worden berekend zijn empirisch, met een soms theoretische achtergrond. Een van de eenvoudigere formules is:

$$\frac{(\frac{1}{2} m V^2) \cdot (\cos \Theta)^{n_1}}{d^3} = k \left(\frac{t}{d}\right)^{n_2} \quad (1)$$

waarin (zie afb. 1):

$m$  = massa van de penetrator;

$V$  = minimumtrefsnelheid, die voor het projectiel nodig is om de pantserplaat onder de gegeven omstandigheden te doorboren;

$d$  = diameter van de penetrator;

$\Theta$  = trefhoek;

$t$  = dikte van de pantserplaat;

$n_1, n_2$  = coëfficiënten, die o.a. afhankelijk zijn van de vorm van de penetrator;

$k$  = coëfficiënt, die o.a. afhankelijk is van de kwaliteit van de pantserplaat.

Dimensie van  $k$ : kracht per oppervlak.

In formule (1) is aangenomen dat de penetrator onvervormd blijft en dat geen ricochetverschijnselen optreden.

Voor een pantserplaat van homogeen pantserstaal ( $H_v \approx 400$ ) zijn de waarden van de coëfficiënten

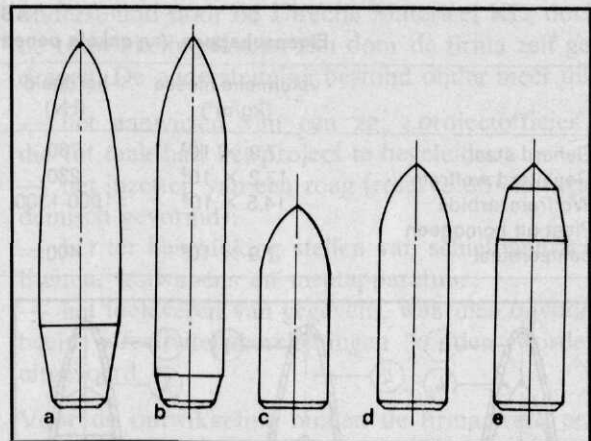
$n_1, n_2$  en  $k$  als volgt:

$$n_1 \approx 2$$

$$n_2 \approx 1 \text{ à } 2$$

$$k \approx 2,7 \times 10^9 \text{ N/m}^2.$$

Bij vooronderstelling van  $n_1 = 2$  en  $n_2 = 1,5$  wordt formule (1)



Afb. 2 Diverse penetrators (kernen) voor .50 kogels

a kern (staal) voor .50 API M8 kogel, b kern (staal) experimenteel, c kern (gesinterd wolfram) experimenteel, d kern (gesinterd wolframcarbide) experimenteel, e kern (gesinterd wolframcarbide) met dubbele-conusvorm (eerste model „hard core” kogel)

$$t = \frac{l}{k} \cdot 0,7 \frac{(V^{20 \frac{1}{2}}) m^{.7}}{d} (\cos \Theta)^{1,3} \quad (2)$$

waarbij

$$m = C \cdot \frac{\pi}{4} \cdot d^2 \cdot l \cdot \rho$$

met:

$C$  = coëfficiënt voor de vorm van de penetrator;

$l$  = lengte van de penetrator;

$\rho$  = soortelijke massa van de penetrator.

Uit formule (2) volgt, dat de penetratie kan worden vergroot door:

- verhoging van de trefenergie van de penetrator, door de trefsnelheid dan wel de massa van de penetrator te verhogen;
- verkleining van de diameter van de penetrator.

Bij gelijke massa ( $m$ ) kan dat worden bereikt door een grotere  $l:d$ -verhouding te kiezen, dan wel door een grotere soortelijke massa van de penetrator (zie ook formule (2)).

De volgende mogelijkheden werden bestudeerd.

— Gebruik van een geharde stalen penetrator met een grotere  $l:d$ -verhouding.

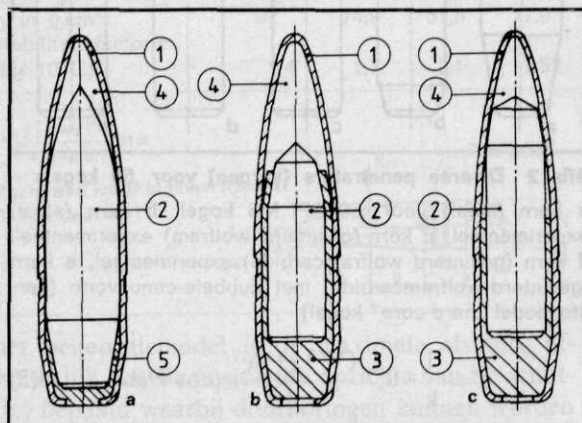
— Gebruik van materialen voor de penetrator met een hoge soortelijke massa, zoals gesinterd wolfram en gesinterd wolframcarbide.

Afb. 2 toont de verschillende penetrators waarmee penetratieproeven zijn uitgevoerd.

De belangrijkste eigenschappen van de penetrator-

**TABEL 3**  
Eigenschappen van enkele penetratormaterialen en de pantserplaat

	volumieke massa (kg/m <sup>3</sup> )	hardheid (Hv)	treksterkte (N/m <sup>2</sup> )	druksterkte (N/m <sup>2</sup> )	elasticiteitsmodulus (N/m <sup>2</sup> )	rek (%)
Gehard staal	$7,9 \times 10^3$	760	$250 \times 10^7$	$250 \times 10^7$	$20.000 \times 10^7$	
Gesinterd wolfram	$17,2 \times 10^3$	230	$90 \times 10^7$			
Wolframcarbide	$14,5 \times 10^3$	1000-1300	$200 \times 10^7$	$450 \times 10^7$	$58.000 \times 10^7$	3-4
Plaat uit homogeen pantserstaal	$7,9 \times 10^3$	400	$130 \times 10^7$	$130 \times 10^7$	$20.000 \times 10^7$	



**Afb. 3** Doorsneden .50 kogels

a API M8 kogel, b „hard core“ kogel (eerste model),  
c „hard core“ kogel (laatste model, type Z)

1 kogelmantel (tombak), 2 penetrator of kern, 3 centreer-  
bus (aluminium), 4 brandsas of inerte vulling, 5 afdek-  
plaatje (lood)

materialen zijn in tabel 3 te zien. Hieruit is af te lezen dat de hardheid van gesinterd wolfram aanzienlijk geringer is dan die van de pantserplaat, zodat een grotere deformatie van de penetrator kan worden verwacht; derhalve zullen de penetratieformules (1) en (2) hier niet geldig zijn.

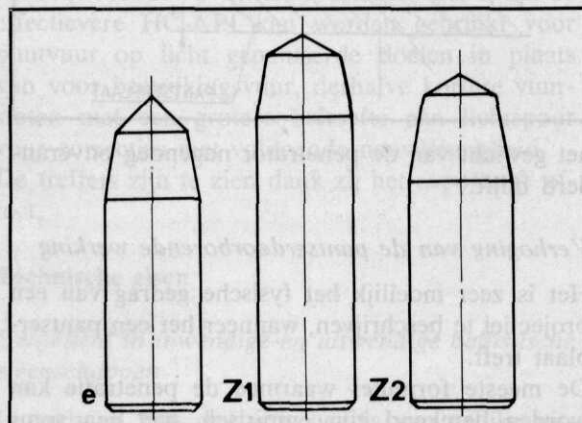
Het pantserdoorborende vermogen van de diverse penetrators (a t/m e) op homogeen pantserstaal werd bepaald met de volgende resultaten.

De penetrator van gehard staal met  $l:d = 5,2$  was slechts marginaal beter dan die van de .50 APM2 kogel.

De penetrator van gesinterd wolfram had een kleiner penetrerend vermogen dan die van de .50 APM2 kogel, behalve bij een 15 mm pantserplaat en een trefsnelheid van 900 m/s. In dit geval was de grenshoek  $45^\circ$ , vergeleken met  $35^\circ$  voor de .50 APM2 kogel.

Dit resultaat was in overeenstemming met de verwachting, dat de gunstige eigenschappen van gesinterd wolfram als penetratormateriaal naar voren komen bij grotere trefsnelheden en grotere trefhoeken (schuin treffen).

De penetrators van wolframcarbide gaven een be-



**Afb. 4** Penetrators (kernen) uit wolframcarbide, zoals gebruikt in latere testen

e penetrator van eerste model „hard core“ kogel  
Z1 penetrator met dezelfde diameter als e maar langer  
Z2 penetrator van ongeveer dezelfde vorm als e maar groter

tere penetratie onder alle omstandigheden, vooral het type e met de dubbele-conusvorm.

#### Constructie van de kogel

Op grond van de testresultaten werd voor de penetrator het type e (wolframcarbide met dubbele-conusvorm) gekozen. De constructie van de kogel is te zien in afb. 3b.

De penetrator of kern is in een aluminium busje geperst, waarna beide delen in een tombakmantel worden samengesteld. De ruimte tussen kogelmantel en penetrator is opgevuld met brandsas.

Met deze patroon zijn uitvoerige proeven genomen door Eurometaal, de Koninklijke landmacht en verschillende landen, met positieve resultaten. Uit de proeven werd namelijk een belangrijke verhoging van het pantserdoorborende vermogen vastgesteld en overeenkomstige ballistische eigenschappen ten opzichte van de bestaande .50 API M8 patroon met een zeer goede nauwkeurigheid.

#### Verbeteringen

Ondanks de goede pantserdoorborende eigenschappen van de ontwikkelde patroon (afb. 3b)

werden door Eurometaal de mogelijkheden om de penetratie op te voeren nog verder onderzocht door toepassing van een penetrator met een iets grotere massa, namelijk 31 g (oorspronkelijk 24 g). Twee typen van penetrators (zie afb. 4) werden getest. De voorste tophoek werd veranderd van 90° in het oorspronkelijke ontwerp (afb. 4e) naar 120°, aangezien daardoor een betere penetratie bij schuin treffen werd verwacht.

Penetratieproeven toonden opnieuw een aanzienlijke verbetering in prestatie, vooral met de penetrator van het type Z1 (afb. 4).

Uitgebreide proeven werden eveneens genomen om de toeneming in wapenbelasting vast te stellen, als gevolg van het grotere kogelgewicht. Uit deze proeven kwam naar voren, dat de wapenbelasting ca. 10% meer is dan bij de .50 API M8 patroon. Deze waarde ligt binnen de normale toleranties van de bestaande .50 patronen en is dus te verwaarlozen.

Uit schietproeven op 500 m met diverse .50 HBM2-mitrailleurs bleek dat de ligging van het gemiddeld trefpunt en de spreiding op deze afstand overeenkwamen met andere .50 patronen (API M8, lichtspoor). De mengbaarheid met andere .50 patronen bleef dus mogelijk.

Het ontwerp van de kogel, vergeleken met dat van de oorspronkelijke .50 „hard core” kogel, is te zien in afb. 3c.

De belangrijkste gegevens van deze nieuwe kogel, respectievelijk patroon, zijn vermeld in de tabellen 2 en 3.

### Organisatorische aspecten aangaande de ontwikkeling

De ontwikkeling werd weliswaar geïnitieerd en

ondersteund door de Directie Materieel KL, doch de ontwikkelingskosten zijn door de firma zelf gedragen. De ondersteuning bestond onder meer uit:

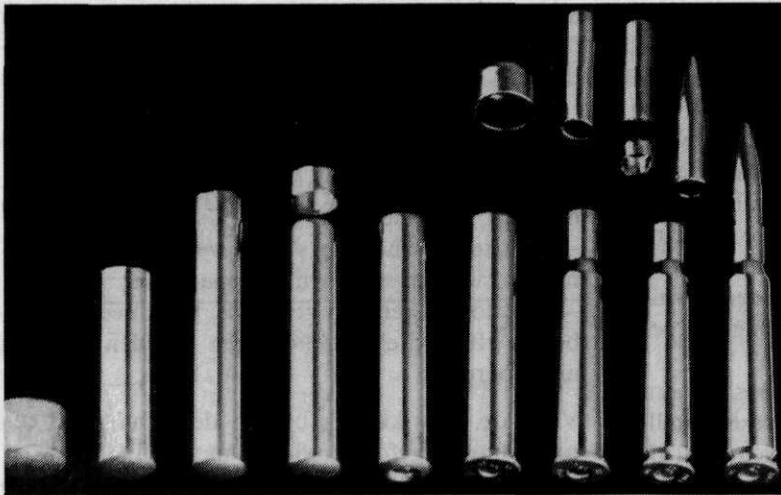
- het aanwijzen van een zg. „projectofficier”, die tot taak had het project te begeleiden;
- het inzetten van een roag (reserve officier academisch gevormd);
- het ter beschikking stellen van schietbaanfaciliteiten, testwapens en meetapparatuur;
- het toeleveren van gegevens, waarmee bijvoorbeeld effectiviteitsberekeningen konden worden uitgevoerd.

Voor de ontwikkeling binnen de firma werd een projectgroep geformeerd, bestaande uit:

- een projectleider voor het sturen van de ontwikkelingen en het nemen van de beslissingen;
- een projectcoördinator, ter directe assistentie van de projectleider, met als hoofdtaken coördinatie van de diverse werkzaamheden tijdens de ontwikkeling, signaleren wanneer bepaalde activiteiten dreigen scheef te lopen, zoals overschrijding van tijd en/of kosten;
- personen, die full time, dan wel part time aan het project, worden toegevoegd, zoals:
  - een projectingenieur voor het uitvoeren van berekeningen;
  - een projectingenieur voor de verwerking van testresultaten en het uitvoeren van penetratie- resp. effectiviteitsberekeningen;
  - constructeurs voor de constructie van de patroon en de benodigde mechanische apparatuur;
  - technici uit de ontwikkelingswerkplaats voor de aanmaak van bepaalde componenten voor de prototypen;
  - beproevingstechnici voor het uitvoeren van de diverse schietproeven.



Afb. 5 Deel van de produktiehal .50 hulzen bij Eurometaal



Afb. 6 Bewerkingsstadia .50 huls en kogelmantel

Teneinde te voorkomen, dat de ontwikkelingstijd of -kosten ontoelaatbaar worden overschreden, is gebruik gemaakt van een zg. netwerkplanning en een maandelijks kostenoverzicht.

#### Produktietechnische aspecten

Reeds van de aanvang af is de ontwikkeling volledig erop gericht de patroon op de aanwezige .50 produktiemachines van Eurometaal te kunnen maken.

De kogelmantel is volledig gelijk aan die voor de .50 Ball respectievelijk API M8 patroon.

De hardmetalen kern zou zonder enige problemen snel kunnen worden geleverd door firma's die zich specialiseren op hardmetalen produkten.

De aluminium centreerbus kan in de eerste uitvoering (afb. 3b) gemakkelijk op draaiautomaten worden bewerkt; die voor de laatste uitvoering (afb. 3c) kan door middel van slagextrusie (zeer goedkoop) worden vervaardigd.

Het samenstellen van de kogel, hetgeen tot de werkzaamheden van Eurometaal zou behoren, zou op bestaande samenstelmachines kunnen worden uitgevoerd.

De overige componenten van de patroon (huls, slaghoedje, kruut) zijn volledig gelijk aan die van

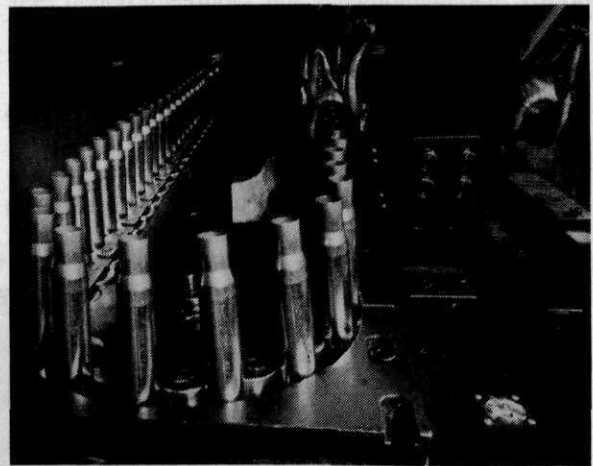
andere .50 patronen die Eurometaal reeds lang in productie heeft.

De afbeeldingen 5, 6 en 7 geven een indruk van de .50 patronen productie bij Eurometaal.

#### Conclusie

Met de ontwikkeling van de .50 hard core patroon, vooral het laatste type, heeft Eurometaal een bijdrage geleverd tot het verbeteren van het .50 wapensysteem voor de bestrijding van vijandelijke lichtgepantserde voertuigen.

Afb. 7 Mondinggloeien .50 hulzen



## BOEKEN

**Battledress, uniformen van 1700 tot heden**, door J. Mollo e.a., 255 blz., geïll. Uitg.: De Walburg Pers, Zutphen, 1979. Prijs: f 65,—.

De ontwikkeling van de militaire kledij vormt een uitermate boeiend hoofdstuk in de militaire geschiedschrijving. De kleurrijke uniformen van weleer mogen dan in de meest letterlijke betekenis van het woord het veld hebben moeten ruimen voor de moderne gevechtstenues welke schutkleuren beter zijn aangepast aan de omgeving waar de strijd wordt gevoerd, ook in vroegere tijden heeft de functionaliteit al een belangrijke rol gespeeld bij het bepalen van de dracht der krijgslieden. Het is voor de liefhebbers van militaire tradities een terrein waar zij zich naar hartelust kunnen uitleven, evenzeer als het voor de gemiddelde burger een object is dat hem sinds zijn jongensjaren zal hebben geïnteriseerd: om geïnteresseerd te zijn in een wapenschouw van verantwoord beschilderde tinnen soldaatjes behoeft men bepaald geen militarist-in-de-dop te zijn. Het Nederlandse taalgebied is in feite te klein voor een eigen, originele uitgave van een standaardwerk over militaire uniformen. Die constatering staat volkomen los van de overweging dat de afzetmogelijkheden van een dergelijk boek in het huidige tijdsbestek ten overvloede nog eens worden verkleind doordat verschillende actiegroepen van mening zijn dat de wereldvrede het beste kan worden bevorderd door de eigen krijgsmacht te verguizen en alle naar het militaire zwemende onderwerpen te verketteren. Maar de consequentie van de beperkte omvang van ons taalgebied is wel, dat men voor het bevredigen van zijn weetgierigheid op het gebied van de uniformkunde genoodzaakt is gebruik te maken van hetgeen de vakliteratuur in vreemde talen heeft te bieden. Juist daarom zal het in brede kring worden toegejuicht dat De Walburg Pers in die

lacune op de vaderlandse markt heeft willen voorzien door een Nederlandstalige uitgave te verzorgen van een reeds eerder in het Engels gepubliceerd boekwerk waaraan tal van gerenommeerde deskundigen hebben meegewerkt; onder de titel *Battledress* verscheen het in 1978 bij Weidenfeld & Nicholson in Londen.

In zijn voorwoord voor deze Nederlandse uitgave legt majoor Zwitser — een der specialisten van de Sectie Krijgsgeschiedenis van de Landmachtstaf — de verbinding tussen de internationale deskundigen die aan het boek hebben meegewerkt en de inzichten die ten onzent daarover opgeld doen. Uiteraard heeft hij zich daarbij moeten beperken; zijn verwijzing naar de — zeer uitgebreide — bibliografie achterin het boek mag daarom worden opgevat als een aansporing aan de lezer ook kennis te nemen van hetgeen Nederlandse schrijvers daaromtrent hebben geproduceerd. Dat hij erop wijst dat de hoofdkleur van het uniform van de Staatse krijgslieden — blauw — waarschijnlijk verband hield met de reeds traditionele fabricageprocessen in de Leidse lakenindustrie is zo'n wenk dat er ook in de Nederlandse uniformkunde nog heel wat te grasduinen valt. Misschien had daarnaast mogen worden vermeld dat de rijk geschakeerde kleuren op de slagvelden in het verleden vaak ook noodzakelijk waren om de veldheer in staat te stellen van zijn dominerende opstelling uit te kunnen onderscheiden welke eenheid zich precies waar bevond: „herkenning” op het gevechtveld in een tijd waarin de kleur van uniformen, vaandels en standaarden functioneel was omdat bruikbare verbindingen ontbraken. Merkwaardig genoeg gaat dát aspect nagenoeg schuil in de bijdragen van de verschillende auteurs die, overigens niet ten onrechte, een sterke nadruk leggen op het eertijdse streven het uniform tot een *sieraad voor de krijgsmanstand* te maken.

Die auteurs zijn stuk voor stuk erkende deskundigen. Hans Bleckwenn, die als gezaghebbend mag worden beschouwd op het gebied van de 18e eeuwse militaire geschiedenis en naam maakte met een omvangrijke studie over het Pruisische leger in die periode — *Das Altpreußische Heer 1713—1807* — leverde een boeiende beschrijving van de ontwikkeling van het uniform in de loop van de Europese oorlogen ten tijde van het absolutisme tussen 1700 en het einde van de Zevenjarige Oorlog (1763). John Mollo, wiens hele gezin — vader en drie zonen — is behept met een bijna fanatieke vorsingsdrang op het gebied van de militaire geschiedenis, waaruit dan ook een respectabel aantal boeken over uniformen in verschillende tijdvakken is voortgekomen, droeg drie hoofdstukken bij (De Amerikaanse Vrijheidsoorlog 1775—1783, De opkomst van de massalegers 1815—1860, en De Amerikaanse Burgeroorlog en de daarna volgende episode 1860—1914) die andermaal zijn vakmanschap bewijzen. De invloed van de oorlogen van de Franse Revolutie en de coalitieoorlogen 1792—1803 op de militaire dracht werd behandeld door de oudconservator van het Historisch Museum te Straatsburg, Paul Martin, van wiens hand o.a. in 1963 reeds het uniformkundige standaardwerk verscheen *Der Bunte Rock, Uniformen im Wandel der Zeiten* (co-auteur H. J. Ullrich). Eckart Klessmann, wiens eerdere publikaties hem hebben doen kennen als specialist ter zake van de Napoleontische geschiedenis, beschreef de schitterende uniformen van de keizerlijke legers, welke pracht en praal zeker niet in de laatste plaats tot doel had de „eenvoud” van Napoleons eigen tenue te accentueren. Het verwondert de lezer dan ook niet, dat niet minder dan 24 bladzijden met getekende kleurillustraties dit hoofdstuk vergezellen. De mede onder invloed van die Franse overdaad tot parade-op-

smuk gemoderniseerde Britse uniformen uit het tijdperk van de Engelse koloniale oorlogen in de 19e eeuw worden in het gelijknamige hoofdstuk besproken door Michael Barthorp, en voor de laatste drie hoofdstukken — De Eerste Wereldoorlog en het Interbellum 1914—1939, De Tweede Wereldoorlog 1939—1945, en De Legers van het Atoomtijdperk, de wereld na 1945 — tekende Guido Rosignoli, wiens deskundigheid op het terrein van de contemporaine militaire geschiedenis reeds eerder bleek, o.m. uit zijn boeken *Army badges and insignia since 1945* en *Army badges and insignia of World War II* (beide uitgegeven in 1972 tot 1975).

Met deze Nederlandse uitgave heeft, zoals reeds werd aangeduid, De Walburg Pers een goede greep gedaan waarmee zij ongetwijfeld velen aan zich zal verplichten. Dit boek verdient inderdaad een warm onthaal: het is voor de liefhebber van uniformen een waarachtig genoegende vakkundige beschrijvingen te lezen en de uitstekende illustraties daarbij te bewonderen; voor hen die zich niet of slechts zijdelings voor de ontwikkelingsgang van de militaire kleder-

drachten hebben geïnteresseerd kan het zeer wel worden tot een eerste stap ter exploratie van een alleszins boeiend gebied; en voor de volslagen leek ten slotte biedt het een gedegen samengestelde schat aan informatie over een onderwerp waarover een gezonde eigen oordeelsvorming — zeker in een tijd waarin maar al te vaak ongenueanceerd daartegenaan wordt geschopt — verre de voorkeur verdient boven een klakkeloos meeleuteren met ten minste even grote leken.

Kortom: *Battledress* in deze Nederlandse vorm verdient een grote lezerskring. De relatief lage prijs — de talloze afbeeldingen, waarbij vooral de voortreffelijke kleurentekeningen van de illustrator van Halem moeten worden vermeld, doen eigenlijk een aanzienlijk hogere prijs verwachten — zal ongetwijfeld voor velen een aansporing kunnen zijn het niet bij lezen te laten maar het boek ook toe te voegen aan het eigen boekenbezit. Immers, zoiets moois weer te moeten terugbrengen naar de uitleenbibliotheek is een versterving die men zich tegen een gering financieel offer maar beter kan besparen!

W. WALTHUIS

**War on the Eastern Front 1941—1945. The German soldier in Russia,** door J. Lucas, 214 blz., geïll. Uitg.: Jane's Publishing Company, Londen, 1979. Prijs: £ 7,95.

Het is niet verbazingwekkend dat de titanenstrijd tussen de legers van Nazi-Duitsland en de Sovjet-Unie een belangrijke plaats blijft innemen in de vakliteratuur waarin de militaire geschiedenis van onze eeuw wordt beschreven en geanalyseerd. Een aanvalsoperatie over een frontbreedte van niet minder dan 1600 kilometer, die reeds kort na het begin uitwaaierde tot een uiteindelijke breedte van bijna 3000 kilometer — van Finland tot aan de Kaukasus — en die een totale diepte bereikte van bijna 1000 kilometer, betekende een welhaast onvoorstelbaar groot operatietoneel met een dusdanige manoeuvreerruimte dat daarvoor geen precedent valt aan te wijzen. Voeg daarbij dat de eerste offensieven werden uitgevoerd door drie miljoen Duitse soldaten met 600.000 voertuigen, 3580 tanks en 7180 stukken geschut, onder een paraplu van 1830 vliegtuigen, dan laat zich begrijpen waarom het Duitse

Oostfront uit de Tweede Wereldoorlog de geschiedschrijvers zo sterk bezighoudt. Een zeker niet minder belangrijke factor voor die nog altijd niet tanende belangstelling is bovendien wel dat de tegenstander een nagenoeg onbekende grootheid was, waarvan Hitler dan wel mocht hebben gezegd dat het een reus van klei was, zonder hoofd, maar waarin op de lange duur toch ongedachte krachten aanwezig bleken die hem in staat stelden niet alleen de aanvankelijke nederlagen te boven te komen maar zelfs de afloop van de oorlog volledig te gaan bepalen. Die ontnuchterende ontdekking voor de plannemakers van het Oberkommando der Wehrmacht lag nog in de schoot van de toekomst toen Operatie Barbarossa begon; de schok waarmee de Duitsers tot de werkelijkheid werden teruggebracht zou de hele wereld in beroering brengen.

Over die oorlog handelt het nieuwe boek van James Lucas, adjunct-hoofd van de Foto-afdeling van het Imperial War Museum, die al een gevestigde naam heeft verworven als militair historicus, o.a. met boeken als

*Panzer Army Africa* — hij vocht zelf daartegen in Noord-Afrika onder de vanden van het Queen's Own Royal West Kent Regiment — *Germany's Elite Panzer Force: Gross-Deutschland* en, met M. Cooper als co-auteur, *Hitler's Elite: Leibstandarte SS, Panzer*, en laatstelijk *Panzer Grenadiers*.

Hij paste voor dit boek nagenoeg dezelfde systematiek toe als voor zijn eerdere werken; hij beschrijft niet zozeer de verschillende veldslagen in chronologische volgorde als wel een reeks van persoonlijke belevenissen en ervaringen zoals die werden doorleefd door de Duitse militairen en hun bondgenoten. Op die wijze is hij erin geslaagd te verwoorden hetgeen kenmerkend moet worden genoemd voor het deel van de oorlogshandelingen dat zich afspeelde aan het Russische front.

Als gevolg van die aanpak heeft hij het juist geoordeeld de eerste twee jaren na het begin van Barbarossa centraal te plaatsen. Immers, in de loop van 1943 en daarna waren de wapens, de tactieken en de ervaringen die aanvankelijk het unieke karakter van het Oostfront hadden bepaald, in feite gemeengoed geworden, terwijl bovendien de Duitse nederlaag zich duidelijk begon af te tekenen zodat de dagboeken, brieven e.d. waaruit de geschiedvorser moet putten minder betrouwbaar begonnen te worden: defaitisme was een halsmisdrijf en het thuisfront mocht niet worden verontrust. De strijd in Rusland onderscheidde zich niet zozeer van andere oorlogen doordat de bordjes daarin werden verhangen en de gedoodverfde overwinnaar het loodje moest leggen — dat type oorlog komt veel vaker voor in de analen van de wereldgeschiedenis — maar veel meer door de tomeloze haat waarmee de partijen elkaar te lijf gingen. Dat kenmerk spreekt dan ook duidelijk uit de regels en bladzijden van dit boek, waarmee Lucas andermaal heeft bewezen zijn faam als geschiedschrijver volkomen waard te zijn.

W. WALTHUIS

