

# DE MILITAIRE SPECTATOR



waarin opgenomen de Officiële Mededelingen  
van het **MINISTERIE VAN OORLOG**

Hoofdredacteur : E. J. C. VAN HOOTEGEM, Kolonel van de Generale Staf

Redactie: W. DEN TOOM, Commodore Koninklijke Luchtmacht  
Ir. L. W. C. ADANK, Kolonel van de Technische Staf  
F. VAN PELT, Majoor van de Generale Staf

Abonnement f 3 per kwartaal. Buitenland f 15 p. jaar. Losse ex. f 1,25. NADRUK VERBODEN

MOORMAN'S PERIODIEKE PERS N.V., Zwarteweg 1, Den Haag. Tel. 18.23.55, Postrek. 44.715

---

## Inhoud

### Redactioneel gedeelte

Bataljons-tests te Sennelager (1957) — Enige losse beschouwingen, door H. G. M. Bouwman, Kolonel der Infanterie .....	60
Tactische voorschriften van de KL, door H. J. van Veen, Luitenant- Kolonel G.S., Hoofd Tactische Commissie van de H.K.S. ....	67
De kern der doelmatigheid (I), door H. Ch. Kremer, Kolonel der Artillerie .....	71
Nieuwe uitgaven .....	70, 77
Pantser op weg naar Stalingrad — Poging tot ontzet van het Zesde Duitse Leger, door H. C. Bajetto, Luitenant-Kolonel b.d. ....	78
Automatie, door F. van den Berg, Reserve 2e Luitenant Ko- ninklijke Luchtmacht .....	88
Een nieuwe aanvalsvorm: de infiltratie, door J. Sjoerds, Majoor der Infanterie, Infanterieschool .....	93
Officiersselectie, door H. Schulte Nordholt, Luitenant-Kolonel der Infanterie, Commandant Selectie Centrum Koninklijke Landmacht	101
Uit de buitenlandse vakpers .....	92, 110

DE MILITAIRE SPECTATOR, 127e Jaargang nr 2, 59—111, Den Haag, februari '58.

# DE MILITAIRE SPECTATOR



waarin opgenomen de Officiële Mededelingen  
van het MINISTERIE VAN OORLOG

Hoofdredacteur : E. J. C. VAN HOOTEGEM, Kolonel van de Generale Staf

Redactie: W. DEN TOOM, Commodore Koninklijke Luchtmacht  
Ir. L. W. C. ADANK, Kolonel van de Technische Staf  
F. VAN PELT, Majoor van de Generale Staf

Abonnement f 3 per kwartaal. Buitenland f 15 p. jaar. Losse ex. f 1,25. NADRUK VERBODEN

MOORMAN'S PERIODIEKE PERS N.V., Zwarteweg 1, Den Haag. Tel. 18.23.55, Postrek. 44.715

---

## Inhoud

### Redactioneel gedeelte

Bataljons-tests te Sennelager (1957) — Enige losse beschouwingen, door H. G. M. Bouwman, Kolonel der Infanterie .....	60
Tactische voorschriften van de KL, door H. J. van Veen, Luitenant- Kolonel G.S., Hoofd Tactische Commissie van de H.K.S. ....	67
De kern der doelmatigheid (I), door H. Ch. Kremer, Kolonel der Artillerie .....	71
Nieuwe uitgaven .....	70, 77
Pantser op weg naar Stalingrad — Poging tot ontzet van het Zesde Duitse Leger, door H. C. Bajetto, Luitenant-Kolonel b.d. ....	78
Automatie, door F. van den Berg, Reserve 2e Luitenant Ko- ninklijke Luchtmacht .....	88
Een nieuwe aanvalsvorm: de infiltratie, door J. Sjoerds, Majoor der Infanterie, Infanterieschool .....	93
Officiersselectie, door H. Schulte Nordholt, Luitenant-Kolonel der Infanterie, Commandant Selectie Centrum Koninklijke Landmacht	101
Uit de buitenlandse vakpers .....	92, 110

DE MILITAIRE SPECTATOR, 127e Jaargang nr 2, 59—111, Den Haag, februari '58.

# ***Bataljons-tests te Sennelager (1957)***

## ***Enige losse beschouwingen***

door H. G. M. BOUWMAN, *Kolonel der Infanterie.*

Zoals de titel reeds leert, heeft dit artikel niet de pretentie een volledig verslag te willen zijn van de in Sennelager gehouden bataljons-oefeningen. Een dergelijk rapport is langs de normale kanalen ingediend en zal de deelnemers te zijner tijd bereiken, indien dit nog niet het geval is geweest.

In het onderstaande heb ik echter gemeend de nadruk te moeten leggen op enige aspecten van de oefeningen, die mij in het bijzonder hebben getroffen en die tevens interessant kunnen zijn voor hen die de oefeningen *niet* hebben meegemaakt.

De punten, die ik in beschouwing wil nemen zijn:

- waarschuwingsbevelen;
- gevechtsprocedure;
- vooruitzien bij het maken van een bataljonsplan;
- het vuursteuncoördinatiecentrum (hierop wordt dieper ingegaan);
- de gevechtsdrill.

Tenslotte zal ik dan komen met enige suggesties en een nabeschouwing.

### **Waarschuwingsbevelen**

Deze werpen slechts hun nut af, als zij op tijd komen en volledig zijn. Zij moeten de ondercommandanten genoeg tijd geven voor het doen van hun verkenningen. Op bataljonsniveau moet de BC driekwart tot tweederde van de beschikbare tijd aan zijn ondercommandanten ter beschikking laten en naar verhouding heeft de commandant van de oostcie de meeste tijd nodig; hij moet immers over de gehele breedte van het bataljonsvak verkenen.

In een waarschuwingsbevel moeten voorts het *wie, wat, wanneer, waar, hoe* en *waarom* tot uiting komen. Een mogelijk voorbeeld zou kunnen zijn:

*„Ons bat valt hedenmorgen te 11.00 uur aan ter verovering van doel 1; A Cie li voor, B Cie re voor; C Cie li achter, D Cie re achter; gegevens vij, aanvalsvak, startlijn en doelen: zie oleaat; ordergroep te 0800 uur op coördinaat 827458”.*

### **Gevechtsprocedure**

De gevechtsprocedure is een onderdeel van het gevecht, dat *niet* genoeg de aandacht kan hebben. Wil men samenwerking (drill) — en deze kan *niet* worden gemist, ook *niet* in een staf — dan moet een ieder zich houden aan *beproefde methoden*. Dat is de enige wijze om niet in tijdnood te geraken, niets te vergeten en om te voorkomen, dat verwarring en misverstanden ontstaan.

### **De gele kaart is niet voor niets ontworpen!**

*Is weinig tijd beschikbaar, bijvoorbeeld moet het bataljon uit de opmars een aanval inzetten en is snelheid daarbij geboden, dan moet*

*een verkorte procedure worden gevolgd en het zal wellicht nodig zijn de ondercommandanten in het terrein, op een daartoe geschikt punt, te oriënteren en hun het bevel uit den zadel te geven, terwijl de verplaatsing van de troep naar de uitgangstelling of naar een bepaald punt tegelijkertijd, op een kort waarschuwingsbevel, dient te geschieden.*

#### **Vooruitzien bij bataljonsplan**

Het bataljonsplan dient voor de gehele operatie te worden gezien. Goed vooruit plannen is onmogelijk, indien men zich steeds beperkt tot elk nieuw, tussengelegen doel.

Bepaalde maatregelen, voor het eerste doel genomen, zullen ongetwijfeld van invloed zijn voor de aanval op het volgende tussendoel. Een plan, dat voor de gehele operatie wordt gemaakt, heeft het grote voordeel dat de verschillende fasen in hun onderling verband worden gezien en dat sneller beslissingen kunnen worden genomen voor elke fase afzonderlijk.

Dit mag echter ook weer niet betekenen dat het plan star wordt. Intendeel, het moet juist soepel zijn. Gedurende de gevechten moet de BC, aan de hand van zijn plan *en van de ontstane situatie*, kunnen beslissen wat moet worden gedaan met de ondersteunende vuren en met de reserve.

#### **Vuursteuncoördinatiecentrum**

Deze uitdrukking heeft, althans op bataljonsniveau, misschien meer kwaad dan goed gedaan door het vele (en niet altijd in de juiste verhoudingen) hierover gepubliceerde. Ik zal daarom op deze materie iets dieper in gaan.

Simpel gezegd bevinden zich, op bataljonsniveau, in het vscc enkele functionarissen, die de BC bij voortdurend helpen de vuursteun en de coördinatie van de vuursteunmiddelen tot in details te regelen. Waar de BC het gevecht moet „lezen” en zich derhalve zover mogelijk naar voren bevindt, dienen de leden van het vscc zich op te houden in de onmiddellijke nabijheid van de BC en niet, zoals meerdere malen tijdens de aanval geschiedde, op de bat cp. De artlso, die de vuursteuncoördinator is, kan zijn BC alleen dan van goed advies dienen, wanneer hij met de commandant van de ostcie nauw overleg pleegt t.a.v. de steun die de wapens dier cie aan het bataljon kunnen geven. Immers, het kan voorkomen, dat de tlv's en de zw mitrs niet of slechts gedeeltelijk het aanvalsechelon kunnen steunen en dan zal de art lso, wil er sprake zijn van voldoende neutralisatie c.q. vuuroverwicht, meer het accent moeten leggen op de vuursteun, te geven door de krombaanwapens. Dit laatste geschiedde te *Sennelager* niet steeds of in onvoldoende mate.

Gebleken is, dat de art lso, als vuursteuncoördinator, onvoldoende op de hoogte was van het uitwerken van de wensen van de BC t.a.v. de te verlenen vuursteun. Meermalen kwam het namelijk voor, dat alleen artillerieconcentraties waren gepland; de mrn van 81 mm en 4.2", alsmede de vlakbaanwapens van de ost cie van het bat waren echter niet in het plan voor de vuursteun opgenomen. Een schema voor de af te geven vuren met vermelding van tijdstippen en/of codewoorden, alsmede een doelenlijst ontbraken veelal. *Kennelijk is de doctrine hierin op de artillerie- en infanteriescholen niet gelijkloidend.*

Hieronder volgt een voorbeeld van vuursteunplanning.



*Rendez-vous van C-gevechtsgroep met Bataljonscommandant.*

*Wensen van de BC aan zijn vsc*

„Ik wens, dat de vijand in de eerste bomenrij wordt geneutraliseerd, gedurende de tijd dat de voorcompagnieën de startlijn overschrijden tot nemen van dit doel (ca. 15 minuten). Vijand in de tweede bomenrij moet zijn geneutraliseerd als de vóórcien uit de eerste bomenrij uitbreken naar de tweede. In de tweede bomenrij zullen de vóórcien halt houden en 5 minuten na mijn codewoord „Peter” de aanval inzetten op *Tunis*. Vanaf codewoord „Peter” tot stormaanval op doel *Tunis* (ca. 10 minuten totaal) moet de vijand op doel *Tunis* geneutraliseerd worden. Mijn wensen voor de aanval op het 2e bat aanvalsdoel zal ik bekend maken zodra *Tunis* genomen is.”

*Artlso — C-Ostcie:*

*Artlso:* „Eerste bomenrij is bezet door naar schatting een versterkt pel volgens de S2, wat kun je daar aan doen C-ostcie?”

*C-Ostcie:* „Dat doel kan ik voor mijn rekening nemen. Ik schuif de zw mitrs en de tlv's op de flanken naar voren. De vóórcien kunnen tevens hun mrn van 81 mm daar op zetten. De mrn van 81 mm van de res cien kunnen vuur voorbereiden op de tweede bomenrij; mocht onze inf last krijgen tijdens de aanval van vuur uit de tweede bomenrij, dan kunnen die dat voor hun rekening nemen. De waarnemers mrn van 81 mm van de rescien moeten met de vóórcien meegaan. Bovendien zal ik een concentratie van de 4.2 doen voorbereiden op de eerste bomenrij, voor het geval zulks nodig is, kan ik dan met mijn pel van 4.2 dat vuur versterken.”

*Artlso:* „Goed, eerste bomenrij dus voor rekening bataljonswapens. Wat doen we aan de tweede bomenrij; bezetting volgens de gegevens circa een versterkt pel.”

*C-Ostcie:* „Ik denk dat mijn zw mitrs en tlv's iets te laat zijn om dit doel efficiënt onder vuur te kunnen nemen.”

*Artlso:* „Zo, dan moeten alle mrn van 81 mm plus het pel 4.2 dit doel onder vuur nemen. Ik zal met mijn art twee concentraties hierop (op de flanken) doen voorbereiden, die op aanvraag kunnen worden afgegeven.”

Indien onze inf last krijgt van vijandelijk vuur uit vóórrand „Tunis” zal ik die voor mijn rekening nemen. Ik zal mijn waarnemers hierop instrueren. Op voorrand „Tunis” zal ik twee concentraties „plannen”. Nu de aanval op Tunis. Deze zullen we met de 81 mm, 4.2 en mijn art steunen. Laten we eens kijken welke concentraties we daarop kunnen leggen. Het doel is diep dus moeten we er minstens vier concentraties opleggen, te beginnen met deze bekende vijandelijke opstellingen.

— Déze concentratie vuurt 4.2”.

— Déze twee concentraties neem ik voor mijn rekening.

— Déze concentratie is voor de 81 mm van de rescien. De 81 mm van de vóórcien kunnen dan voor deze cien ter beschikking blijven voor het afgeven van vuren op verzoek, op gelegenheidsdoelen.”

C-Ostcie: „De BC wil in de tweede bomenrij even halthouden, ik zal hem adviseren de aanval eerst in te zetten als mijn zw mitrs en tlv's voor de aanval op „Tunis” in stelling staan.”

Artlso: „Akkoord, laten we dit plan voor de vuursteun nu op oleaat in een vuursteunplan gaan uitwerken. Eerste gedeelte C-Ostcie. Dus u vuurt gedurende 15 minuten. Verder vuren op aanvraag. En vuren op gelegenheidsdoelen uitgaande van bekende concentraties op verzoek.”  
Nogmaals resumerende:

#### Aanval op de eerste bomenrij

Eerste bomenrij voor rekening bataljonswapens en twee pel mrn 81 mm van vóórcien, eventueel aangevuld met het peleton 4.2”. Tevens op tweede bomenrij vuur op aanvraag, af te geven door de twee pels mrn 81 mm van de rescien.

#### Aanval op de tweede bomenrij

Alle pels mrn van 81 mm en 4.2”, aangevuld met vuur van zw mitrs en tlv's, zodra in-stelling. Dit vuur wordt afgegeven zodra vóórcien en uit eerste bomenrij uitbreken en wordt gelicht op verzoek commandanten vóórcien. Tevens art vuur voorbereid op doel, „Tunis” af te geven op aanvraag.

#### Aanval op „T u n i s”

(5 minuten na codewoord „Peter”). (Totaal 10 minuten).

„Tunis” wordt onder vuur genomen door twee peletons 81 mm,



Pantserafweer!

1 peleton 4.2", 1 afdeling art en de ostwapens van het bat. Twee pels 81 mm van de vóórcien voor vuur op gelegenheidsdoelen (op verzoek)". Maneuverplan van het bataljon voor de aanval op het gevechtsdoel. (Rggr doel): *Ik val aan met twee cien op het re gedeelte van het aanvaldoel (ggr). De twee vóórcien op „Tunis” steunen deze aanval met vuur tot hun vuur door de cien op de re flank wordt gemaskeerd, en deze cien op Tunis zetten daarna op codewoord „Tijger” de aanval in op het li gedeelte van het aanvaldoel.*

*Wensen van de BC voor de vuursteun op het aanvaldoel.*

*„Het gros van de vuursteun wordt verleend aan de twee cien op de re flank tot mijn codewoord „Tijger”, waarop de vuren worden verlegd op de linkerhelft van het doel voor steun aan de li vóórcien”.*

*Artlso: „Maneuverplan is bekend”.*

*C-Ostcie: „Wat doe jij met je wapens? Ik ben mijn zw mitrs en tlv's bij de cien op Tunis stelling aan het brengen, zij kunnen dan het beste vuursteun verlenen aan de cien op de re flank. De 81 mm van de cien kunnen het beste in algemene steun van het gehele bat worden genomen, dit geldt ook voor 4.2”. We kunnen direct de verdeling van deze vuren bekijken”.*

*Artlso: „Mooi zo”.*

*C-Tkesk: „Mijn tks steunen de aanval van de cien op de re flank oorspronkelijk met vuur en gaan dan voorwaarts om tegelijk met de inf het doel te nemen”.*

*Artlso: „Akkoord”.*

*„Resumerende”:*

*Gros van de vuursteun voor de cien op de re flank, tot codewoord „Tijger” van de BC. Daarna zwaartepunt van de vuren op linkerhelft van het doel. Mortierbestrijding door da. Ook bij het verleggen van het zwaartepunt moeten we de linkerhelft in het doel niet verwaarlozen en zo goed mogelijk blijven neutraliseren. Dit gaan we uitwerken. Laten we nu de vuren voor de consolidatie bekijken. Zoals we zien aangegeven op het oleaat van de BC zal het bat tot deze lijn consolideren. We kunnen aannemen dat de cien zich aan de terreinconfiguratie, wat de consolidatie betreft, zullen aanpassen. Voorlopig zullen we onze afsluitingsvuren ter bescherming van de consolidatie hier leggen. Ik zal mijn waarnemers nogmaals op het hart drukken, onmiddellijk de juiste lijn eigen troepen nauwkeurig op te geven zodra de cien hun consolidatie hebben voltooid. We zullen dan rekening moeten houden met herziening van onze afsluitingsvuren.*

*Nog vragen?”*

*C-Ostcie: „Ja, ik neem aan dat de 81 mm mrn bij consolidatie weer onder bevel van de cien komen”.*

*Artlso: „Dat is juist”.*

De bataljonstesten boden de gelegenheid om te zien hoe of het vscc te velde werkte. De vuursteunplannen (op oleaat), indien ze waren uitgewerkt, waren conglomeraten van cirkels met nummers. Het was derhalve dikwijls zeer moeilijk uit te maken, bijvoorbeeld op uur „U”, welke doelen werden geneutraliseerd, wanneer vuren moesten worden verlegd, alsmede welke vuren op tijd en/of op oproep moesten worden afgegeven. Toch zijn deze punten uiterst belangrijk om er zeker van te zijn, dat de vijand wordt geneutraliseerd of geblindeld wanneer de infanterie de startlijn overschrijdt om het gestelde doel te veroveren.

## Gevechtsdrill

Onvoldoende gevechtsdrill (gevechtstechniek) was voor een groot deel de oorzaak van de verschillende tekortkomingen te *Sennelager*. Men geve daarom de jonge onervaren commandant een goede basis waarop hij zijn initiatief kan ontwikkelen. De beginselen van de gevechtsdrill zijn:

- elke beweging of gevechtshandeling moet worden geanalyseerd en worden teruggebracht tot elementaire proporties;
- men moet een ideaal-plan uitwerken om onder gunstige condities te komen tot de uiteindelijke juiste beweging en handeling;
- daarna moet een aantal variaties op deze „drill” worden onderricht en moet de „drill” aan wisselende omstandigheden en wisselende terreinsorten worden aangepast;
- de „drill” moet worden beschouwd als een middel om het gestelde doel te bereiken.

Gevechten zijn gewonnen en verloren door kleine afgesneden of geïsoleerde afdelingen, die een eigen verbitterde strijd streden. Te wachten op orders en, zonder nadenken, als een automaat te gehoorzamen heeft in het moderne gevecht weinig waarde. De soldaat moet niet afwachten maar handelen. Bij de infiltratietaktiek zijn de pelotons wellicht over een groot gebied verspreid en het zou fataal zijn als een pelotons- of lagere commandant alleen maar handelde als hij hiertoe een opdracht ontving. Een pelotonscommandant moet het plan van zijn commandant kennen en begrijpen wat van een ieder op het gevechtsveld mag worden verwacht; dan pas kan hij zijn eigen initiatief met kans op succes aanwenden. Als het gevecht is begonnen heeft de compagniescommandant betrekkelijk weinig invloed meer op de handelingen van zijn pelotonscommandanten. Het gevecht zal dan worden gewonnen of verloren door *hun* bekwaamheid of onkunde.

Gevechtsdrill garandeert, dat iedere man in het peloton weet wat hij moet doen en waarom hij onder de gegeven omstandigheden zo moet doen. Bovendien wordt gewaarborgd, dat elk lid van het team te allen tijde weet wat zijn kameraden doen en wat hijzelf verwacht te doen, teneinde mee te werken aan de opgedragen taak voor het team. Dit geeft de garantie, dat elke actie wordt uitgevoerd in een hoog tempo en dat een minimum aan bevelen noodzakelijk is om de actie effectvol te doen verlopen. Tevens zal de „drill”, afgestemd op de discipline van de gesloten exercitie op het kazerneterrein, de stipte uitvoering van de details waarborgen, waarop het succes op het gevechtsveld is gebaseerd. Het psychologisch effect van de „drill” kweekt een agressieve geest, stimuleert latente leiderschapskwaliteiten, elimineert de zenuwspanningen van geluiden en emoties op het gevechtsveld. De ervaring heeft geleerd dat, mits goed toegepast, „drill” een feilloze kuur is voor de noodlottige en kwaadaardige ziekte van „nietsdoen en afwachten”. De „drill” moet de man niet overheersen maar de man moet de „drill” de baas blijven, d.w.z. weten toe te passen en aan te passen en te wijzigen in de gegeven gevechtssituaties. Tenslotte: er is geen standaardmethode, die toepasselijk is op alle, elk voor zich weer wisselende situaties.

## Suggesties

- a. Intensieve training van de bataljonsstaven, zowel met als zonder troepen, waarbij te allen tijde de verbindingen in werking treden opdat een hecht op elkander afgestemd team wordt verkregen. Steeds het



element van het onverwachte in de oefening brengen, teneinde de commandant en staf te dwingen snel te handelen.

b. Het veelvuldig *praktisch* beoefenen van vuursteunplanning en alles wat hiermee samenhangt (VSCC vóór, tijdens en na de aanval veel in de praktijk te beoefenen).

c. Routinehandelingen die, ongeacht het terrein (nagenoeg) steeds hetzelfde zijn als „drill” beoefenen. Op groeps-, pelotons- en compagnie-niveau meer praktisch in terreinwaardering opdat het terrein inderdaad wordt uitgebuit. Het principe vuur en beweging in telkens verschillende eenvoudige taktische problemen op groeps- en pelotonsniveau *grondig* te beoefenen; alsmede het *snel* en *juist* reageren op diverse soorten vijandelijk vuur. Het vuren in beweging tijdens de laatste 150 m werd slecht uitgevoerd. Dit eveneens veelvuldig beoefenen.

d. Meer *realistisch* trainen, (gebruik springmiddelen, rook, vuurwerk-seinen en dergelijke), meer het *competitie-element* in de opleiding brengen waardoor „tegen de klok gewerkt wordt”.

e. Opleiden onder *deskundig toezicht* en niet overgaan tot het oefenen in het naasthogere verband, alvorens voldoende resultaten zijn verkregen. De afzonderlijke fasen van een oefening meerdere malen doorlopen totdat het als het ware foutloos verloopt; pas daarna de fasen achtereenvolgens doorlopen. Zodra de bataljonsoefening *in zijn geheel* wordt beoefend moet de staf van de gevechtsgroep de leiding nemen. Een BC kan niet tegelijkertijd *en* als BC optreden *en* als leider van de oefening. Van de zogenaamde „onderwijs-oefeningen” ben ik persoonlijk geen voorstander. Elke oefening moet *goed voorbereid, goed geleid* en net zolang worden *herhaald* totdat ze vlot, „geruisloos” en zonder grote fouten verloopt. Inschakelen van hulpleiders bij de onderdelen is dan ook vereist. Beter één oefening goed, dan twee of drie matig.

### Slotbeschouwing

Resumerende moet worden gezegd.

Met volle ijver en enthousiasme hebben de officieren, het kader en de manschappen de bataljonsoefeningen te Sennelager uitgevoerd, ondanks het veelal zeer slechte weer, de geringe faciliteiten, alsmede de „A”-griep. Het moreel was, ondanks de vele tegenwerkende factoren waaronder lange perioden van zeer slecht weer, goed te noemen. Als een ieder de gemaakte fouten en zwakke punten ter harte neemt en er bij de opleiding ernstig rekening mee houdt, dan hebben ook deze gevechtsoefeningen er weer toe bijgedragen de geoefendheid en daarmee de paraatheid te verhogen. Ten aanzien van de vorig jaar te *Vogelsang* gehouden oefeningen was een belangrijke vooruitgang te constateren.

*Ik wil eindigen met op te merken, dat in het algemeen nóg meer in bataljonsverband zal moeten worden geoefend, teneinde staven en onderdelen tot meer samenwerking te krijgen. Ik ben van mening, dat voor een toekomstige atoomoorlogvoering de bataljonsopleiding van vitaal belang is. Daarom dient de samenwerking op bataljonsniveau zo hoog mogelijk te worden opgevoerd. Besluitvaardigheid, dynamisch handelen en denken, initiatiefneming, gebaseerd op realistisch denken en het genegen zijn een berekend risico te nemen zijn alle factoren, waarmee bij de opleiding van toekomstige commandanten in toenemende mate rekening moet worden gehouden.*

# Tactische voorschriften van de KL

door H. J. VAN VEEN, Luitenant-Kolonel G.S.,  
Hoofd Tactische Commissie van de H.K.S.

## Inleiding

Teneinde een ieder op de hoogte te stellen van de stand van zaken met betrekking tot de vervaardiging van nieuwe tactische voorschriften voor de KL zal in dit artikel hierover een kort overzicht worden gegeven.

Tot voor kort waren de Nederlandse legerorganisaties een vrijwel getrouwe copie van de Amerikaanse. Teneinde snel over bij deze organisatie passende voorschriften te beschikken werd indertijd door de Chef van de Generale Staf bepaald dat de Amerikaanse voorschriften zonder meer in het Nederlands zouden worden vertaald. Ter bevordering van de eenheid in terminologie bij de vertalers werd een militair woordenboek samengesteld. Nu de KL over een geheel eigen organisatie is gaan beschikken, die in vele opzichten sterk afwijkt van de nieuwe Amerikaanse organisatie, moest worden overgegaan tot de vervaardiging van aan deze Nederlandse organisatie aangepaste nieuwe tactische voorschriften.

## Het voor de KL te volgen systeem

Het systeem van een afzonderlijk voorschrift voor ieder soort eenheid, dat door het vertalen van de Amerikaanse voorschriften werd ingevoerd, had het grote nadeel, dat steeds in herhalingen werd vervallen van hogere voorschriften. Dit had verder nog tot gevolg:

- omvangrijke voorschriften;
- de tekst van overeenkomstige onderwerpen was in verschillende voorschriften niet steeds gelijklopend, omdat een wijziging niet altijd in alle betrokken voorschriften gelijktijdig kon worden uitgegeven.

Het zogenaamde voordeel dat een commandant van een eenheid kon volstaan met één voorschrift was bovendien slechts betrekkelijk, daar verscheidene tactische en technische onderwerpen in afzonderlijke voorschriften werden behandeld. Onder meer om voorgaande redenen, is dan ook besloten voor de KL min of meer terug te gaan tot het voor de oorlog bestaande systeem. Hierbij zullen de beginselen van tactiek, verzorging en stafdienst worden neergelegd in de volgende „basisvoorschriften”: gevechtshandleiding, verzorgingshandleiding, leidraad stafdienst en velddienstvoorschrift.

De verschillende wapens en dienstvakken vervaardigen op basis van deze voorschriften die voor hun eigen wapen of dienst. Hierbij wordt duplicatie zoveel mogelijk vermeden. Voor het gebruik te velde bij oefeningen en manoeuvres of in werkelijkheid wordt gedacht aan een zakboek. Dit zakboek zou bestaan uit een omslag als van het huidige voorschrift 1565 en een groot aantal losse bladen waarop in zeer beknopte vorm praktische gegevens uit de voorschriften worden vermeld. Elke officier of onderofficier zou dan de bladen die hij nodig heeft zelf in de omslag kunnen aanbrengen. Tenslotte wordt in de geest van het Amerikaanse FM 101-10 een voorschrift stafgegevens vervaardigd, waarin de voor staven van bataljons, afdelingen en hogere eenheden van belang zijnde praktische gegevens zullen worden vermeld.

## **Verantwoordelijke instanties**

Teneinde de vervaardiging van de nieuwe voorschriften zo goed mogelijk te kunnen coördineren werd aan de Hogere Krijgsschool een Tactische Commissie ingesteld. Deze werkt, in overleg met het Bureau Coördinatie Voorschriften van de Inspecteur der Opleidingen, rechtstreeks samen met de „voorschriftenmakers” van de verschillende wapens en diensten. De voorschriften zullen, nadat zij op deze wijze zo goed mogelijk op elkaar zijn afgestemd en na goedkeuring door de Directeur van de HKS en/of de Chef van de Generale Staf, worden uitgegeven als „voorlopige voorschriften”. Er zal dan gedurende een beperkte tijd gelegenheid bestaan tot het geven van commentaar (wijzigingen, aanvullingen, enz.), waarna tot een meer definitieve vorm van uitgifte zal worden overgegaan.

## **Problemen**

Er bestaan bij de vervaardiging van deze voorschriften enkele specifieke moeilijkheden waarvan er twee hier nader worden aangegeven.

### *a. Gelijktijdige vervaardiging*

Indien eerst de „basisvoorschriften” geheel gereed hadden kunnen worden gemaakt en eerst daarna de overige voorschriften, zou coördinatie aanzienlijk gemakkelijker zijn geweest. In verband met de omstandigheid dat de reorganisatie van de KL spoedig zijn beslag moest krijgen, diende echter de samenstelling van alle voorschriften gelijktijdig ter hand te worden genomen. Slechts door veelvuldig mondeling contact tussen de verschillende voorschriftenmakers, door het vooraf vaststellen van de globale inhoud van bepaalde voorschriften en het steeds aan elkaar toezenden van die delen die in ontwerp gereed kwamen, kon worden bereikt dat de inhoud van de voorschriften zo goed mogelijk op elkaar afgestemd raakte. Het is hierbij een gelukkige omstandigheid dat de HKS als centrale instantie kon optreden, vooral omdat daardoor de leden van de Tactische Commissie, alle leraren in tactiek en stafdienst alsmede de zg. vakleraren tot gesprekspartner hadden, bepaalde zaken bij oefeningen op de kaart en in het terrein zo goed mogelijk konden worden uitgeprobeerd en nieuwe problemen daarbij te voorschijn kwamen. Niettemin zullen straks bij het verschijnen van de voorschriften nog vele „oneffenheden” nader moeten worden „glad gestreken”.

Tot een goed begrip diene dat het maken van een voorschrift, ook al bestaat er reeds iets waarop men kan terugvallen, steeds een geruime tijd vergt (een half tot anderhalf jaar) en een nog langere tijd zal verstrijken alvorens de inhoud werkelijk „gemeengoed” bij de gehele KL zal zijn geworden. Het aanbrenge van een ingrijpende wijziging in een „basisvoorschrift” dient derhalve steeds goed te worden overwogen, daar dan niet alleen meestal alle lagere voorschriften moeten worden gewijzigd maar het bovendien geruime tijd zal duren voordat dit tot de gehele KL zal zijn doorgedrongen.

### *b. Terminologie*

Ondanks het bestaan van het militaire woordenboek, bestond er in de KL op velerlei gebied enige verwarring ten aanzien van de terminologie. Een typisch voorbeeld hiervan is de benaming van de in de aanval en verdediging af te geven vuren. Deze zijn nu neergelegd in onder meer de nieuwe Gevechtshandleiding en in het Voorschrift Artillerie Tactiek

en Techniek. Alle lagere voorschriften zullen voortaan in dezelfde terminologie moeten worden gesteld als een hoger voorschrift. In de „basisvoorschriften” is soms van het militair woordenboek afgeweken, dat daarom mogelijk in de toekomst zal moeten worden gewijzigd.

Een veel voorkomend euvel is dat men, in het bijzonder ten behoeve van het onderwijs op de verschillende scholen, voor bepaalde tactische handelingen een vaste naam en procedure wil vaststellen. Indien men dit te ver zou doorvoeren zou van de vrijheid van handelen van een commandant weinig meer terecht komen. Waar dergelijke namen en het vastleggen van bepaalde procedures derhalve kunnen worden gemist zullen zij bepaald ook moeten worden vermeden.

### Stand van zaken

De vraag die uiteraard bij een ieder rijst is, wanneer deze voorschriften zullen verschijnen. De Chef van de Generale Staf heeft bepaald dat de voornaamste voorschriften in beginsel per 1 januari 1958 gereed moesten zijn. Het lag hierbij in de bedoeling liever zo spoedig mogelijk redelijk verantwoorde voorschriften uit te geven, dan gedurende langere tijd te werken aan de vervolmaking hiervan. In verband met personeelsgebrek bij enkele inspecties, het soms nog niet geheel vaststaan van een nieuwe organisatie en de tijd die de IUB nodig heeft voor het drukken, is deze datum in de meeste gevallen overschreden. Van de belangrijkste voorschriften volgen hieronder enige gegevens.

Instantie belast met het vervaardigen.	Naam van het voorschrift	Ontwerp gereed	Richtdatum voor uitgifte voorschrift
H.K.S.	<i>Gevechtshandleiding.</i>	ja	15 januari 1958
„	<i>Verzorgingshandleiding.</i>	—	eind 1958
„ (coördinatie)	<i>Leidraad Stafdienst (wijziging)</i>	—	medio 1958
I.d.I.	<i>Velddienst.</i>	ja	eind maart 1958
H.K.S.	„ 2. Tekens en afkortingen.	Zal ± eind jan. 1958 verschijnen met als tekst slechts één deel (classificatie van bruggen en voertuigen); voor het overige zal voorshands worden volstaan met de tekst van Vs 1565.	
H.K.S.	„ 3. Algemene gegevens over atoomwapens.	—	medio 1958
I.d.I.	„ 4. Inlichtingen.	ja	medio april 1958
I.d.A.	„ 5. Aanvragen en leiden van artillerie- en mortiervuur door personeel van alle wapens.	ja	eind december 1957
I.d.C./I.d.I.	„ 6. Beveiliging.	—	begin mei 1958
I.V.	„ 7. Verzorgingsverplaatsingen.	—	eind april 1958
H.K.S.	„ 8. Tactische verplaatsingen.	ja	30 januari 1958
N.T.B.	„ 9. Legering.	ja	10 januari 1958
D.M.J.D.	„ 10. Oorlogsregelen.	ja	medio 1958
I.d.I.	Bataljon infanterie.	ja	eind maart 1958

Instantie belast met het vervaardigen.	Naam van het voorschrift	Ontwerp gereed	Richtdatum voor uitgifte voorschrift
I.d.C.	Bataljon zware tanks.	—	mei 1958
I.d.A.	Artillerie Tactiek en Techniek.	ja	reeds verschenen
„	Afdeling veldartillerie.	ja	15 februari 1958
CLua	Afdeling IFlua mbl.	ja	1 maart 1958
I.d.G.	Divisie Geniebataljon.	ja	eind februari 1958
I.VbdD	Verbindingen in de infdiv.	—	medio 1958
C KonMar	Verkeerscontrole.	—	begin mei 1958
I.M.G.D.	Geneeskundige dienst.	—	begin mei 1958
I.d.Int.	Intendance in de infdiv.	—	15 april 1958
I.V.	Militair vervoer.	—	1 augustus 1958
H.K.S.	Voorschrift stafgegevens.	—	zal voors-hands begin jan. '58 verschijnen als dictaat voor H.K.S.
H.K.S.	Zakboek voor de dienst te velde.	—	—

N.B. Uiteraard zal van het verschijnen van voorschriften op de normale wijze mededeling worden gedaan. Aanvragen kunnen eerst daarna worden ingediend!

## Nieuwe uitgave

**THE 85 DAYS**, door R. W. Thompson, 220 blz. Uitg.: Ballantine Books, New York, 1957. Imp. v. Ned.: Meulenhoff & Co. N.V., Amsterdam. Prijs f 3,—.

De titel heeft betrekking op de tijd tussen de verovering van Antwerpen 4 sept. '44 en de opening van de haven (28 nov. '44). In een inleiding levert de schrijver felle kritiek op de geallieerde legerleiding en in het bijzonder op Montgomery omdat men, in plaats van terstond alle beschikbare krachten in te zetten voor de openstelling van de haven van Antwerpen, een onderlinge strijd begon over „broad-front“- of „narrow-front-policy“ en over de kwes-

tie van prioriteit voor Montgomery of Bradley. Zonder Antwerpen was er helemaal geen „policy“ mogelijk, aldus de schrijver. Daarna beschrijft hij de gevechten in Zeeland. Men vindt in dit boek geen tactiek, doch een menselijke en sobere beschrijving van wat de troep te doorstaan had in dat land, dat geen land meer was, in water, modder, mist en regen; dit was de strijd van de bataljons, de compagnieën, de pelotons en vooral van de mannen in de pelotons. Een goed tegenwicht tegen onze neiging de oorlog als een soort schaakspel te beschouwen.

H.B.

## BANDEN 1957

De geheel linnen banden voor de jaargang 1957 zijn in bewerking en kunnen reeds nu besteld worden. De prijs bedraagt f 3,25 per stuk.

**Levering uitsluitend na vooruitbetaling** per giro (nr 44715) of per postwissel. Bestellingen te richten aan:

MOORMAN'S PERIODIEKE PERS N.V.  
Zwarteweg 1 - Den Haag

# De kern der doelmatigheid (I)

door H. CH. KREMER, Kolonel der Artillerie.

Een tiental jaren geleden had ik het voorrecht een door een Brits opperofficier gehouden voordracht aan te horen over de legerorganisatie in een land, waarvan mij de naam is ontschoten. De spreker zette uiteen, dat de betrokken organisatie merkwaardig irrationeel was en merkte ten slotte op, dat alleen de Britse organisatie haar in dit opzicht overtrof.

Mijn vermoeden, dat deze zeer bescheiden conclusie geen collectieve nederigheid behoefde in te sluiten, werd bewaarheid toen de spreker enige ogenblikken later tevreden opmerkte, dat de Britten tenslotte met *elke* organisatie konden werken.

Het is niet mijn bedoeling deze charmante uiting van de genoeglijke zelfvoldaanheid onzer vrienden aan haar objectieve waarde te toetsen. Belangrijker is te constateren, dat deze officier — al of niet opzettelijk of bewust — één der kernproblemen der defensie raakte, nl. die van de waarde van het personeelselement in verhouding tot die van de andere produktiefactoren, in dit geval die van de organisatie. Welk element de spreker het voornaamste achtte moge duidelijk zijn.

In feite stelde hij, dat, indien het personeel over een soepele mentaliteit beschikt en ook overigens van goede kwaliteit is (het doet er weinig toe dat blijkbaar alle Britse functionarissen met deze mérites werden bekleed), de organisatievorm, de structuur, een element is van de tweede orde. Goed personeel zou redelijk doelmatig kunnen werken met elke organisatie, hoe irrationeel en ondoelmatig ook.

Deze onbewezen stelling kwam mij voor de geest toen ik een begin wilde maken met dit artikel, dat ten doel heeft een zekere samenhang te tonen<sup>1)</sup> tussen de verschillende aspecten van de doelmatigheidsproblematiek der defensie en de waarde te belichten van het personeelselement in de gecompliceerde organisatie der collectieve oorlogsvoorbereiding. De organisatie van het (vredes)bedrijf en het personeelsvraagstuk zullen hierbij afzonderlijk doch in hun onderlinge samenhang worden gezien. Ik zal mij daarbij beperken tot een korte behandeling van *die* facetten, die de typische moeilijkheden weergeven voor een defensieleiding in een streven naar doelmatigheid.

Alvorens hiermee te beginnen is het gewenst enige begrippen te omschrijven, zowel ten behoeve van de duidelijkheid van het betoog als voor de afbakening van het probleem. Deze omschrijving wilde ik trachten te vinden in de beantwoording van de volgende vragen:

1. Wat moet in de defensie onder „personeel” worden verstaan?
2. Wat betekent in de defensie het begrip „doelmatigheid”?

## *ad 1. Het begrip personeel.*

De defensie-organisatie omvat beroepsmilitairen en vrijwillig dienenden (van Generaal tot en met beroepssoldaat of matroos), burgers

<sup>1)</sup> In mijn artikelenreeks „De defensie als Bedrijfsorganisatie” in Centurio, juni t/m dec. '56 werd het verband tussen de economische aspecten van de defensie-organisatie van een andere zijde benaderd.

(van secretaris-generaal tot en met burgercorveeër in de kazerne) en dienstplichtige militairen.

Kan men nu al deze mensen samenvatten in het begrip „personeel“?

In zekere (sociale) zin wel, in andere (bedrijfs-economische) zin beslist niet.

Het is mij vaak opgevallen, dat men zich in de defensie-organisatie niet altijd bewust is van het essentiële verschil tussen de beide eerste groepen enerzijds en de derde groep anderzijds. Het verschil, dat gelegen is in het feit dat de beide eerste groepen deel uitmaken van het *permanente scheppende* bedrijf en de derde groep de activiteit van de beide eerste *ondergaat*.

De vaste kern van militairen en burgers *formeert* de oorlogseenheden of *schept* de gelegenheid daartoe; de lichteing wordt door dit *permanente personeel* in belangrijke mate *gevormd* tot het voornaamste element van deze oorlogseenheden: van de gevechtskracht, ons eindprodukt.

Hieruit volgt, dat het mensentotaal, geleverd door de lichteing, in *bedrijfseconomische* zin niet kan worden gezien als personeel in het defensiebedrijf, evenmin als bijvoorbeeld (met terzijdelating van alle overige verschillen) een scholier of een student ooit geacht zal worden lid te zijn van het personeel van school of universiteit. Evenals bij deze onderwijsinstellingen wordt de kwaliteit van de organisatie bepaald door het personeel en niet door de leerlingen (lichteing). (Het feit, dat thans ten gevolge van gebrek aan permanente krachten niet zelden dienstplichtige officieren en kader in het *actieve* productieproces worden ingeschakeld, doet aan dit beginsel niets af.)

De kwaliteit van de lichteing hangt af van zoveel algemene factoren (psychologische, sociale, politieke, economische, enz.) die buiten de invloedssfeer van de defensieleiding liggen, dat deze kwaliteit van het bedrijf uit moet worden gezien als een (enigszins fluctuerend) *gegeven*.

De lichteing wordt echter als te *vormen* element, in de loop van het arbeidsproces (opleiding), beïnvloed door het actieve element, het *personeel* van de organisatie.

Dit bedrijfseconomisch onderscheid tussen het *personeel* in de defensie en de leden van de ons toevertrouwde lichteing, heeft praktische konsekwenties.

De twee groepen — waarvan de leden als *mensen* voor ons gelijk behoren te zijn — vereisen nl. uit een oogpunt van beleid een verschillende aanpak. De zorg voor de mens, die onder de werking van de dienstplichtwet opgeroepen wordt om tot weerbaar staatsburger te worden gevormd, dient beheerst te worden door *sociale* overwegingen, die voor de permanente *personeelsgroep* door *sociale* én *bedrijfseconomische* motieven. Dit uit de doelstelling voortvloeiende verschil van motieven moet zich voortzetten in een verschil in praktische benadering. Indien, bij het hanteren van personeelszaken, voortdurend het permanente *personeelselement* geassocieerd wordt met het uit de lichteing ontvangen mensentotaal, dan moet dit verwarrend werken op het beleid en op de benadering der problemen.

## *ad 2. Het begrip doelmatigheid.*

Hoewel het *begrip* doelmatigheid in de defensie dezelfde betekenis heeft als dat in de vrije productie, zijn de *controle* mogelijkheden daarop verschillend. In het vrije productiebedrijf kan men de doelmatigheid van handelingen en factoren toetsen aan de harde en

duidelijke maatstaf der resultaten; in de defensie kan men dit niet doen.

Deze negatieve kwaliteit van de defensie-organisatie zal ertoe moeten leiden, dat het accent van de controle verlegd wordt. Waar de doelmatigheid in vreedstijd niet of nauwelijks aan de resultaten is te toetsen, moet deze gevonden worden in de bron van alle handelingen, de „planning”. De doelmatigheid van de „planning” zal daarbij niet, zoals in het vrije bedrijf, achteraf gecontroleerd kunnen worden op de *be-reikte* resultaten, doch in hoofdzaak en à priori beoordeeld moeten worden op de *redelijkheid* van het plan zelf in relatie tot het *beoogde* resultaat.

Zonder de steun van objectieve maatstaven zal deze redelijke verhouding telkens *opnieuw* moeten worden gezocht in een zorgvuldig en intelligent afwegen van doel en middel.

Het is goed deze moeilijkheid van het defensiebedrijf in het oog te houden, daar zij haar weerslag moet vinden in de organisatie en in het personeelsbeleid.

### **De organisatie.**

De organisatie is het werktuig in handen van de leiding, waarmee de combinatie van mensen en materieel op het doel wordt gericht en gehouden. Dit doel is, voor ons, het vormen van de noodzakelijke gevechtskracht binnen de juiste tijd.

Omvat de organisatie *minder* dan voor dit doel nodig is, dan zal het gestelde doel *niet* of niet binnen de juiste *tijd* worden bereikt; omvat het *meer* dan zal zeer waarschijnlijk hetzelfde negatieve resultaat worden bereikt, terwijl bovendien arbeid en kapitaal nog op *directe* wijze worden verspild.

Om haar doel te bereiken heeft de leiding drie elementen nodig, die tevens de drie fasen van het produktieproces weergeven:

- de „planning”;
- de uitvoering;
- de controle op planning en uitvoering.

Uit deze drie elementen moet de organisatie zijn opgebouwd. De verwerkelijking van deze opbouw zal voor elk bedrijf verschillend zijn naar omvang, aard en omstandigheden. Het defensiebedrijf neemt hierbij een bijzondere plaats in. Voor ons is de vraag welke bijzondere mogelijkheden en moeilijkheden voor de defensie in elk der genoemde elementen schuilen.

### **De „planning”.**

De ervaring heeft uitgewezen, dat de leiding van grote en zeer grote organisaties moet kunnen beschikken over een *afzonderlijke* afdeling voor het ontwerpen en uitwerken van plannen; zowel in opdracht als op eigen initiatief. Het ontwerpen en uitwerken van plannen is in de huidige gecompliceerde organisaties, met hun vele bindingen, en voor een produktie, die beïnvloed wordt door talloze op elkaar inwerkende en elkaar tegenwerkende factoren, veel te bewerkelijk en te tijdrovend om door de leiding zonder steun van een deskundig instrument te worden verricht. Daar in een levend bedrijf — en dat is elk *goed* bedrijf — de planning op korte en lange termijn niet van de lucht is, zal de betrokken afdeling permanent moeten zijn, met een bezetting van een (klein) aantal bekwame medewerkers, die vrij moeten zijn van elke uitvoerende arbeid.



Wel moet een intens contact bestaan met de uitvoerders, zodat geen scheiding kan ontstaan tussen deze afdeling en de werkelijkheid, geen kloof tussen plan en uitvoering. De plan-afdeling dient verder toegang te hebben tot alle gegevens van het bedrijf, die van waarde kunnen zijn voor de eindconclusie.

Alleen als aan deze voorwaarden wordt voldaan, kan een plan aan de leiding worden aangeboden, dat verschoond is van uitwassen of luchtkastelen, en dat de leiding niet op korte termijn voor verrassingen zal stellen.

De ingewikkelde defensie-organisatie en de strijdkrachten kennen de afzonderlijke „planning”-afdelingen niet of hebben deze *niet op het juiste niveau*.

Bij de strijdkrachten wordt in de hoogste staven volstaan met de in de oorlog beproefde staforganisatie, die in de gecombineerde planning op zeer korte termijn en voorbereiding van het gevecht zeer goed heeft voldaan, doch die niet is gericht op de vredesplanning, waarvan de resultaten zich soms na jaren nog doen gevoelen.

Bij de organisatie op defensieniveau volstaat men, voor de planning, met de samenstelling van commissies, raden en groepen. De defensie-organisaties zijn in dit opzicht uit traditionele overwegingen, of uit conservatisme zo men wil, achtergebleven bij de zeer grote organisaties in de vrije produktie.

Wat voor elke organisatie van een dergelijke omvang geldt, is zeker *in dit verband* van kracht voor de defensie. Het is zelfs mijn stellige overtuiging, dat een scherpe en bezonnen planning voor de defensie van nog dwingender betekenis is dan voor elke andere organisatie, een overtuiging, die ik grond op de volgende omstandigheden.

1. De defensie mist het gevarensein van de winst- en verliesrekening, dat mede de gevolgen van onzuivere of onbezonnen planning signaleert. In de inleiding van dit artikel heb ik reeds opgemerkt, dat als konsekwentie van dit gemis het accent in zeer sterke mate op de planning zal moeten worden gelegd.
2. Onder de druk van politieke, economische, technische en psychologische factoren is de frekwentie van de opeenvolgende reorganisaties bij de strijdkrachten veel hoger dan bij alle andere zeer grote organisaties.
3. De reorganisaties in de defensie zijn vaak van essentiële, en daarom van ingrijpende aard, ingrijpender dan dit in normale omstandigheden het geval is bij de zeer grote produktiebedrijven, waar de herzieningen zich veelal richten op technische of administratieve verbeteringen, die de evolutionaire lijn van het bedrijf markeren. Dit verschil wordt nog vergroot door de ernstige konsekwenties, die de defensiereorganisaties vaak hebben voor de sociale omstandigheden van het personeel.
4. De defensie is van alle bedrijven het meest gecompliceerd <sup>2)</sup>. Er is geen onderneming of bedrijf, dat zoveel functies omvat en een zo oneindige variatie aan materieel en materieelsoorten. Er zijn weinig functies in ons gehele maatschappelijke bestel, die niet op de een of andere wijze aansluiten bij een ekwivalent in het defensiebedrijf en er zijn weinig zaken op de bona fide wereldmarkt, voor welke de defensie niet als koper of als gebruiker belangstelling heeft. Het grootste deel

<sup>2)</sup> Zie ook: De Defensie als Bedrijfsorganisatie.

van de economische en sociale structuur van de totale maatschappij vindt op een of andere wijze zijn weerslag in de defensie. De bindingen en de factoren waarmee rekening moet worden gehouden bij elke verschuiving van activiteit, zijn vele. Zij vergen inzicht, en vooral bezinning.

Gezien in het licht van de ervaring in het algemeen en van de genoemde omstandigheden in het bijzonder, acht ik een accentuering van het plan-element in de organisaties der strijdkrachten en in die van de defensie niet alleen wenselijk, doch noodzakelijk. De oorlogsorganisatie van de hoogste staven der strijdkrachten is voor de vredesplanning onvoldoende. Door de beperking tot deze organisatie worden planning en uitvoering door elkaar gehaald. De vorming van tijdelijke commissies of werkgroepen geeft in deze geen oplossing. Planning vraagt in de eerste plaats *bezinning*.

Op defensieniveau geven commissies, raden en groepen evenmin een oplossing voor het probleem. Wanneer planning en uitvoering worden verricht door dezelfde functionarissen zal één van beide elementen hieronder moeten lijden. Meestal is dit de planning. De talloze reorganisaties sinds de tweede wereldoorlog dragen hiervan het merk-teken.

#### **De uitvoering.**

Het uitvoeringselement moet in de organisatie vóór alles duidelijk de stempel dragen der *gedelegeerde verantwoordelijkheid*. Wil de leiding zich inderdaad concentreren op algemeen beleid, planning en coördinatie, m.a.w. op *leiding geven*, dan zal zij de uitvoering moeten overdragen. De mate waarin zij zich inlaat met de details van de uitvoering is tevens de mate waarin het bedrijf aan leiding te kort komt. *Bovendien* wordt, door gebrek aan krachtige delegatiemogelijkheden, gelegenheid geschapen voor overbodig werk, overlappingsen en tijdverlies door te lange administratieve wegen, terwijl de *bestuurbaarheid* van het apparaat (dus de mogelijkheid om de combinatie van mensen en materiaal op een veranderend doel gericht te houden) afneemt of op een laag peil wordt gefixeerd.

Ik heb over dit onderwerp reeds meerdere malen geschreven, zodat ik mij thans op dit punt zeer wil beperken. Het moge duidelijk zijn, dat de defensie-organisatie in deze sfeer zeer vele feilen vertoont, zulks ten nadele van efficiënte en doelmatigheid.

Twee factoren, inherent aan de defensie, hebben in dit opzicht een ongunstige invloed: in de eerste plaats het karakter van overheidsbedrijf, dat de defensie uiteraard altijd heeft en zal moeten hebben, en in de tweede plaats (wederom) het ontbreken van een redelijke mogelijkheid tot vergelijking van kosten en opbrengst. De eerste factor veroorzaakt, naar ik bekend mag veronderstellen, een psychische weerstand tegen overdracht van verantwoordelijkheid, de tweede schakelt objectieve controle op dit punt voor een goed deel uit.

Het is daarom van het grootste belang, dat *juist* in de defensie-organisatie, en in sterkere mate dan elders, het delegatieprobleem in het oog worde gehouden en dat verantwoordelijkheid en verantwoordelijkheidsverdracht op de scherpste wijze worden omschreven én *gehandhaafd*.

Een andere factor, die in het uitvoeringselement de aandacht

vraagt, is de mogelijkheid tot coördinatie op verschillend niveau. Deze mogelijkheid hangt ten nauwste samen met de *spankracht* der functionarissen. De *spanwijdte*, d.w.z. de mogelijkheid om een aantal rechtstreekse ondergeschikten te dirigeren, moet niet worden overschat. Voor de leiding van gecompliceerde hoofdarbeid is dit aantal gemiddeld vijf. In de oorlogsorganisaties blijkt, dat deze factor over het algemeen goed is onderkend. In andere organisaties binnen het defensieverband komt dit echter onvoldoende tot uiting. Dit tekort, gevoegd bij het tekort aan verantwoordelijkheidsoverdracht, veroorzaakt stremming in de uitvoering en overbelasting, c.q. overspanning bij de leidende functionarissen.

Tenslotte moet, in het uitvoeringselement van de organisatie, rekening gehouden worden met de optimale bedrijfsomvang van afzonderlijke organisaties. Elders mocht ik er reeds de aandacht op vestigen, dat het weinig zin heeft om kleine gelijksoortige of op hetzelfde doel gerichte organisaties, die elk op zichzelf te klein zijn om economisch te kunnen werken, naast elkaar te doen voortbestaan. Hun vorming en handhaving houdt verband met een afscheidingsdrang, een neiging tot afsplitsing, die evenals te grote centralisatie een typische trek is van overheidsdiensten. Deze beide eigenschappen, hoewel tegenstellingen vormend, werken stimulerend op elkaar. De afsplitsingsdrang wordt versterkt door het wantrouwen tegen een te sterke en inefficiënte centralisatie.

#### **De controle.**

De organisatie moet de leiding een voortdurend inzicht in de kwaliteit en in de voortgang van planning en uitvoering verzekeren. Ik bedoel hiermede in de eerste plaats een inzicht in de *essentiële* zaken, die gevonden kunnen worden in de beantwoording van de volgende vragen:

„Hebben onze richtlijnen de gewenste resultaten opgeleverd, of doorkruisen zij op onvoorziene wijze bijvoorbeeld opleidingen, materieelaankoop of personeelsbeleid? Zijn onze plannen werkelijk naar de geest verwezenlijkt? Is ons doel in de geschatte tijd bereikt en op de juiste wijze? Zijn verschillende organisaties in het bedrijf wel rendabel genoeg? Zijn alle toegepaste methoden wel even doelmatig? Worden de kosten overal zo laag mogelijk gehouden (zonder de produktie of sociale omstandigheden te schaden)? Is de selectie van het personeel in leidende en sleutelfuncties voldoende verzekerd?”

Het zoeken naar het antwoord op deze en nog veel meer vragen zou men kunnen samenvatten onder het woord *beleidscontrole*. Een tweede groep van vragen heeft betrekking op minder essentiële, doch wel noodzakelijke elementen.

„Is de administratieve verwerking van het gepresteerde juist en geheel volgens de vastgestelde normen? Zijn de uitgaven van elke onderorganisatie in overeenstemming met de gedelegeerde administratieve bevoegdheden? Wordt de loonadministratie juist gevoerd? Is de registratie nauwkeurig en in overeenstemming met de richtlijnen? Wordt aantekening gehouden van bereikte resultaten volgens de voorschriften? Worden de aanwijzingen ten aanzien van het onderhoud van roerende en onroerende goederen stipt opgevolgd?”

Ook deze vragen zou men met nog vele kunnen vervolgen. De categorie van handelingen, die hierop betrekking heeft, zou ik willen samenvoegen onder het begrip *formele* controle.

De controle is een belangrijk element in de organisatie, even belangrijk als de elementen planning en uitvoering. De organisatie zal even sterk zijn als de zwakste der drie. Zonder goede planning zal een ongerichte activiteit ontstaan, zonder controle zal de best gerichte acti-

viteit op den duur verschrompelen en falen. Zo is nu eenmaal de menselijke aard. Een goede controle zal zich dientengevolge moeten verdelen over het gehele uitgestrekte terrein der organisatie, waarbij zij uiteraard de uitvoering zo weinig mogelijk zal moeten hinderen.

In de defensie-organisatie blijkt het voldoen aan deze eisen op ernstige moeilijkheden te stuiten. Deze moeilijkheden vloeien voort uit twee eigenschappen, die ten dele inherent zijn aan het overheidsbedrijf in het algemeen en ten dele aan de defensie zelf.

1. Er wordt een onevenredig zwaar accent gelegd op de zg. formele controle, waardoor de beleidscontrole in het gedrang komt. Dit houdt verband, zowel met de typische formele inslag van de overheidsdienaar, als met de moeilijkheid het beleid op zijn resultaten te controleren.

2. De formele controle beperkt zich niet tot het uitvoeren van steekproeven. Zij strekt zich uit tot het regelmatig onderzoek van *alle* verrichte handelingen, waardoor de uitvoering wordt gehinderd en de verrichte controle-arbeid in onevenredige verhouding staat tot het gestelde doel. De neiging van de overheid om tegen *alles* gedekt te zijn is een voorname factor in deze ontwikkeling.

Bij de samenstelling en hervorming van een defensie-organisatie moet met deze tendensen, die de doelmatigheid van de organisatie in ernstige mate kunnen aantasten, rekening worden gehouden. Het „formele” controle-element zal in een defensie eerder te klein dan te groot moeten worden opgebouwd. Tegen de druk in zal het de vereiste grootte wel krijgen. Van een verkleining van dit element — eenmaal aanwezig — is nooit sprake.

Wat de beleidscontrole betreft, deze is nauw verbonden met de mogelijkheid van delegatie. Dit betreft zowel de keuze van de man, als de omschrijving van de overgedragen verantwoordelijkheid. Wanneer in de overdracht zowel vrijheid van uitvoering als binding aan de richtlijnen zijn gewaarborgd, houdt de leiding de handen vrij om zich te richten op de controle van eigen en gedelegeerd beleid.

## Nieuwe uitgave

**ROCKET PROPULSION ELEMENTS**,  
door George P. Sutton, 483 blz., geïll.  
Uitg.: John Wiley & Sons Inc., New  
York, 1957. Prijs: \$ 10,25.

Oorspronkelijk bedoeld als een verzameling van het bekende in zuiver technische zin van raketmotoren is het boekwerk in de tweede uitgave uitgegroeid tot een compact studieboek, dat ook aanverwante gebieden voldoende raakt.

Uitgaande van een propaedeutische kennis op het gebied van natuur- en scheikunde worden achtereenvolgens, na een korte geschiedkundige inleiding, de vloeibare en de vaste brandstoffen en de daarmee samenhangende constructies behandeld. Vooral aan de vaste brandstoffen is in deze uitgave gepaste aandacht besteed. Een hoofdstuk over

ballistiek en een over de beproeving van raketten sluiten het werk af; beide zijn te summier om waardevol te zijn.

Uiteraard valt de besturing van projectielen niet binnen het bestek. Het boek heeft door het inlassen van een vrij groot aantal vraagstukken vooral waarde voor studiedoelinden. Een door de tekst verspreid aantal grafieken en tabellen maakt het ook als naslagwerk nuttig. Tenslotte wordt de betekenis van het boek voor vooral de (aanstaande) specialist verhoogd door de ongewoon uitgebreide literatuurlijst.

De zorgvuldige presentatie, o.a. door het smaakvol met de tekst verweven van goed verzorgde foto's en tekeningen en het zuinige gebruik van formules maakt het lezen van dit boek tot een genoegen. A.

# Pantser op weg naar Stalingrad

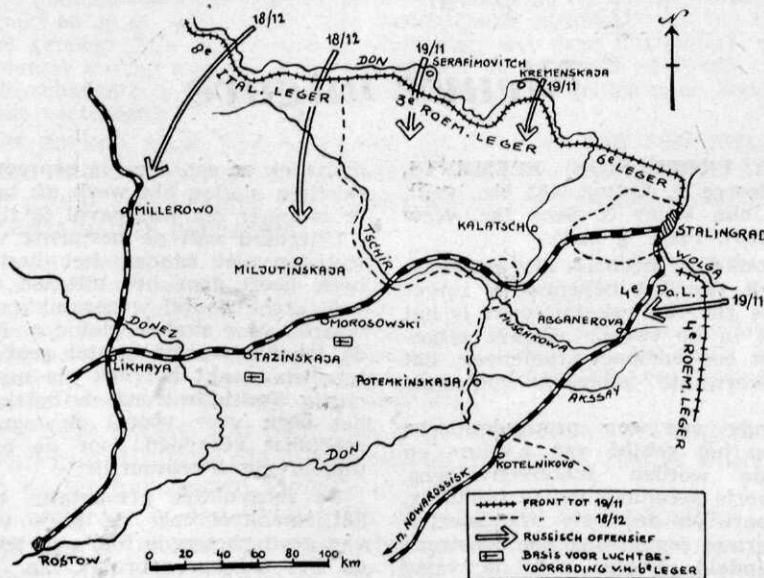
## Poging tot ontzet van het Zesde Duitse Leger

door H. C. BAJETTO, Luitenant-Kolonel b.d.

Een van de meest dramatische episodien uit de laatste Wereldoorlog was ongetwijfeld de strijd om Stalingrad. Het hoogtepunt daarvan was wel de poging tot ontzet van het ingesloten 6e Leger, die in december 1942 werd ondernomen. Als ik daarvan een beschrijving laat volgen, is dat echter niet zozeer met het oog op de dramatische mérites, als wel wegens het zeer leerzame gebruik van de Duitse pantserstroepen.

Over de algemene toestand omstreeks begin december 1942 zal ik kort zijn. Op 19 november hadden de Russen een offensief ingezet onder Watutin tegen het 3e, en onder Yeremenko tegen het 4e Roemeense Leger, die respectievelijk de noordelijke en zuidelijke flank van Paulus' 6e Leger dekten. De Roemenen werden verslagen en Paulus werd ingesloten. Hitler verbood zijn terugtocht en gelastte von Manstein hem te ontzetten (zie afb. 1). Von Manstein had het bevel gekregen over de nieuwgevormde Legergroep Don, die alle troepen in en achter de doorbroken frontsectoren omvatte met inbegrip van het 6e Leger. De voor het ontzet van dat Leger bestemde troepen werden gesteld onder bevel van Generaal Hoth, Commandant van het 4e Pantserleger. De troepen van dat Leger zaten opgesloten bij Stalingrad, maar de Staf was op het nippertje aan de omsingeling ontkomen. Onder het nieuwe 4e Pantserleger ressorteerden:

- a. het LVIIste Pantserkorps, bestaande uit:
- Staf, aangevoerd uit de Kaukasus;
  - 23 Pa Div, een verzwakte pantserdivisie, die met de Legerkorpsstaf meekwam;



Afb. 1 Het front bij Stalingrad.

- 6 Pa Div, een in Frankrijk nieuw-uitgeruste en -geoefende div.;
- 17 Pa div, een zwakke divisie, nagenoeg zonder pantsers, losgemaakt uit het front bij Orel;
- b. de restanten van het 4e Roemeense Leger.

De aanval zou worden ingezet op 12 december. Op die datum was 17 Pa Div nog niet aanwezig. Men vermoedde nl. dat de Russen een aanval voorbereidden tegen het 8e Italiaanse Leger en dat de Italianen daartegen niet bestand zouden zijn. Met het oog op die eventualiteit werd de divisie geruime tijd achter de Italianen in reserve gehouden, maar tenslotte toch naar Kotelnikovo gedirigeerd. Voor dit hinken op twee gedachten was, volgens von Manstein, Hitler persoonlijk verantwoordelijk. De aanval van het 4e Pantserleger werd er ernstig door vertraagd en het Italiaanse front werd een week later toch doorbroken.

Aangezien wij ons voornamelijk zullen bezighouden met de verichtingen van 6 Pa Div, die de eigenlijke hoofdstoot uitvoerde, volgt hier allereerst een overzicht van de organisatie van die divisie:

- Staf: C-Gen Maj Raus.
- PaReg 11, C-Kol von Hünersdorff.
- 2 afdelingen, totale sterkte aan tanks met bewapening: 21 pa II (2 cm), 75 pa III (5 cm lang), 30 pa III (7,5 cm kort), 24 pa IV (7,5 cm lang), 9 co.pa, tezamen rond 160 tanks. Het geschut van 2 cm en 7,5 cm kort was feitelijk alleen tegen infanterie bruikbaar, de 5 cm lang kon het pantser van de Russische T 34 op 800 m. doorboren, de 7,5 cm lang had reeds op 1500 m uitwerking tegen de T 34.
- PaGrenReg. 4 à 2 bataljons.
- PaGrenReg. 114 à 2 bataljons, waarvan één op gepantserde voertuigen. (SPW)
- PaArtReg 76: 3 afdn waarvan 1 SP.
- PaJagerAfd. 41: 3 cien waarvan 1 SP.
- VerkAfd, PionBat en VbdAfd.

Niet organiek tot de div behorend, maar vrijwel permanent daarbij ingedeeld waren 2 cien luchtafweer, bewapend met de bekende 8,8 cm flak. Het PaReg, het bat op SPW, de art. en pag op motoraffuit (SP) en een deel van het PionBat vormden de gepantserde groep binnen de div en zullen in het vervolg ook als zodanig worden aangeduid.

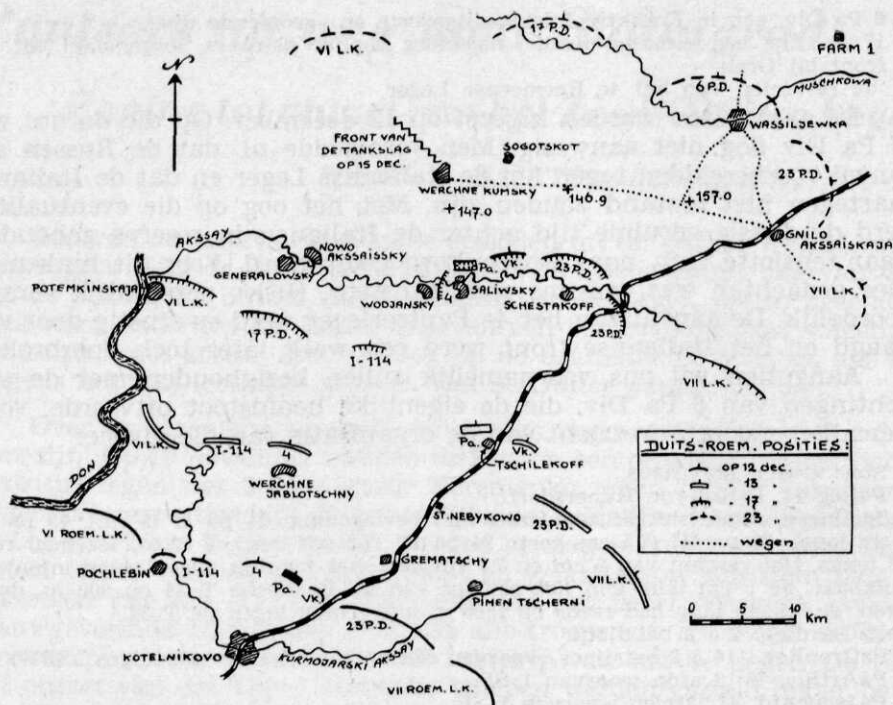
Het terrein was typisch steppengebied: geheel open en zonder enige andere begroeiing dan het in dit jaargetijde verdroge steppengras. Dorpen bestaande uit lemen hutten lagen op onderlinge afstanden van 10 à 20 km. waartussen hier en daar een eenzame boerderij. De bodem glooide langzaam van de ene tot de volgende waterloop, doch werd hier en daar onverwachts onderbroken door zg. balka's, diepe door regenwater uitgesuurde kloven, waarvan de loop zich nu en dan wijzigde, zodat zelfs de beste kaarten in dit opzicht onbetrouwbaar waren. Deze balka's waren voor tanks moeilijk of in het geheel niet overschrijdbaar. Ook de beken waren diep ingesneden. De winter was in dit jaar en op deze zuidelijke breedte (die van Milaan) niet bijzonder streng. De steppe was bedekt met een dunne laag sneeuw, die overdag in de zon smolt en 's nachts bevroor, zodat de hellingen van balka's en dalen door gladheid nagenoeg onberijdbaar konden worden. Vooral de gepantserde wielvoertuigen hadden daar veel last van. De afwezigheid van begroeiing en dus van hout stelde de pioniers voor grote problemen.

Ondanks de afwezigheid van 17 PaDiv werd besloten de aanval bij dagaanbreken van 12 december in te zetten. De dislokatie in de uitgangsofstelling was als volgt (zie afb. 2):

Geheel links aan de Don: VI Roem. LK.

Bij Pochlebin aan weerszijden van de Kurmojarski Akssay: I — PaGrenReg 114.

Noord van Kotelnikovo: PaGrenReg 4.



Afb. 2 De aanval van het 4e Pantser Leger.

Rechts daarvan: de gepantserde groep.

Aan de spoorweg: PaVerkAfd 6.

Rechts van de spoorweg tot ter hoogte van Pimen Tscherni: 23 PaDiv.  
Geheel rechts: VII Roem. LK, waarvan de rechtervleugel dus in de lucht hing.

Aanvaldoel voor de eerste dag was het veroveren van een bruggehoofd over de Jessoulowsky Akssay. Zware weerstand werd vermoed in de omgeving van Werchne Jablotschny.

De eerste dag werd verrassend weinig weerstand ondervonden. De gepantserde groep veroverde Grematschy, boog bij het station Nebykowo af naar het noordwesten en viel Werchne Jablotschny in de rug aan, terwijl PaGrenReg 4 in front oprukte. Het dorp werd bezet en de gepantserde groep keerde naar de spoorbaan terug, waar tegen het vallen van de duisternis Tschilekoff werd bereikt. Terreinmoelijkheden hadden meer oponthoud veroorzaakt dan de vijand. De omvattende aanval op Werchne Jablotschny was weinig anders dan een luchtstoot geweest met als gevolg vertraging en prijs geven van de verrassing zonder dat het aanvaldoel werd bereikt. Het is duidelijk dat dit vermeden had kunnen worden als men reeds op de eerste dag de beschikking had gehad over 17 PaDiv.

De volgende dag hervatten de Duitsers de opmars. De gepantserde groep bereikte nog vóór 8.00 uur <sup>1)</sup> Saliwsky en de daar aanwezige brug viel de Duitsers onbeschadigd en nagenoeg zonder strijd in handen. Helaas ging dit onschatbare voordeel weer verloren doordat de co-

<sup>1)</sup> De Duitsers hielden hardnekkig vast aan hun eigen tijd, en die is hier ook steeds gebruikt. Plaatselijke zonnetime is ca. 2 uur later.

wagen van Kol. von Hünersdorff na het overtrekken van de 1e Afd. vechtwagens half door de brug zakte en zo muurvast kwam te zitten, dat er geen beweging meer in te krijgen was, zodat er niets anders opzat dan een geheel nieuwe brug te laten bouwen. De pantserafdeling die reeds op de noordelijke oever stond, bezette vrijwel zonder tegenstand Werchne Kumsky. 23 PaDiv bezette een klein bruggehoofd bij Schestakoff.

Intussen waren de Russen wakker geworden. Zij nestelden zich bij Wodjansky aan weerszijden van de Akssay, van waaruit zij herhaalde aanvallen op de Duitse stellingen ondernamen. Ook hielden zij de brugslag onder artillerievuur, zodat de nieuwe brug pas om 6.00 uur de volgende ochtend (14 dec.) gereed was.

De IIe Afd. van het PaReg werd nu onmiddellijk aangetrokken naar Werchne Kumsky en ingezet tegen een door verkenning gemelde Russische pantserconcentratie ten zuidoosten van dat dorp. Aangezien de Russen verzuimd hadden behoorlijke beveiligingsmaatregelen te treffen, gelukte het die concentratie op korte afstand verrassend onder vuur te nemen. Na een kort doch hevig gevecht verdwenen de Russen in noordoostelijke richting met achterlating van 32 buiten gevecht gestelde tanks. Intussen had de Iste Afd. in samenwerking met de slechts 2 cien grenadiers sterke bezetting van Werchne Kumsky de handen vol met de afweer van uit het noorden aanvallende vijand.

Bij Saliwsky bleef de toestand zorgwekkend. De bevoorradings van de troepen in Werchne Kumsky was (ook 's nachts) bezwaarlijk en dientengevolge onvoldoende. De situatie verbeterde langzaam door het binnendruppelen van onderdelen van de pantser-grenadierregimenten.

De volgende dag (15 dec.) besloot von Hünersdorff af te rekenen met de vijand ten noorden van Werchne Kumsky. Met achterlating van 2 cien tanks ter versterking van de infanteriebezetting van Werchne Kumsky rukte hij uit met de bedoeling de vijand uit het noordwesten te omvatten. Weldra stuitte hij op een sterke Russische gepantserde groep, die zich ditmaal niet liet verrassen en er ontwikkelde zich een hevige tankslag. Het omtrekken van de Russische vleugel bleek niet mogelijk, omdat het front in het noorden was aangeleund aan een balka, die voor tanks niet doorschrijdbaar was. De Russische tanks stredden in nauwe samenwerking met pantserafweergeschut, waarover zij ruimschoots beschikten. Zij vormden daarmee een sterk defensief front, waarachter hun tanks zich zo nodig konden terugtrekken en hergroeperen. De Duitsers waren voorts in het nadeel, doordat een gedeelte van hun tanks op afstanden groter dan 800 m geen uitwerking had op de T 34. Als zij trachtten dit bezwaar te ondervangen door de Rus in te nevelen en onder dekking daarvan snel naderbij te komen, vonden zij vaak tot hun onaangename verrassing bij het optrekken van de nevel de T 34 verdwenen en in plaats daarvan een goed gecamoufleerd stuk pag. Van hun artillerie ondervonden beide partijen slechts weinig steun. De Duitse artillerie stond weliswaar in Werchne Kumsky gunstig flankerend opgesteld, maar de slag had een zo beweeglijk karakter, dat het niet mogelijk was vriend en vijand te onderscheiden. Geen van beide partijen beschikte over luchtsteun. De nadelen aan Duitse zijde werden enigermate vergoed door grotere beweeglijkheid en betere aanvoering, maar tegen de middag moesten de Duitsers het gevecht afbreken wegens gebrek aan munitie. De Russen hadden te zware verliezen geleden om dit voordeel te kunnen uitbuiten.

Intussen hadden andere Russische troepen Werchne Kumsky aan-



gevallen. Omstreeks dezelfde tijd dat de tankslag ten einde liep, drongen de Russen het dorp binnen. Om de bezetting te redden, voerde von Hünersdorff een riskant huzarenstukje uit. Hij verzamelde zijn tanks in een laagte ten westen van het dorp, stelde de vechtwagens die nog over enige munitie beschikten voorop, en stormde toen met zijn gehele gepantserde macht op topsnelheid op het dorp af, uit alle mitrailleurs vurend (mitrailleurmunitie was in de tankslag maar weinig verbruikt en nog ruimschoots voorhanden). Deze bluf had zowaar succes. De Russen weken verschrikt terug, en voordat zij zich hersteld hadden, trokken de Duitsers in goede orde terug op het bruggehoofd bij Saliwsky.

De volgende dag (16 dec.) werd gebruikt voor consolidatie van het Akssay-front. Er werd een goede verbinding met 23 PaDiv tot stand gebracht en enige uitvallen op kleine schaal verzekerden een goede uitgangstelling voor een volgende aanval. Bovendien kwam 17 PaDiv eindelijk op het gevechtsveld aan. De Russische stellingen ten westen van Saliwsky konden echter nog niet worden opgeruimd.

Op 17 december werd de aanval op Werchne Kumsky hervat. Stuka's zouden de aanval steunen. De gepantserde groep van 6 PaDiv zou versterkt worden met de tanks van 23 PaDiv (20 tanks). Dit programma werd al dadelijk in de war gestuurd, doordat de Russen 's morgens vroeg het bruggehoofd van 23 PaDiv aanvielen. Weliswaar werd de aanval afgeslagen, maar de opmars van de gecombineerde gepantserde groep werd hierdoor 2 uur vertraagd. Via hpt. 146,9 waar een Russisch pantserafweerfront door de grenadiers in samenwerking met de artillerie moest worden opgeruimd, werd hpt 147,0 uit het oosten aangevallen en bezet. In plaats van de verwachte sterke stelling onderbond men hier slechts zwakke weerstand, zodat ook deze omtrekking een luchtstoot was. De grenadiers en artillerie waren toen nog ver achter, en de uit Saliwsky frontaal aanvallende groep was nog in geen velden of wegen te bekennen. Met het oog op het gevorderde uur besloot von Hünersdorff Werchne Kumsky alleen met de tanks met Stuka-ondersteuning aan te vallen, doch deze onderneming liep op een volledige mislukking uit. Tegen het einde van de dag trad bij de gepantserde groep weer munitie- en benzinegebrek op.

In de loop van de dag veroverde 17 PaDiv Generalowsky en Nowo Akssaisky en bedreigde Wodjansky uit het westen. Daardoor kwam het nog steeds zuid van laatstgenoemd dorp staande I - PaGrenRegt 114 vrij voor de aanval op Werchne Kumsky. Die aanval werd op 18 december door de niet-gepantserde strijdkrachten van 6 PaDiv ingezet, doch eerst op 19 december omstreeks 11 uur gelukte het dit dorp te veroveren. De divisiecommandant zette nu de in reserve gehouden gepantserde groep in om de verslagen vijand bij Sogotskot de terugtocht af te snijden. De pantsers hielden daar geducht huis onder de in paniek vluchtende Russen, die in massa werden gedood of gevangen genomen. Deze wild-west-vertoning werd echter weldra onderbroken door een nieuwe opdracht van de divisiecommandant om door te stoten naar de Muschkowa en de rivierovergang bij Wassiljewka te bezetten. Andere onderdelen van de divisie kregen opdracht deze beweging te volgen.

Von Hünersdorff verzamelde zo snel mogelijk wat hij van zijn intussen enigszins verspreid geraakte groep bijeen kon krijgen — dat waren bijna al zijn tanks en 2 cien. grenadiers op gepantserde voertuigen — en begaf zich tegen het vallen van de avond op weg. Bij hpt. 146,9 brak hij na een kort gevecht in de duisternis door het daar opnieuw ingerichte pantserafweerfront heen en verder ging het naar het oosten.

Om zijn aanwezigheid niet te verraden kondigde von Hünersdorff een schietverbod af. De rechtstreekse weg van hpt. 157,0 naar Wassiljewka werd in de duisternis en de sneeuw gemist. Na veel oponthoud door bevroren hellingen werd via Gnilo-Akssaiskaja het doel bereikt. Een van de Duitse officieren beschrijft een merkwaardige episode onderweg:

*„Plötzlich gab es einen längeren Halt. Wir standen Panzer gegen Panzer. Quer zur Strasse waren ein gut ausgebauter Panzergraben und Stellungen zu erkennen. Plötzlich standen russische Soldaten um unsere Panzer — bewaffnet! Wir starrten, wenigstens meine Besatzung, die aus den offenen Luken schaute, auf die Kerle und wussten nicht ob wir richtig sahen. Mein Richtschütze machte mich darauf aufmerksam, dass die Russen noch Waffen bei sich hatten. Ich zischte ihm ein „Still, die halten uns für Russen!“ ins Ohr und wartete eigentlich jeden Augenblick auf einen Knall.*

*Doch nichts geschah, im Gegenteil, sie lehnten sich an unsere Ketten und versuchten mit uns zu scherzen. Kein Schuss fiel. Was wollten diese Kerle? Merkten sie denn nicht, das wir statt russisch nur etwas brabbelten, ja, sahen sie denn nicht die Balkenkreuze auf den Seiten unserer Schlitten? Ich fingerte an meiner Pistole und holte mir eine Handgranate hinter meinen Sitz hervor. Für alle Fälle. Mein Gott, was sollten wir denn tun? Ich schaute auf die Wagen vor und hinter mir, doch auch dort das gleiche Bild“.*

Het was een van die ongeloofwaardige situaties, die alleen in de werkelijkheid kunnen voorkomen.

Omstreeks middernacht kwamen de Duitsers Wassiljewka binnen, en na enige schermutselingen hadden zij tegen de ochtendschemering de brug intact in hun bezit.

Weldra herstelden de Russen zich echter en toen ontstond in Wassiljewka een hachelijke situatie. Von Hünersdorff concentreerde zijn groep rondom de brug. De benzine was op, de munitie schaars en de Russen vielen steeds heftiger aan. De verbinding met de rest van de divisie was verbroken en er was geen artillerie. Pas in de avond van 20 december drongen enige onderdelen grenadiers met moeite tot het bruggehoofd door. Op dat tijdstip had von Hünersdorff nog slechts 7 tanks, die gevechtswaardig genoemd hadden kunnen worden als zij benzine en munitie gehad hadden. In de loop van 21 december kwam meer versterking opdagen en het aantal gevechtswaardige tanks was door het onvermoeibaar werken van de herstel-afdelingen weer wat op peil gebracht. Hoe précair de toestand tegen de avond van die dag toch nog was, blijkt uit de volgende melding van 14.30 uur aan de divisiecommandant:

*„Herausziehen der Panzer als geschlossene Stosskraft vorerst nicht möglich, da Schützen ohne Panzer hinter sich nicht sicher halten. Im Brückenkopf eingesetzte Teile Küper (het bat. op gepantserde voertuigen) so angeschlagen, dass Verwendung als Angriffstruppe zur Zeit nicht möglich“.*

En wederom om 16.50 uur:

*„Verringerung der Artillerieunterstützung erscheint nicht tragbar. Bildung beweglicher Panzerstoskeile zunächst nicht möglich, da Panzer als Rückhalt der Schützen verteilt in Stellung bleiben müssen.“*

Tot de avond van 22 december duurden de Russische aanvallen onafgebroken voort. Van beide zijden werden vliegtuigen ter ondersteu-

ning ingezet. Midden in deze zware gevechten kwam het ietwat onwezenlijk aandoende bevel van de divisiecommandant:

*„Auf Befehl Generalkommando (LVII Pa.K.) sofort angreifen nach nordosten über Farm 1. Befohlenen Marschziel erreichen”.*

Onder deze omstandigheden is het geïrriteerde en ondisciplinaire antwoord van von Hünersdorff wel begrijpelijk:

*„In Abwehr schwerer Feindangriffe von Nordosten und Südosten. Halten nur mit äusserster Anstrengung. Alles eingesetzt. Keine Kräfte für befohlenen Angriff. Generalkommando kann sich persönlich überzeugen.”*

Kolonel von Hünersdorff zal wel even vreemd opgekeken hebben, toen de volgende dag de LKC, Generaal Kirchner, voor zijn neus stond! Intussen was de toestand belangrijk verbeterd. De Russen hadden hun aanvallen gestaakt en de Duitsers waren weer tot het offensief overgegaan om een goede uitgangsofstelling voor de verdere opmars te verkrijgen. De LKC kwam echter helemaal niet ter wille van die verdere opmars, doch integendeel om aan te kondigen dat de actie zou worden gestaakt en dat 6 P.D. zou worden teruggenomen voor inzet elders!

Om deze plotselinge ommezwaai te kunnen begrijpen is het nodig een overzicht te geven van de ontwikkeling van de algemene toestand bij de Legergroep Don.

Veldmaarschalk von Manstein was erin geslaagd een nieuw, zij het ook zwak front te vormen, dat in het noorden aansloot bij het 8e Italiaanse Leger, naar het zuiden langs de Tschir liep, en op de rechterflank gedekt werd door de aanval van het 4e Pantserleger. De bedoeling van von Manstein was, dat het 6e Leger in westelijke of zuidwestelijke richting zou uitbreken, als die aanval ver genoeg gevorderd was, maar dat was natuurlijk niet mogelijk zolang Hitlers verbod tot ontruiming van Stalingrad van kracht bleef. Nu stond het leger van Paulus in theorie onder von Manstein, maar in feite ontving Paulus bevelen rechtstreeks van het onder Hitlers persoonlijke leiding staande OKH over het hoofd van von Manstein heen. Het OKH had een rechtstreekse radioverbinding met het 6e Leger en een eigen verbindingsofficier in Paulus' hoofdkwartier.

Op 18 december barstte het reeds enige tijd dreigende Russische offensief tegen het 8e Italiaanse Leger los. Dit vluchtte in paniek en verdween voor goed en in zijn geheel van de kaart. Daardoor kwamen de Russen diep in de rug van het Tschirfront. Desondanks wilde von Manstein nog één poging doen om het 6e Leger te redden. Op 19 december beval hij Paulus zich gereed te stellen voor de doorbraak in de richting van de Muschkowa. Tegelijk drong hij er bij het OKH op aan het verbod tot ontruiming van Stalingrad in te trekken. Paulus ontweek het dilemma door von Manstein te berichten, dat de doorbraak onuitvoerbaar was, omdat zijn voertuigen onvoldoende benzine hadden om na de gereedstelling ook nog de afstand tot het 4e Pantserleger af te leggen. Nauwelijks had Hitler dit van zijn verbindingsofficier vernomen, of hij antwoordde von Manstein, dat opheffing van het ontruimingsverbod geen zin had, omdat Paulus toch niet genoeg benzine had om uit te breken. Wie niet gelooft, dat de hoogste verantwoordelijke instanties in zo'n kinderachtig kringetje rondraaiden, terwijl de kostbare tijd voor de bevrijding van het 6e Leger verstreek, leze von Manstein's „Verlorene Siege”.

Von Manstein begreep, dat het te laat was om deze vicieuze cirkel te doorbreken — de gereedstelling en doorbraak van het 6e Leger zouden immers zeker nog een week vergen en de Russen hadden inmiddels (22 dec.) de lijn Miljutinskaja—Millerowo bereikt. Hij nam derhalve het enig mogelijke besluit, nl. de nu doelloos geworden aanval af te breken en één der pantserdivisies te verplaatsen naar zijn ernstig bedreigde rug en linkervleugel. In de nacht van 23 op 24 december werd 6 PaDiv uit het bruggehoofd losgemaakt en op mars gezet naar Potemkinskaja, waar de divisie in redelijk goede kwartieren een rustige Kerstavond kon vieren. Deze terugtocht kwam maar juist op tijd: de volgende dag (25 dec.) zetten de Russen een grote, omvattende tegenaanval in met een uit twee legers bestaande legergroep onder Malinowski, die een later losmaken van 6 PaDiv uitermate bemoeilijkt zou hebben. De Roemeense flankbeveiligingen bezweken en het restant van het 4e Pantserleger moest snel op Kotelnikowo terugtrekken.

Bezien wij de hier beschreven actie als geheel, dan treft ons allereerst, hoe de Duitsers gehandicapt waren door het ontbreken van een mobiele reserve. Het is de vraag of de LKC c.q. LrC niet goed gehandeld zouden hebben een dergelijke reserve aan een der divisies te onttrekken en in eigen hand te houden.

Het juiste en onjuiste optreden van mobiele pantsertroepen wordt in dit 12-daags offensief wel zeer duidelijk gedemonstreerd. Vooreerst zij gewezen op de veel verbreide misvatting, dat vechtwagens primair zouden dienen om de vijandelijke vechtwagens te bestrijden. Dit is onjuist. Pantsertroepen dienen om op te treden tegen een open flank of in de rug van de vijand, eventueel nadat de infanterie een doorbraak heeft geforceerd. Het zal echter veelal niet mogelijk zijn een dergelijke operatie uit te voeren alvorens de vijandelijke pantsertroepen verslagen zijn. In dat geval kan dus de tankslag noodzakelijk worden en dan moet deze ook niet ontweken worden. In het algemeen echter is de bestrijding van de vijandelijke pantsertroepen de taak van de infanterie, al dan niet in samenwerking met de luchtmacht (Mortain!), pantserjagers, pantserafweergeschut e.d. Men zie bv. het optreden van Montgomery in de slagen bij Alam Halfa en Medinine, waar hij Rommels pantserdivisies opving met een sterk pantserafweerfront en zijn eigen pantserdivisies in het geheel niet inzette.

Het gebruik van mobiele pantserdivisies als stormram voor de infanterie bij de frontale aanval op versterkte stellingen en oorden moet vermeden worden. Voor de passieve verdediging *in* dergelijke stellingen zijn vechtwagens geheel ongeschikt. In de verdediging zal men in het algemeen de pantsertroepen in reserve houden om ze in te zetten tegen een doorgebroken vijand. Hieruit zal vaak (noodgedwongen) een tankslag kunnen ontstaan.

Kort samengevat moeten pantsertroepen dus gebruikt worden: massaal, mobiel, offensief en verrassend.

Het is leerzaam te zien hoe de Duitsers, op een enkele uitzondering na, geheel volgens bovenstaande regels gehandeld hebben. Geen enkele maal wordt hun gepantserde groep versnipperd. De aanval op het zwaar versterkte Werchne Kumsky (18—19 dec.) wordt uitgevoerd door de infanterie zonder steun van tanks. In beginsel wordt de gepantserde groep gebruikt voor snelle doorstoten achter het vijandelijk front: 13 december naar Werchne Kumsky en 19 december naar Wassiljewka. Evenwel werd het behaalde resultaat beide malen weer nagenoeg teniet

gedaan doordat de infanterie niet snel genoeg volgde, zodat de vechtwagens zich geïsoleerd in een vooruitgeschoven stelling moesten verdedigen. Het blijkt dat deze verdediging faalde (Werchne Kumsky), tenzij de infanterie tijdig ter plaatse was (Wassiljewka). Mobiele vechtwagenonderdelen moeten dus nimmer geïsoleerd, doch steeds in verbinding met infanterie en hulpwapens optreden, niet zozeer in die zin, dat zij gezamenlijk het gevecht ingaan als wel, dat de infanterie dient om de door de vechtwagens bezette objecten te verdedigen en de tanks bescherming en een basis voor verder optreden te verschaffen. Artilleriesteun zal bezwaarlijk gemist kunnen worden en als met inzet van vijandelijke tanks rekening moet worden gehouden zal ook pag moeten worden ingedeeld. (Dus nogmaals: pag tegen pantser, niet pantser tegen pantser: de eigen tanks moeten voor de verdere uitvoering van hun opdracht beschikbaar blijven en gespaard worden).

Verder valt het op, dat de Duitse gepantserde groep herhaaldelijk op kritieke momenten gebrek kreeg aan munitie en bedrijfsstoffen: logisch gevolg van het achterblijven van de infanterie. Het behoeft geen betoog, dat zo'n groep enorm aan efficiëntie zou winnen, als hij na elke sprong door de lucht bevoorrad zou kunnen worden. Bij acties in groter verband zou ook het gebruik van parachutisten of luchtlandingstroepen in samenwerking met tanks in vele gevallen nuttig kunnen zijn.

Een enkel woord over de tankslag bij Werchne Kumsky op 15 december. In het midden latend of Kolonel van Hünersdorff de mening was toegedaan, dat hij daardoor zijn tanks op de juiste wijze gebruikte, geloof ik dat hij weinig keus had. Achteraf gezien zou het beter zijn geweest Werchne Kumsky zonder strijd voorlopig op te geven en de pantserstroepen in het bruggehoofd bij Saliwsky in veiligheid te brengen, totdat meer infanterie was aangevoerd, het bruggehoofd voldoende was bevestigd en de aan- en afvoer was verzekerd, maar dat was in de ochtend van 15 december moeilijk te voorzien, en het tijdverlies woog zwaar. Wel moet worden vastgesteld, dat de Duitsers van huis uit in het nadeel waren, omdat zij gebonden waren aan objectverdediging waarvoor onvoldoende infanterie beschikbaar was.

Nog enige voorbeelden van evident foutief gebruik van tanks:

1. De aanval op Werchne Kumsky zonder steun van infanterie op 17 december, die uiteraard mislukte.

2. De inzet tegen de reeds geslagen Russen op 19 december. Dat is geen werk voor pantserstroepen zolang er nog belangrijker opdrachten zijn uit te voeren.

Twijfelachtig is het passief gebruik van de vechtwagens bij de verdediging van Wassiljewka op 21 december, dus nadat reeds enige infanterie was aangevoerd. In theorie, en achter de schrijftafel, is men geneigd te zeggen, dat de infanterie effectiever gesteund had kunnen worden, als de vechtwagens uit de verdedigingslijn waren gehaald en massaal waren ingezet voor tegenstoten, wat ook de wens was van de divisiecommandant. Maar theorie en praktijk dekken elkaar niet altijd en men mag toch het oordeel van de commandant ter plaatse, die zijn bekwaamheid wel getoond heeft en ongetwijfeld de theorie ook kende, toch niet lichtvaardig als onjuist aanmerken. In het bijzonder moet men rekening houden met het moreel van de troep. Het is zeer goed denkbaar, dat de morele steun die de infanterie putte uit de onmiddellijke aanwezigheid van de tanks van groter waarde was dan hun theoretisch-tactisch juist gebruik. Of Kolonel von Hünersdorff dit goed heeft

ingezien, is natuurlijk achteraf niet uit te maken. In ieder geval is zijn beslissing een waarschuwing voor theoretici, die wel eens geneigd zijn de praktijk van het gevechtveld uit het oog te verliezen.

In één van de vele boeken, waarin een vergelijking wordt gemaakt tussen de Duitse en de Russische legers (The Russian Army, door W. Kerr) wordt gesteld, dat de Russische infanterie beter was dan de Duitse, o.a. (de overige argumenten doen hier niet terzake) omdat de Duitse infanterist, zoal niet bij zijn opleiding, dan toch in de gevechtsp praktijk geleerd had te vechten met steun van tanks en zich onzeker voelde als hij die steun miste. De hier beschreven actie schijnt die opvatting, althans v.w.b. de pantsergrenadiers (andere infanterie was er niet) te bevestigen. Het is opvallend, hoe langzaam en moeilijk de infanterie vooruitkomt zonder steun van de pantsers, zelfs als er blijkbaar weinig weerstand is. Ook het in de vorige alinea bedoelde passieve gebruik van tanks wijst op gebrek aan zelfvertrouwen en zelfstandigheid bij de infanterie. De conclusie ligt voor de hand: de infanterie moet leren haar eigen boontjes te doppen, ook zelfs als zij is ingedeeld bij een pantserdivisie.

Opvallend is de tegenzin aan Duitse zijde tegen nachtelijke ondernemingen. De enige die zij hebben gewaagd (doorstoot naar Wassiljewka) werd echter zonder grote moeilijkheden tot een goed einde gebracht. De Russen daarentegen voerden herhaaldelijk nachtelijke aanvallen (en blijkbaar ook verplaatsingen) uit.

Tot slot nog een enkel woord over de Duitse organisatie. Bij het begin van de oorlog bestond de Duitse pantserdivisie uit 2 tankregimenten en 1 pantsergrenadierregiment. Tijdens het hier beschreven offensief was de verhouding omgekeerd, en het wil mij voorkomen dat die beter was. Men krijgt althans niet de indruk, dat de divisie leed aan een tekort aan pantsers en een teveel aan infanterie.

#### **AANWIJZINGEN VOOR MEDEWERKERS**

Wij verzoeken U om Uw bijdragen in te leveren in enkelvoud, getypt met marge van tenminste 3 cm en met dubbele spatie en voorzien van Uw naam, adres en evt. gironummer.

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

Men voege tekeningen en schetsen afzonderlijk bij, in Oost-Indische inkt en op teken- of kalkerpapier. Letters en cijfers moeten daarbij zo groot worden getekend, dat zij bij verkleining duidelijk leesbaar blijven. Daartoe moeten zij, na verkleining, nog tenminste 1 mm groot zijn. Men houde er daarbij rekening mee, dat tekeningen en schetsen als regel, bij reproductie, worden verkleind tot ten hoogste 12,5 cm breedte.

**TOEVOEGING VAN SCHETSEN EN AFBEELDINGEN, RESPECTIEVELIJK FOTO'S, VERHOOGT DE AANTREKKELIJKHEID VAN UW ARTIKELEN TEN ZEERSTE, VOORAL INDIEN ZIJ ORIGINEEL ZIJN.**

# Automatie

door F. VAN DEN BERG, *Reserve 2e Luitenant  
Koninklijke Luchtmacht.*

*Dezelfde beginselen, welke hun waarheid bewezen hebben in de categorieën van de bedrijvigheid der industriële voortbrenging zijn het, die de grondslag zullen vormen en de hulpmiddelen zullen leveren voor het doelmatig besturen van die categorieën van bedrijvigheid, die onder rechtstreekse overheidsleiding staan.*  
prof. A. Mey

Het feit, dat momenteel de automatie in de civiele sector van het bedrijfsleven in het brandpunt van de belangstelling staat, wordt niet veroorzaakt door de omstandigheid dat het elektronisch brein, technisch bezien, bijzonder interessant is. Neen, de belangstelling voor en de soms overhaaste drang tot automatisering heeft een bedrijfseconomische oorzaak. De automatie vormt een belangrijk hulpmiddel ter verbetering van de uitkomsten van een produktieproces. De steeds toenemende intensiteit van de maatschappelijke behoeften vereist produktiemiddelen, die snel en zonder stagnatie grote kwantiteiten goederen kunnen voortbrengen. Een van deze middelen, de menselijke arbeid, kan in steeds mindere mate op economische wijze aan deze vereisten voldoen. De automatie is een logische schakel in het proces van substitutie van arbeid door techniek.

De evolutie, die de bedrijvigheid van de industriële voortbrenging noodzakelijkerwijs doormaakt, zal ook aan de militaire bedrijvigheid niet voorbij kunnen gaan, daar zij in staat stelt met relatief *minder* middelen *meer* te presteren. Met name zal de automatisering van de administratieve procedures op het gehele terrein der logistiek een aanzienlijk grotere efficiency mogelijk maken.

In de Verenigde Staten wordt — zij het nog op bescheiden schaal — reeds geautomatiseerd in de administratieve procedures. Het „Project Mass”<sup>1)</sup> moet in dit licht worden bezien. Mijns inziens is het doel hiervan — onder andere — te doen onderzoeken welke de meest geeignende administratief organisatorische opbouw is, geschikt om van de voordelen van de automatie gebruik te maken. Ook bij de Nederlandse overheid wordt, op hoog niveau, de problematiek verkend, hetgeen blijkt uit de instelling van de „Commissie Automatisering Rijksadministratie” in oktober 1957.

In de hieronder volgende beschouwing zal een globale verkenning van het wezen en de mogelijkheden van de automatie worden betracht.

## Kriterium.

Het kriterium van de automatie is het overlaten van het nemen van besluiten aan apparaten. De besluiten betreffen het bedrijfsbeleid en moeten van zodanige aard zijn, dat zij — alle samenwerkende factoren in aanmerking genomen — logisch voortvloeien uit de door de leiding geformuleerde doelstellingen. De apparaten zijn elektronische rekenmachines, waaraan de eerder genoemde doelstellingen zijn toege-

<sup>1)</sup> Voor een beschrijving van het „Project Mass” moge worden verwezen naar De Militaire Spectator van september en oktober 1957, blz. 432 en blz. 477.

voerd. Ik geef de voorkeur aan de naam, „elektronische rekenmachine” boven die van „elektronisch brein” daar ook hierbij blijft gelden, dat de apparatuur door het „denken van mensen” moet worden geleid en bewaakt. Een door automatie werkende organisatie heeft ten opzichte van een door menselijke arbeid werkende organisatie het voordeel van een volkomen uniformiteit van handelen en beslissen en mede daardoor een grotere stabiliteit in het bedrijfsproces tot gevolg. Een organisatie van menselijke werkvermogens zal nooit die volmaaktheid kunnen bereiken, die door de automatie mogelijk wordt gemaakt. In de eerste plaats kan het arbeidsvermogen van de mens niet zo zuiver worden bepaald als dat van de rekenmachine. Verder zal de onmogelijkheid van een feilloze taakstelling en -splitsing bij een „menselijke” organisatie onherroepelijk oorzaak van storingen en wrijvingen zijn. De niet geheel op elkaar afgestemde organisatiedelen zullen door het optreden van een ongelijke snelheidsverhouding tot ontwrichting van het proces leiden.

### **Organisatorische aspecten.**

Automatie heeft diverse organisatorische aspecten waarvan we er twee onderkennen, namelijk technologisch zelfbestuur en technologische coördinatie.

#### *Technologisch zelfbestuur.*

Dit is het streven om een proces, door een elektronische rekenmachine, autonoom zodanig aan de omstandigheden te doen aanpassen, dat in de ogen van de leiding een optimaal resultaat wordt bereikt. Een voorbeeld van technologisch zelfbestuur is de elektronische rekenmachine, die aan de hand van binnenkomende informaties de verhoudingen in de kwantiteiten produktiemiddelen, die moeten worden ingezet, autonoom berekent.

Heeft automatie een omwenteling op organisatorisch gebied tot gevolg? Meer in het bijzonder, heeft technologisch zelfbestuur een dergelijke omwenteling tot gevolg? Om tot een goede beantwoording van deze vraag te geraken is een beschouwing van de organisatorische problematiek noodzakelijk.

Het wezen van de organisatorische problematiek is het scheppen van communicatiekanalen tussen functies, waarvan het streven op eenzelfde doel is gericht. Hierbij kunnen we onderscheiden: *de leidende functie*, die de doelstellingen voor de komende periode formuleert; *de besturende functie*, die de aanwijzingen in de daad omzet.

Bovenstaande onderscheiding moet niet personeel, doch functioneel worden gezien. Dus niet bij het leiden aan de top denken en bij het uitvoeren aan de basis van een hiërarchisch opgezette organisatie.

De tendens, die wij in de laatste halve eeuw bij de civiele onderneming waarnemen, is centralisatie van de leiding en decentralisatie van het bestuur. Hierbij gaat het er dus om zeer bewust beslissingsbevoegdheid te delegeren naar lagere niveaus. Enige der hiervoor aan te wijzen oorzaken zijn: *fysische omstandigheden*: de omvang van vele ondernemingen is in de loop der jaren zeer toegenomen; *psychische factoren*: het toewijzen van verantwoordelijkheid maakt de mensen meer geïnteresseerd voor hun werk; *geografische omstandigheden*: bij vele ondernemingen liggen de diverse onderdelen geografisch gespreid; *en de drang om snel beslissingen te kunnen nemen*.

Decentralisatie van bestuur is slechts mogelijk als beslissingen kunnen worden genomen op basis van een uniforme norm, die door de



leiding is geformuleerd. De formulering komt tot uitdrukking in stand-aards, instructies, budgetten e.d. Daar deze op hun beurt kunnen worden toegevoerd aan een elektronische rekenmachine, moeten wij dus concluderen dat technologisch zelfbestuur past in de ontwikkeling van de moderne organisatie.

Ook voor de organisatie van de krijgsmacht is de boven uiteen-gezette ontwikkeling onontkoombaar. De factoren die er de oorzaak van zijn, zijn er immers alle op sterke wijze werkzaam. Automatie zal vele pijnlijke zorgen wegnemen. De snelheid van beslissingen — een eerste vereiste bij de moderne oorlogvoering — kan aanmerkelijk worden op-gevoerd. Daardoor kunnen de normen ook sneller worden gewijzigd en zij blijven meer up-to-date. Het snel reageren van bv. de logistieke steun bij zich snel wijzigende tactische omstandigheden wordt mogelijk.

Technologisch zelfbestuur heeft integratie van leiding en bestuur tot gevolg. Daardoor worden de vervormingskansen (van bijvoorbeeld rapporten en opdrachten) sterk verkleind.

De vraag doet zich voor of functioneel éénhoofdige dan wel meer- hoofdige leiding de voorkeur verdient. Het bezwaar tegen meerhoofdige leiding is het gebrek, of mogelijk gebrek aan uniformiteit. Om deze reden stond onder andere Taylor de éénhoofdige leiding voor.

Bij automatie is het gevaar van gebrek aan uniformiteit klein. De mogelijkheid van technische storingen in de apparatuur eist diverse bedrijfsdeskundigen die snel moeten kunnen beslissen. Of om deze reden meerhoofdige leiding de voorkeur verdient zal moeten worden overwogen.

Technologisch zelfbestuur vereist perfectie in de organisatie. Al- vorens tot invoering kan worden overgegaan zal in de voorafgaande fase reeds een fijne distributie van een geanaliseerde taaktoedeling moeten bestaan.

#### *Technologische coördinatie*

Dit is het, door middel van een elektronisch communicatie-proces, vastleggen en verwerken van rechtstreekse instructies en/of taak op- drachten, tussen zelfstandige delen van een organisatie. Een voorbeeld van technologische coördinatie in de civiele sector zou zijn de automa- tisering van het giroverkeer. Militaire voorbeelden zouden zijn: de auto- matisering van materieelverkeer of de automatisering van de rijop- drachten voor voertuigen. Bijzondere bedrijfsorganisatorische aspecten, die in het kader van deze beschouwing passen, heeft dit kiesschijven of drukknoppensysteem mijns inziens niet.

Van belang is hierbij het voorbereiden van de gebruikers van de apparatuur. Bij onze voorbeelden zijn dit dus de rekeninghouders van de giro, de verbruikers van het materieel en de gebruikers van de voertuigen.

#### **Kwantiteitsmodellen.**

De lezer, die mijn betoog tot zover heeft gevolgd, zal zich de vraag stellen hoe de doelstellingen aan de elektronische rekenmachine worden toegevoerd. De machine kan alleen rekenen en dit houdt dus in dat dit in kwantiteiten moet gaan. Reeds is gesteld dat hiertoe stand-aards, in- structies, budgetten e.d. dienen. Hoe echter het noodzakelijke onder- linge verband van deze normen te bepalen en hoe hun inhoud? Ik wil trachten de richting aan te geven waarin de oplossing van het probleem gezocht moet worden.

De economische wetenschap is reeds sedert ca. 1870 bezig met het uitdrukken van de theorie in mathematische relaties: de zogenaamde kwantiteitsmodellen. Deze methode van benadering van het (bedrijfs)-economisch gebeuren is steeds verder ontwikkeld. Een niet eenvoudig vraagstuk is echter of de elektronische rekenmachine de modellen kan verwerken. De mathematische functies zijn zeer algemeen en gebaseerd op abstracte veronderstellingen. Praktisch is het soms zeer moeilijk de grootheden uit de praktijk in de functies in te vullen. Een grote mate van waarschijnlijkheid is er echter wel. Daar de waarschijnlijkheidsrekening het mogelijk maakt de waarschijnlijkheid van de uitkomst van een functie in een percentage vast te leggen, kan een sluitend geheel worden verkregen.

De waarschijnlijkheidsrekening kan echter pas tot conclusies komen wanneer er een grote massa gegevens beschikbaar is. Teneinde dus de noodzakelijke informatie te verkrijgen die aan de elektronische rekenmachine moet worden toegevoerd, moeten gegevens worden verzameld. Deze gegevens moeten worden geanalyseerd en uit de voor het onderhavige doel relevant zijnde, worden de meest waarschijnlijke gemiddelde waarden berekend. De gemiddelde waarden kunnen worden geëxtrapoleerd, waarmee de doelstelling voor de komende periode kwantitatief is geformuleerd.

#### **De militaire bedrijfsorganisatie en de automatise**

Bij de automatisering van de militaire bedrijfsorganisatie zal allereerst moeten worden beoordeeld in hoeverre de huidige organisatie aan de vereisten voldoet. In het voorgaande is reeds aangestipt dat decentralisatie van bestuur noodzakelijk is. Overwogen zal moeten worden in hoeverre de reeds bestaande decentralisatie moet worden uitgebreid. Het voldoen aan de eis van een fijne taaktoedeling zal een zeer moeilijke en omvangrijke arbeid met zich mee brengen, daar op dit terrein nog slechts weinig bestaat.

De administratieve organisatie zal, alvorens te kunnen worden geautomatiseerd, geheel moeten worden gebaseerd op een verrekeningsstelsel met fondsen en budgetten. Standaards zullen moeten worden ingevoerd, teneinde preventie in de leiding op rationele grondslag mogelijk te maken.

Ook daar, waar de organisatie voorzieningen heeft ter temporisering van de eerder beschreven nadelen, veroorzaakt door het menselijk werkvermogen — dus het gebrek aan stabiliteit en uniformiteit — zal ingrijpend moeten worden gewijzigd. Een voorbeeld ter illustratie van de voordelen die met het elimineren van die voorzieningen kunnen worden bereikt, is dat van de „reservoirs” in een processtroom. De volgende organisatorische situatie is een ieder wel bekend.

Bepaalde gegevens moeten door vele lagere organisatiedelen (bronnen) continu aan de top worden verstrekt. Worden de gegevens rechtstreeks gezonden, dan zijn zij voor de top niet hanteerbaar door hun veelheid en verschillende frekwentie per tijdseenheid. De praktijk wijst bovendien uit dat in zo'n geval niet een ieder het uniforme gezichtspunt, waarop de gegevens moeten zijn gebaseerd, nauwgezet hanteert. De huidige organisaties voorzien daarom in tusseninstanties (reservoirs), die de enkele gegevens samenvoegen tot één gegeven naar soort, en dit aldus doorzenden naar de top. Hoe groter de afstand tussen de top en de basis van een organisatie, functioneel gezien is, hoe langer de processtroom wordt en hoe meer reservoirs nodig zijn. Het spreekt voor

zich, dat waar de elektronische rekenmachine een praktisch oneindig aantal individuele gegevens tot enkele sorteert en autonoom verwerkt, deze reservoirs bij toepassing van automatie vervallen.

#### Slot.

*Het onderhouden van de krijgsmacht eist een belangrijk deel van het nationaal inkomen van ons volk. Een zeer groot deel van de gelden moet worden vastgelegd in materieel en personeel. Waar de automatie enerzijds een snellere doorstroming en een intensiever gebruik van het materieel en anderzijds een aanzienlijke hoeveelheid personeel voor andere doeleinden vrijgemaakt, zal het een waardevol instrument kunnen zijn bij het streven naar een zo efficiënt mogelijke besteding van de door het parlement gevoterde gelden.*

## Uit de buitenlandse vakpers

#### Beweeglijkheid.

Door het atoomwapen is een grotere nadruk gekomen op de eis van beweeglijkheid. Beweeglijkheid is het betrekkelijke vermogen een eenheid te verplaatsen van A naar B. Het is niet alleen de snelheid langs wegen of door het terrein die hier telt, maar ook het aanpassingsvermogen van de eenheid die afhankelijk is van verbindingen, manoeuvreermogelijkheid van tanks en voertuigen bij duisternis alsmede tijd nodig voor herbevoorrading, onderhoud en herstel.

Wanneer een eenheid zich van A naar B moet verplaatsen zijn hiervoor verschillende handelingen nodig:

##### a. Besluit en bevelen.

De tijd die nodig is om tot het besluit te komen en het overbrengen van bevelen en berichten behoort te worden bekort door:

- het gebruik van moderne dupliceremachines waarmee kaarten waarop operatie- of inlichtingengegevens staan vermeld snel worden vermenigvuldigd;
- intensief gebruik van tape-recorders;
- gebruik van een zogenaamd huis-telefoon-systeem;
- een groot deel van het stafwerk te laten doen door lager personeel;
- gebruik van helikopters (met goede radioverbindingen) door de commandant die door hem niet op de commandopost genomen beslissingen op een tape-recorder opneemt ter inlichting van zijn staf;
- vervanging van slidex door een eenvoudige codeermachine waardoor veel tijd en vergissingen worden voorkomen en de verbindingen worden ontlast;
- de tijd nodig voor het overbrengen van berichten drastisch te bekorten door

de stafftechnische procedures te herzien en zoveel mogelijk gebruik te maken van telex en andere moderne apparatuur; — groter gebruik van kundige liaison-officieren per helikopter, waarbij ter voorkoming van verkeerd overbrengen van berichten zoveel mogelijk de tape-recorder moet worden gebezigd.

##### b. De uitvoering.

De hoeveelheid verzorgingseenheden en het voor de verzorging nodige transport kan niet op grote schaal worden verminderd. Staven kunnen enigermate worden uitgedund. Aan- en afvoer door de lucht, onder meer per helikopter, zou de beweeglijkheid enorm vergroten maar zal in verband met de kosten in de onmiddellijke toekomst niet praktisch te verwezenlijken zijn. Terreinvardigheid voor de voertuigen van alle wapens zal, hoewel ideaal, voorshands ook niet uitvoerbaar zijn. Bestaande wielvoertuigen voorzien in een redelijke beweeglijkheid mits men het aantal aanhangwagens niet overdrijft. Herstel van voertuigen dient zover mogelijk vooruitgeschoven te worden uitgevoerd.

*Conclusie.* Het is niet zozeer door hun omvang of het soort voertuigen dat de eenheden slechts een geringe beweeglijkheid bezitten, maar dit komt vooral door de zeer ouderwetse werkwijzen en verbindingsmiddelen. Door betrekkelijk geringe kosten te besteden aan moderne apparatuur voor de bevelvoering zullen de eenheden een veel grotere beweeglijkheid verkrijgen.

„Some elements of mobility”, door Major-General R. W. McLeod, Chief Army Instructor, Imperial Defense College in „The Army Quarterly”, oktober 1957.

v.V.

# Een nieuwe aanvalsvorm: de infiltratie

door J. SJOERDS, *Majoor der Infanterie, Infanterieschool*

*De infiltratie in een vijandelijke stelling als middel om een doel vlug en beslissend te bereiken, is tijdens de laatste WO over het algemeen verwaarloosd. Het is zaak om thans in onze opleiding deze aanvalsvorm terdege te onderwijzen, want, indien wij geen rekening houden met de infiltratie, zullen wij er de techniek van vergeten en het zullen onze vijanden zijn, die het ons weer zullen leren.*

## Inleiding

In de zojuist verschenen nieuwe bewerking van de gevechtshandleiding (VS 1386) wordt, naast de reeds bestaande aanvalsvormen van de omvatting, de dubbele omvatting, de omtrekking en de doorbreking, een vijfde aanvalsvorm ingevoerd, te weten: de infiltratie. Uiteraard kunnen in de gevechtshandleiding geen details worden opgenomen van de daarin behandelde onderwerpen. Zo geeft het nieuwe voorschrift dan ook slechts in enkele paragrafen een nadere uitwerking van deze aanvalsvorm.

Nu deze strijdwijze echter officieel haar intrede doet in onze tactiek en wij haar zullen moeten onderwijzen en toepassen, verdient het aanbeveling ons breder te oriënteren over de mogelijkheden ervan. Het is de bedoeling van dit artikel om voornamelijk de aanval door, of met behulp van, de infiltratie te belichten. In een volgend artikel zullen wij de verdediging tegen deze infiltratie nader onder de loep nemen.

Het nieuwe voorlopig voorschrift gevechtshandleiding spreekt van infiltratie, indien de aanval — althans aanvankelijk — geschiedt door het oprukken van eenheden door niet bezette terreingedeelten, tot binnen het weerstandsgebied. Eerst daarna worden in de diepte gelegen vijandelijke steunpunten vermeesterd, of voorwaarts gelegen steunpunten door aanvallen in de rug of op de flanken vernietigd. Het gebruik van atoomwapens dwingt tot vérgaande verspreiding van eenheden. De aldus ontstane, niet bezette ruimten tussen de verschillende eenheden bevorderen de infiltratie in hoge mate. Het terrein is uiteraard van overheersende betekenis voor het met succes uitvoeren daarvan.

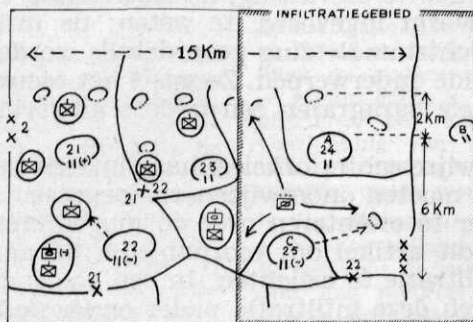
Om de opbouw van een aanval door infiltratie en enkele methoden van uitvoering duidelijk te kunnen aangeven, zal ik gebruik maken van een aantal schetsen, waarbij steeds van dezelfde basistoestand wordt uitgegaan. Door het indelen van de aanval in een aantal fasen waarbij het optreden van de eigen troepen telkenmale in een schets wordt aangegeven, is naar ik hoop, een duidelijke aansluiting bij de bij elke fase behorende tekst verkregen.

Een waarschuwing vooraf mag naar mijn mening niet ontbreken. Bij de behandeling van dit onderwerp is een *mogelijk* optreden door middel van infiltratie aangegeven. Onder bepaalde omstandigheden zou een aanval met behulp van infiltratie zó kunnen verlopen als hier gesteld. *Maar het hier gegeven voorbeeld is geen vaste procedure.* Of infiltratie zal worden toegepast en hoe deze zal worden uitgevoerd, zijn vragen die de commandant, aangewezen voor de uitvoering van een

opdracht zich telkens, na ontvangst van deze opdracht, zal moeten stellen.

In het door mij te behandelen geval heeft een commandant van een gevechtsgroepscommando, bestaande onder andere uit drie bataljons infanterie, een tank eskadron en enige afdelingen artillerie, welk onderdeel gevechtsaanraking heeft met een vijand die zich ter verdediging heeft ingericht, de opdracht ontvangen om — als inleiding van een aanval in groter verband — de vijandelijke steunpunten A en C (zie afb. 1) in zijn vak te vernietigen; zo mogelijk door gebruikmaking van infiltratie. Op steun van A-wapens kan voor deze aanval niet worden gerekend. Beide partijen beschikken daar echter wel over, zodat met het gebruik door beiden rekening dient te worden gehouden. Luchtsteun is beschikbaar. In het niemandsland tussen vijand en eigen troepen heerst de gebruikelijke patrouille-activiteit.

Terwijl de commandant en zijn staf de opdracht analyseren en de eerste maatregelen nemen, veroorloven wij ons een kijkje in de vijandelijke stelling zoals deze in afb. 1 is aangegeven.



Afb. 1

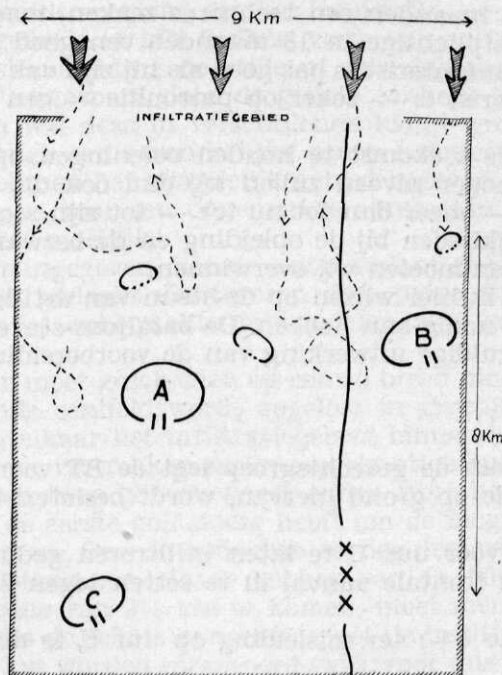
Deze schets geeft een voorbeeld van een mogelijke verdeling in sectoren van het voorste deel van een divisieweerstandsgebied (slechts een verkenningseskadron is beschikbaar).

In het voorste deel van het divisiegebied zijn vijf bataljonssteunpunten ingericht. Over de gehele breedte van dit gebied loopt de strook van voorpostendetachementen. Van twee voorste steunpunten zijn aanvankelijk twee compagnieën buiten het steunpunt opgesteld. De beschikbare reserves van 21 Gevechtsgroep, respectievelijk 22 Gevechtsgroep zijn op de schets aangegeven, door elk één eskadron van het tankbataljon en een compagnie infanterie. Totdat het verkenningspeloton hiervoor beschikbaar komt, is 25 Bataljon Infanterie met de gevechtsbeveiliging tussen 23 en 24 Bataljon Infanterie belast, waartoe het een patrouillebasis vooruitschuift.

Om verwarring te voorkomen is uitgegaan van een vijand, die eenzelfde organisatie heeft als de eigen troepen en dezelfde tactische beginselen in toepassing brengt.

De Gevechtsgroepscommandant heeft besloten om, op grond van verkregen gegevens (deze zullen later worden besproken), de aanval tegen de steunpunten A en C onder meer uit te voeren door een infiltratie in het in afb. 1 omliggende gebied. Dit gebied vindt U in afb. 2 vergroot weergegeven.

afb. 2 Fase 1  
(D-2/D-1).



### Fase 1

Teneinde een detailplanning te kunnen maken, is het noodzakelijk zo snel en zoveel mogelijk inlichtingen omtrent terrein en vijand te verkrijgen. Dit is door mij fase 1 genoemd.

Op grond van de kernvragen van de commandant wordt een verzamelpuntenplan gemaakt en alle verzamelorganen ingeschakeld. In de toekomst zal dikwijls zeer sterk de nadruk komen te liggen op het voorbereidend werk van de Sectie 2. In de nieuwe organisatie is het bezit van een I en V-peloton op bataljons-niveau dan ook een noodzakelijke aanpassing aan deze eis. Teneinde het belang van inlichtingen voor dit soort gevecht duidelijk te onderstrepen, zal door mij één aspect nader naar voren worden gebracht en wel de patrouillegang.

Het verzamelen van inlichtingen over 's vijands wijd verspreid liggende steunpunten en het verkrijgen van voldoende inzicht in de mogelijkheden en beperking van het terrein eisen een zorgvuldig opgebouwd en goed uitgevoerd patrouilleplan.

Inlichtingenpatrouilles van 3—5 man en gevechtspatrouilles tot een sterkte van een peloton worden 3—5 km achter de vijandelijke linies gezonden. Een aanval door middel van infiltratie staat en valt met het al dan niet verkrijgen van de benodigde, betrouwbare detailinlichtingen over het infiltratiegebied.

Het beoefenen van de patrouillegang mag niet langer tijdens de opleiding in de depots geschieden, doch zal bij voortdurende grondig moeten worden beoefend bij de parate troepen. Zowel de dienstplichtige als de jonge officier moeten in staat zijn om een patrouille-opdracht tot in de perfectie uit te voeren. Hun inzet is nodig om te ontdekken waar de verdediger met succes kan worden aangevallen en hun inlichtingen zijn noodzakelijk om onaangename verrassingen te voorkomen.

Zeer kenschetsend heeft een Generaal van een ander wapen dan de Infanterie eens gezegd: „Je kan van een verstandige jongen door goede

training binnen 6 maanden een technicus maken, maar je boft als je van dezelfde dienstplichtige in 18 maanden een goed infanterist weet te maken. En een infanterist is pas goed als hij zijn vak perfect verstaat. Een slecht infanterist is — zeker op patrouille — een bedreiging voor zijn kameraden”.

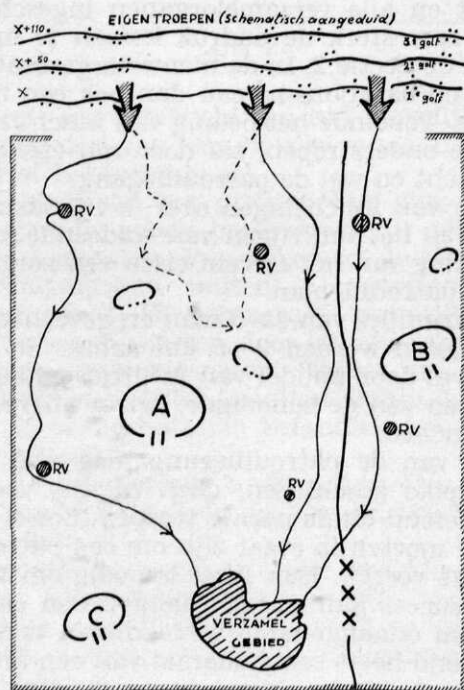
Bij onze in de toekomst te houden oefeningen op bataljons-, gevechtsgroep- en hoger niveau zullen wij dan ook dit belangrijke deel van een operatie — meer dan tot nu toe — tot zijn recht moeten laten komen. De moeilijkheden bij de opleiding en de bezwaren van controle bij grote oefeningen moeten wij overwinnen.

Tenslotte wil ik hier wijzen op de steun van artillerie en/of tanks, die een patrouille nodig kan hebben. De bataljons-staven zullen normaliter met de zorgvuldige uitwerking van de voorbereidingen voor fase 1 zijn belast.

### Fase 2

De Sectie 3 van de gevechtsgroep legt de BT voor aan haar commandant en, mede op grond hiervan, wordt besloten tot het volgende manoeuvreplan:

- één bataljon vóór uur U te laten infiltreren gedurende de nacht;
- op uur U een frontale aanval in te zetten tegen steunpunt A met één bataljon;
- één compagnie (+) ter misleiding op uur U te doen aanvallen op steunpunt B;
- openlijke infiltratie na uur U van een bataljon (—) en een eskadron tanks tussen de steunpunten A en B;
- onder handhaving van de frontale druk op A en B, met de geïnfiltreerde eenheden achtereenvolgens steunpunt C en daarna A te vernietigen.



Afb. 3 Fase 2  
(D-1/D).

Fase 2. Het infiltreren van een bat infanterie vóór uur U, gedurende de nacht, is uitgebeeld in afb. 3. Deze vorm van infiltratie wordt in de nieuwe gevechtshandleiding de stille of misleidingsmethode genoemd. Zij kan worden uitgevoerd door de gehele eenheid langs één route te verplaatsen, dan wel deze in verschillende kleine groepen te verdelen, die zich ieder langs een afzonderlijke route naar een tevoren bepaald terreingedeelte binnen het vijandelijk gebied begeven. Hoewel de laatste methode gunstig is voor een ongemerkte verplaatsing, is de gevechtsleiding hierbij zeer moeilijk.

In afb. 3 is aangegeven, hoe de commandant zich de infiltratie van dit bataljon heeft gedacht. De tevoren door patrouilles geconstateerde zwak bezette en/of onbewaakte terreindelen zijn nauwkeurig aangegeven.

De infiltratie moet geschieden op een zo breed mogelijk front, waarbij de infiltrerende eenheid wordt opgelost in groepjes van 2—4 man, die in golven, na elkaar het infiltratiegebied binnendringen. De achter-eenvolgende golven vertrekken met onregelmatige tussenpozen. De minimale tijd tussen twee golven wordt onder meer bepaald door de geschatte tijd, die de eerste golf nodig heeft om de mogelijke eerste weerstanden te passeren. Om de gedachte te bepalen, zullen twee golven minimaal een afstand van elkaar hebben van ca. 500 meter. Om door een verdedigde zone van  $2\frac{1}{2}$  km te komen, moet men per golf op 4—5 uur rekenen. Zoals de schets aangeeft, moet de infiltratie hier over een diepte van ca. 8 km worden uitgevoerd, waarvoor dus een lange winternacht nodig is. Van de geïnfiltreerde troepen moet men  $\frac{1}{3}$ — $\frac{1}{4}$  van de sterkte afschrijven, als niet beschikbaar voor uitvoering van een aanval na concentratie in een verzamelgebied. De ervaring heeft geleerd, dat meer groepen de weg kwijt raken, te laat komen, of er helemaal niet doorheen komen, dan dat er in handen van de vijand vallen. De in verband met bezetting door de vijand voor infiltratie niet geschikte terreindelen worden, tijdens de infiltratie, door gevechtspatrouilles bezocht (zie afb. 3).

Vóór de infiltratie moeten ondercommandanten en troep zo goed mogelijk op de hoogte worden gebracht van het terrein, waarbij zij bij voorkeur nog bij daglicht van een gunstig punt uit een blik in het voorterrein kunnen werpen. Om verwarring te voorkomen, is het gewenst, dat de door de infiltratiegroepen te volgen routes zo mogelijk, rechts en links, door een duidelijke terreinafscheiding, een rivier, hoge rug, landweg kunnen worden gemarkeerd. Ook het verzamelgebied moet een markant stuk terrein zijn en gemakkelijk voor de groepen herkenbaar.

Bij een dergelijke vorm van infiltratie staat geheimhouding op de voorgrond. Snelheid wordt geofferd aan verrassing. Zware wapens worden op deze infiltraties niet medegevoerd. Langs de infiltratieroutes zijn ontmoetingsplaatsen aangegeven, waar een uiteengeslagen groep of groepen zich na losmaking van de vijand op terugtrekken.

Na aankomst in het verzamelgebied worden de voorbereidingen getroffen voor de uitvoering van het laatste deel van de opdracht: de vernietiging van het vijandelijke steunpunt C.

Er moet een juiste coördinatie zijn tussen het optreden van de overige troepen van de gevechtsgroep en dit geïnfiltréerd bataljon. De gevechtsgroepsstaf is hiervoor verantwoordelijk. Ondanks de summiere opsomming van hetgeen van de staf en de troep bij toepassing van deze vorm van infiltratie wordt vereist, zult U aan een zeker onwennig gevoel wel niet ontkomen. In dit opzicht staat U dan zeker niet alleen.



Er zijn in de krijgsgeschiedenis verscheidene voorbeelden die aantonen dat de toepassing van de infiltratie een zeer economische wijze is om succes te boeken op het gevechtveld. De voorbeelden stammen reeds uit W.O. I. Ook in W.O. II is onder andere bij Cherbourg en in N.-Afrika bij El Guettar de infiltratie toegepast. Een ander voorbeeld is de verovering van het dorp Esschen aan de Nederlands-Belgische grens, door onderdelen van de vermoeide 4e Canadese pantserdivisie. Maar het zijn uitzonderingen gebleven, hoewel al deze gevallen met volledig succes werden bekroond. De Japanners en Chinezen zijn meesters in het toepassen van de infiltratie en ook onze potentiële tegenstander, Rusland, wijdt bijzondere aandacht aan deze vorm van het gevecht.

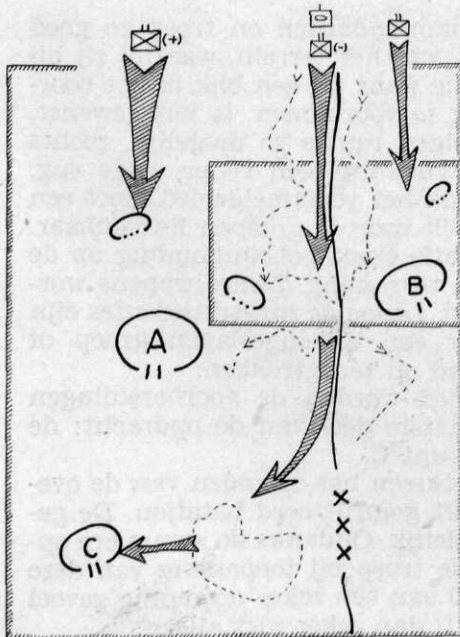
De redenen waarom in de afgelopen oorlog de infiltratie niet méér werd toegepast en waarom ze ons ook nu nog dikwijls een beetje schuw maakt, moeten worden gezocht in:

- a. afkeer van het nemen van risico, omdat bij mislukken de infiltrerende groepen partieel kunnen worden geslagen en vernietigd;
- b. angst om de gevechtsleiding over de troepen kwijt te raken;
- c. om, na infiltratie, in een „killing ground” van de tegenstander terecht te komen.

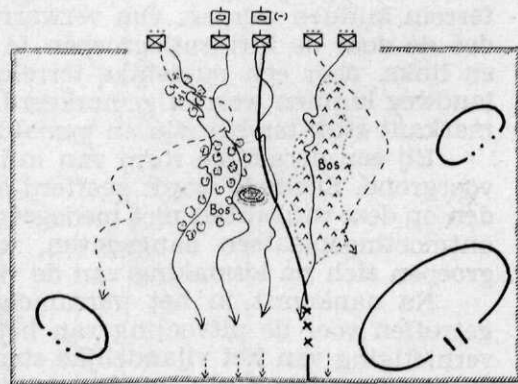
Hiertegen valt op te merken, dat wij onze planning echter zo grondig moeten uitvoeren, dat wij de gevechtsleiding tijdelijk uit handen durven geven. De infanterie-aanval van de toekomst zal veelal bestaan uit het verspreid optreden van kleinere eenheden, die elk, volkomen zelfstandig, via een eigen route, een gezamenlijk doel zullen moeten bereiken. Het al of niet terecht komen in een „killing ground” is voor een groot deel een gevolg van een onjuiste analyse van vijand en terrein en van onjuiste inlichtingen. Daarop mag een methode niet worden veroordeeld.

### Fase 3

Deze fase is geschetst in de afbeeldingen 4 en 5, waarbij afb. 5 een



Afb. 4 Fase 3 — Dag D.



Afb. 5 Dag D.

vergrote weergave is van het gearceerde gedeelte op afb. 4. Afb. 4 geeft de inzet van de aanvallen tegen de steunpunten A en B en de infiltratie van een bataljon infanterie (—) en een eskadron tanks tussen deze beide steunpunten in de richting van steunpunt C, waar het reeds gefiltreerde bataljon infanterie zich in een verzamelgebied bevindt. De aanvallen op de steunpunten A en B blijven in het bestek van dit artikel verder buiten beschouwing. Wij wensden alleen de infiltratie te bestuderen en zullen daarom een nadere uitleg geven van afb. 5.

De hier toegepaste methode van infiltratie wordt in de gevechtshandleiding de openlijke methode genoemd. Het gaat daarbij niet in de eerste plaats om een door de vijand ongemerkte verplaatsing. Aan een dergelijke infiltratie kan bijvoorbeeld — zoals hier het geval is — ook door tankeenheden worden deelgenomen. Deze methode heeft vooral succes, indien zij tegelijkertijd over een breed front en tezamen met een aanval op belendende steunpunten kan worden uitgevoerd. De uitvoering van deze aanvalsvorm kan ook weer op twee wijzen geschieden. Het zou mogelijk kunnen zijn, dat het eerste deel van de aanval ook hier weer in de vorm van de stille of misleidingsmethode wordt toegepast.

In het hier behandelde geval zien wij, in afb. 5, dat de infiltrerende eenheid zich — afhankelijk van de terreinsomstandigheden — in colonnes van groeps- tot compagniessterkte verplaatst. Zij wordt voorafgegaan door een verkennend scherm van kleine patrouilles. Deze patrouilles melden de meest gedekte naderingswegen en de zich voordoende vijandelijke weerstanden. Ook moeten de flanken van de infiltrerende eenheid, zo mogelijk, door patrouilles worden beschermd. Hoe moeilijk dit dikwijls ook mag zijn, de waarde van bescherming op de flank is te verkiezen boven een open flank.

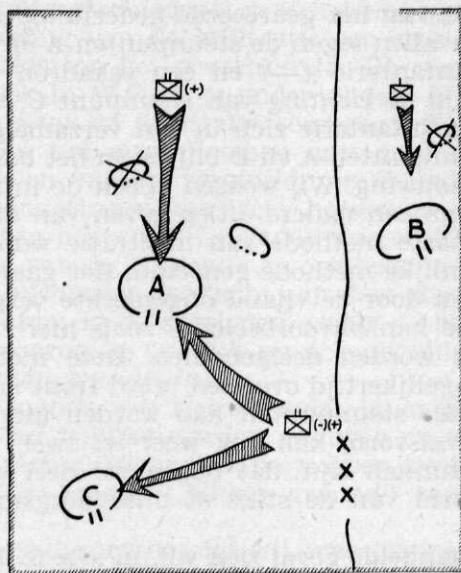
Deze wijze van infiltratie, die dus langs de meest gedekte mogelijkheden tot oprukken, overdag, plaatsvindt, zal het meeste succes hebben, indien zij gelijktijdig met een normaal verlopende aanval, als nevenaanval geschiedt. Indien de omstandigheden hiertoe gunstig zijn — zoals in dit geval is aangenomen — kan een hoofdaanval door middel van deze infiltratie uitgevoerd, soms eerder tot succes leiden dan een frontale aanval op 's vijands voorste steunpunten. Een en ander zal temeer het geval zijn wanneer niet over voldoende A-wapens of andere krachtige vuursteun wordt beschikt om de steunpunten A, B en C uit te schakelen. Bij deze vorm van infiltratie staat snelheid op de voorgrond.

#### *Fase 4*

Afb. 6 geeft een weergave van het ogenblik, waarop het eerste gefiltreerde bataljon (volgens de stille methode) tot de aanval op steunpunt C is overgegaan. Deze aanval zal gecoördineerd met de aanvallen op de steunpunten A en B verlopen, en wel zodanig, dat de aanval op C bij voorkeur na het uitbreken van de aanval op A en B plaatsvindt. Een tijdschema is hiervoor niet vast te leggen.

Indien deze aanval onverhoopt geen succes heeft, of indien de zich in het verzamelgebied concentrerende troepen vroegtijdig door de vijand zijn ontdekt, zullen zij zich ter plaatse ter verdediging inrichten in afwachting van de komst van het bataljon infanterie met de tanks, hetwelk zich naar hetzelfde verzamelgebied begeeft. Dit laatste bataljon zal dan onder deze ongunstige omstandigheden, tenminste nog kunnen rekenen op een beveiligde startlijn voor haar aanval op steunpunt C. Indien het optreden van het eerste bataljon tegen steunpunt C wel is

Afb. 6 Fase 4  
(D/D+1).



geslaagd, kan het steunpunt A direct door het tweede bataljon, eventueel versterkt met de vrijgekomen troepen van het eerste bataljon worden aangegrepen. Het oprollen van dit gedeelte van de vijandelijke stelling is de slotfase van de aanval. De gevechtsgroepcommandant heeft daarmee zijn opdracht uitgevoerd.

#### Slotbeschouwing

Terwille van de duidelijkheid zijn vele aspecten van de opbouw en uitvoering van deze aanval onbesproken gebleven. Het was echter de bedoeling om de volle nadruk te doen vallen op het toepassen van een nieuwe aanvalsvorm, namelijk de infiltratie, en om van deze aanvalsvorm enige mogelijkheden nader onder de loep te nemen. Hoewel wij infiltratie op verschillende manieren kunnen toepassen, blijft deze aanvalsvorm in wezen een eenvoudig middel met een eenvoudige techniek. Zij kan niet altijd worden uitgevoerd, maar een commandant, die haar bestudeert, zal spoedig ontdekken, dat zij hem soms mogelijkheden weet te bieden, die op een andere wijze moeilijk of niet te realiseren zouden zijn. Naar mijn mening biedt het gegeven overzicht voldoende stof voor nadere uitwerking, zodat wij spoedig kunnen komen tot een uitgebalanceerde opvatting over de toepassing van de infiltratie bij de aanval en van de wijze waarop deze aanvalsvorm in de opleiding moet worden onderwezen.

#### Literatuur:

- Chester Wilmot — „Struggle for Europe”.
- Journal de l'Armée Canadienne — okt. 1954.
- Eisenhower — „Crusade in Europe”.
- Journal of the Royal United Service Institution — nov. 1955 (Brigadier M. R. Roberts).
- Der Schweizer Soldat — 1955.
- Tijdschrift voor Militaire Documentatie — 1955.
- The Army Quarterly — 1957.
- Inf. Sch. Quarterly — 1954, 1951.
- Military Review — 1957.

# Officiersselectie

door H. SCHULTE NORDHOLT, Lt.-Kol. der Infanterie,  
Commandant Selectie Centrum Kon. Landmacht.

I *There is no real ultimate weapon but Man himself.*  
(W. M. Brucker, Secretary of the Army U.S.A.)

*Het begrip „selectie” houdt in: een keuze doen, dus uit een gegeven aanbod, voor een bepaalde functie, diegene te kiezen, van wie met een redelijke zekerheid mag worden verwacht, dat hij in die functie zal voldoen.*

Een keuze voor een bepaalde functie is op zichzelf al geen eenvoudige taak, zelfs niet als het aanbod ruim is en het gehalte goed. Moeilijker wordt zij als het aanbod krap is. Nog moeilijker, wanneer het gehalte van het beschikbare aanbod zakt. Bepaald ingewikkeld wordt de selectie indien — zoals in de strijdkrachten — mensen moeten worden uitgezocht voor vele, zeer uiteenlopende functies.

De mens heeft bepaalde eigenschappen, capaciteiten en bekwaamheden. Hij bezit zekere automatismen, die hem op bepaalde prikkels doen reageren; daarnaast is zijn handelen moeilijk te voorspellen, omdat dit niet geheel volgens vaste wetten verloopt. Maar het is zijn handelen en optreden waar het tenslotte om gaat, omdat dit hem al dan niet bruikbaar maakt. Grote aanvoerders als Napoleon, von Moltke, Montgomery en Eisenhower, legden sterk de nadruk op de factor mens in het gevecht. Veel meer dan vroeger is echter in een toekomstige, nucleaire, oorlog de mens de kracht en de initiatiefnemer. Niet slechts de hogere aanvoerder maar ook de lagere commandant; ja zelfs iedere soldaat.

De oorlog is een botsing tussen een aantal volksgemeenschappen, maar de strijd wordt meestal beslist in gevechten van een verrassend klein aantal mensen. In deze gevechten spelen talloze factoren een rol, doch primair is daarbij de *wil* om te vechten en die wil moet, na een aantal gevechten, aanwezig *blijven*. Naast dat willen staat dan de kwestie van het *kunnen* vechten; in *lichamelijk* en in *geestelijk* opzicht.

Een leger is niet zo maar een verzameling van individuën, doch één grote gemeenschap, een geïntegreerd bedrijf, waarin men echter mensen behoeft, die *persoonlijkheden* zijn en geen automaten. De steeds verder voortschrijdende specialisatie en de, onder invloed van de nieuwste nucleaire wapens, snel veranderende tactiek en gevechtstechniek verscherpen de eis tot zelfstandigheid en tot perfecte samenwerking en de noodzaak tot aanwezigheid van werkelijke leiders. Geschiedde het vechten in de eerste wereldoorlog nog in grotere verbanden, waarin de soldaat directe steun vond bij zijn kameraden en derhalve niet alleen stond, in de afgelopen oorlog veranderde dit beeld reeds sterk en het werd veelal meer individueel werk, waarbij men ten hoogste in kleine groepsverbanden, over grote oppervlakten, optrad. Het grote probleem van de westerse soldaat van de toekomst is, óf hij zelf het besluit zal nemen om — op of zonder bevel — uit zijn schuttersput te kruipen en óf hij dan zal gaan doen wat in een bepaalde situatie nodig is. *In de toekomst zal inderdaad veelal de individuele soldaat het gevecht dragen.*

Hoe moeten wij nu te werk gaan om de mens in de functie te brengen, waar hij het beste tot zijn recht komt als volwaardig lid van de gevechtsgemeenschap?

Wij zullen ons hierbij in hoofdzaak bepalen tot een bespreking van het vraagstuk der officiersselectie, want deze vormt het moeilijkste probleem. Het betreft hier immers de selectie van grote aantallen kandidaten uit een, naar kwaliteit en kwantiteit zeer verschillend, aanbod voor zeer vele naar soort en aard sterk uiteenlopende functies. Uit dit aanbod worden *zij* geselecteerd, die op grond van hun persoonlijkheid, karakter en bepaalde kwaliteiten (zoals niveau, vooropleiding, ambitie, intelligentie, sociale instelling) geschikt zijn en van wie mag worden verwacht, dat zij straks als aanvoerder en leider de hun opgelegde taken op de vereiste wijze zullen volbrengen.

De verantwoordelijkheid voor een juiste uitvoering van deze moeilijke taak is tweeledig: in de eerste plaats aan de legerleiding, doch in niet mindere mate aan de kandidaten zelf. Een „afgeteste” goede kandidaat zakt onder zijn niveau en zal met tegenzin dienen, met alle gevolgen van dien. Het aannemen van een kandidaat die niet geschikt is voor het officiersschap kan later tot een ernstige mislukking leiden, eveneens met alle gevolgen van dien, zowel voor het leger als voor hem zelf.

Waarom gaat het nu bij deze keuze; welke zijn de voornaamste factoren, die primair de aandacht verdienen en die, na analyse en interpretatie, tot een prognose moeten leiden?

Een korte analyse van de officierstaak en het officiersschap leert ons het volgende.

1. De officier is *aanvoerder*. Hij moet, onder dikwijls zeer moeilijke (levensgevaarlijke) omstandigheden en onder een zware psychische belasting, met zijn mensen en met het beschikbare materieel opdrachten uitvoeren, die zeer zware eisen stellen aan zijn fysieke, maar bovenal aan zijn geestelijke structuur.
2. Hij is *instrukteur*. Dit houdt niet primair in het instruktie kunnen geven maar het betekent, dat hij door zijn kunde en bovenal door zijn bezieling en voorbeeld, de hem toevertrouwde mensen geschikt moet maken voor de ad 1 bedoelde taken, door hen lichamelijk, geestelijk en mentaal te trainen. Hij moet het trainingsmoreel opvoeren tot de hoogste graad. Dit houdt in het aankweken van de innerlijke bereidheid van zijn mensen om het doel, waarvoor geoefend wordt, als realiteit te zien en aanvaarden, alsmede het aankweken van de wil om de training zelf te ondergaan, opdat zij zich tenslotte geheel willen en kunnen inzetten.
3. De officier is tevens *bedrijfsleider*. Hij is belast met de dagelijks weerkerende verzorging van zijn mensen, met het organiseren van allerlei diensten (zowel velddiensten als huishoudelijke), met de vrije tijdsbesteding, enz.

*Deze 3 taken stellen dientengevolge de volgende vier eisen: de officier moet met mensen (1) en met materieel (2) omgaan in concrete (3) en praktische (4) situaties.*

Het officiersberoep, vooral in de subalterne rangen, is een bij uitstek *praktisch* beroep; het eist een praktische instelling (praktisch inzicht), algemene belangstelling en praktische intelligentie. Ook het materieel eist de belangstelling van de officier en hij moet er vertrouwd

mee zijn en weten hoe het door zijn mensen moet worden gehanteerd. Als instrukteur zal de officier over een goed uitdrukkingsvermogen moeten beschikken en logisch en helder moeten kunnen denken. Hij moet zijn mensen iets te zeggen hebben en hij moet het hen kunnen zeggen; zij moeten gaarne naar hem willen luisteren; zij moeten hun leider willen volgen naar zijn woord en daad. Hij moet zijn mensen willen leren begrijpen, dus *hij* moet ook naar zijn *mensen* willen en kunnen luisteren en dus moet hij bereid zijn tot meer dan oppervlakkig contact met hen. Hij dient dus een positieve sociale instelling en belangstelling te hebben. *Kortom: hij moet met zijn mensen kunnen omgaan.*

Bij de omgang met materieel en personeel, in zijn functie van „bedrijfsleider”, moet hij beschikken over *organisatietalent* en een op *verantwoordelijkheidsbesef* gebaseerde *zorg*. Alle bovengenoemde factoren convergeren tenslotte in het begrip *leiderschap*.

Wat houdt dat leiderschap in?

De man, die het alleen van zijn uiterlijke kentekenen moet hebben, faalt vroeg of laat onherroepelijk; het aan hem verleende institutionele leiderschap dient te worden geschraagd door persoonlijkheidseigenschappen. Als voornaamste noemen wij: het *overwicht* en de *bezieling*. Hij is dus leider door zijn *capaciteiten* (geestelijke kwaliteiten, die hij in aanleg reeds bezat en door oefening verder ontwikkeld heeft; en voorts verworven vaardigheden, zoals een gedegen vakkennis). Vervolgens worden genoemd: de *evenwichtigheid*, de *stabiliteit* en de *draagkracht*.

De onevenwichtige natuur in de sociale relatie van de commandant tot zijn mensen is dikwijls niet tot een blijvend contact in staat. Het gevaar voor conflicten is groot; deze onevenwichtige natuur doet de commandant autoritair optreden waar het niet nodig is of doet hem falen, wanneer wilskrachtig opgetreden moet worden.

Dan is er de *wil* om iets te bereiken, om de gegeven taak uit te voeren, om leiding te geven en om zich geheel en onvoorwaardelijk in te zetten. Een goed ontwikkelde wilsfunctie laat de mens met *geldingsdrang*, met *streefkracht*, met *ambitie* zien, in het kort een *doelgericht*, *positief* en *bewust* denkend en handelend man. En tenslotte kunnen dan deze eigenschappen worden samengebundeld in de *plicht* en *loyaliteit!*

Het spreekt dat, als men bovenstaande factoren in hun geheel en in hun onderling verband beschouwt als de gemeenschappelijke basis van het officier-zijn in het algemeen, toch niet iedere kandidaat voor elke officiersfunctie geschikt is. Elk wapen en elk dienstvak stelt zijn bijzondere eisen, gebaseerd op typerende kenmerken en ook de vele functies vereisen verdere differentiatie. Wij willen dit met een voorbeeld duidelijk maken:

Het infanterie (tirailleur) peloton is een gesloten eenheid, die wordt geoefend en afgestemd op het gevecht. De gevechtsoopdracht zelf wekt op tot agressie; tevens houdt een gevechtsoopdracht in, dat het peloton in zijn geheel, *als eenheid*, deze opdracht moet uitvoeren. Er ontstaat dus een *homogene „vechtsituatie”*, dat wil zeggen, dat alle leden van het peloton die ene, recht op het doel afgaande opdracht gezamenlijk moeten uitvoeren. De commandant nu van deze „vechtgemeenschap” vat deze opdracht in het kort samen in een duidelijk bevel en hij, als leider, voert zijn mensen aan; mannen die, mét hem, de opdracht zullen uitvoeren in een strak gecoördineerde samenwerking.

Hoe geheel anders is de situatie bij het genie- (brugslag) peloton,

het werkplaatspeloton van een TDcie of een verbindingspeloton. Hier is geen sprake van agressie of van tot agressie leidende bevelen. Hier gaat het niet om directe gevechtstaken, maar om *gevechtssteunende* opdrachten. Hier is het peloton niet een „vecht-“, maar een „werkgemeenschap“, en binnen deze gemeenschap ontstaat, door de aard van de uit te voeren taak, een *heterogene werksituatie*. Hier geen kort gevechtsbevel, maar een opdracht tot het slaan van een brug, de inrichting van een vooruitgeschoven werkplaats en het uitvoeren van herstellingswerkzaamheden, het aanleggen van verbindingen. Nu is de commandant de leider, die een weloverwogen, goed berekende *werkopdracht* uitgeeft, deze met zijn mensen bespreekt en nagaat of een ieder zijn aandeel in de totale taak goed heeft begrepen. Verschillende mensen van hetzelfde peloton voeren verschillende werkzaamheden uit, en de commandant organiseert, leidt en coördineert al deze werkzaamheden.

Beide commandanten leiden mensen en moeten de hierboven omschreven eigenschappen, die hen stempelen tot waarlijke leiders, in zich dragen. Zo verschijnen voor ons die talloze kandidaten, allen met hun eigen geaardheid, karakter, kwaliteiten, bekwaamheden, instelling, en allen produkt van eigen streek, milieu en opvoeding. Uit hen moeten wij thans gaan selecteren.

Deze selectie dient te leiden tot aanneming van jonge mensen, die zodanige eigenschappen bezitten, dat zij gevormd kunnen worden en zich verder zullen ontwikkelen tot leider; tot een flink, doelbewust, kundig en plichtsgetrouw officier.

Men realiseerde zich, dat de praktijkmensen zelf (de officieren) alléén dit vraagstuk niet meer tot een goede en verantwoorde oplossing konden brengen en zo werd de psychologie ingeschakeld, welke wetenschap zich immers bezig houdt met de bestudering van de natuur en de gedragingen van de mens.

Thans bestaat een nauwe samenwerking tussen de militaire vakmensen en de deskundigen op zielkundig gebied, waarbij ieder eigen methoden gebruikt en eigen ervaring en wetenschap benut, maar deze samenbundelt tot één resultaat. *Het principe, dat het leger zijn eigen kader selecteert zal echter altijd gehandhaafd blijven.* Het leger mag deze verantwoordelijkheid nimmer afschuiven, want het moet straks zelf met dit kader werken!

Thans de selectie zelf.

Deze berust in hoofdzaak op het observeren van het gedrag van de kandidaat in groepsverband. De groepsselectie is gebaseerd op het beginsel, dat het individu en de gemeenschap niet los van elkaar kunnen worden gedacht, omdat zij elkaar wederkerig bepalen. In het verband van de groep leert men de kandidaat beter kennen in zijn maatschappelijke instelling, als een zich sociaal gedragend wezen. Men krijgt een meer directe kijk op de kandidaat als leider, als spreker voor een gehoor (instrukteur), als medewerker, als ondergeschikte in groepsverband, enz.

De testsituatie begunstigt de groepsvorming door allen tesamen voor een gemeenschappelijk uit te voeren opdracht te plaatsen. Er is in de testsituatie een analogie met de maatschappelijke samenleving in het algemeen en met de militaire situatie in het bijzonder. De kandidaat voelt zich niet de enkeling t.o.v. de selecteur; hij wordt in beslag genomen door de gemeenschappelijke taak én door zijn groepsgenoten; hij beweegt zich ongedwongener en kan zich vrijer uiten, m.a.w. hij kan

zichzelf zijn en geeft zodoende de waarnemer betere kansen tot observeren.

Wat gebeurt er in de groepssituatie-test psychologisch gezien?

De kandidaat wordt voor een *conflictsituatie* geplaatst, nl. het fundamentele conflict tussen eigenbelang en groepsbelang. Elke normale jongen, ook al is hij niet erg enthousiast over het feit dat hij moet dienen en misschien officier kan worden, wil toch graag goed voor de dag komen, op de voorgrond treden, domineren. Hij is echter genoodzaakt niet voor zichzelf maar *met* zijn groepsgenoten sámen te werken. En nu is voor velen het verrassende element, dat het doel slechts kan worden bereikt *door middel van de groep*. Elke jongeman lost dit op zijn eigen wijze op, bijvoorbeeld spontaan of zonder veel nadenken, en in zijn oplossingswijze verradt hij zijn geesteshouding en instelling ten opzichte van de gemeenschap. Zo ziet men de ik-gerichte man, die *ten koste van* zijn groepsgenoten zijn doel tracht te bereiken; de onpraktische jongen, die remmend werkt op de uitvoering van de taak; de weinig vitale achterhoedefiguur, die ergens achteraan wel meedoet maar weinig positiefs bijdraagt; de kandidaat die erg onzeker is, weifelt en steun zoekt bij zijn groepsgenoten en dus passief blijft; de sociaal goed aangepaste, flinke, doortastende, leiding gevende jongen, die kleur geeft aan het geheel; en tenslotte de geestelijk instabiele of de contactloze kandidaat, die zich losmaakt van de groep, dan wel de groepsgenoten zodanig irriteert, dat hij door de groep zelf wordt geïsoleerd. Facetten van het karakter en van de persoonlijkheid, alsmede bepaalde kwaliteiten en eigenschappen in de grootste verscheidenheid manifesteren zich.

De selectieprocedure bestaat evenwel niet alléén uit het groeps-onderzoek. Door een aantal schriftelijke tests, waarvan de validiteit wetenschappelijk werd vastgesteld, wordt een onderzoek ingesteld naar het intelligentieniveau, werktempo, concentratievermogen, organisatievermogen, het niveau van algemene ontwikkeling en belangstelling. Daarna volgt het persoonlijkheidsonderzoek, deels door middel van schriftelijke karakterologische tests, deels door middel van het interview.

De selectie wordt uitgevoerd door een *groep* van vier selecteurs: de officier-interviewer (karakter en persoonlijkheid), de arts/psychiater-interviewer (psychische situatie, stabiliteit, draagkracht, verantwoordelijkheidsbesef), de selectie-officier (het sociale gedrag in groepsverband, het observeren van karakter- en persoonlijkheidseigenschappen), de president (de leider van het selectie-team en voorzitter van de eindvergadering).

De selectie-situatie is dus de ontmoeting tussen een *groep* van 8 kandidaten en een team van 4 selecteurs. Elk onderdeel van de procedure levert een gedeelte van het totale beeld, dat men van de kandidaat tracht te verkrijgen. Het selectie-team voegt op de eindvergadering, al *luisterend* naar en *overlegend* met elkaar, de delen aaneen tot deze samen opleveren: de *prognose*, dat is de voorspelling van wat van de kandidaat verwacht mag worden tijdens de opleiding, maar vooral daarna in de praktijk van het commando of in een leidende functie bij een paraat troepenonderdeel.

De waarde van deze prognose hangt voor een groot deel af van de ervarenheid, instelling, capaciteiten, eruditie en niveau, alsmede van het observatievermogen en interpretatievermogen (van het geobserveerde gedrag) der selecteurs in het algemeen, en van het kundig, wijs en beleidvol optreden van de president in het bijzonder.



De selectie, ook al wordt deze in de praktijk door de militaire vakmensen uitgevoerd, moet zoals reeds eerder werd opgemerkt, wetenschappelijk verantwoord zijn. De officier, die uit hoofde van zijn ervaring en mensenkennis meent — du haut de sa montagne — alléén een prognose te kunnen geven vergist zich. Onderzoekingen in de praktijk hebben dit bewezen. Het gaat om een *waardevolle prognose*. Onder prognose verstaan wij dan een verwachtingsoordeel óf en hóé de kandidaat als officier in een bepaalde functie, bij een bepaald wapen of dienstvak, in de praktijk zal voldoen. De psychologie nu heeft ons de weg gewezen om deze prognose een zo groot mogelijke voorspellende *waarde* te geven.

Men moet dus — alvorens tot selectie wordt overgegaan — goed weten waarvoor men selecteert. Met dit „waarvoor” wordt dan bedoeld: de aard en typische sfeer van het wapen waarbij een kandidaat is geplaatst; de eisen en de normen, die van hogerhand worden gesteld om bij dit wapen te kunnen dienen; de speciale functie, waarvoor de kandidaat moet worden opgeleid en de eisen die voor deze functie, qua karakter, persoonlijkheid en bekwaamheden, gelden.

Een en ander betreft de zg. *kriterium-studie*, die hoe langer hoe meer in het steeds ingewikkelder wordende vechttapparaat de aandacht vraagt. Men moet inzien en er van uitgaan dat, indien een grondige bestudering van de criteria waartegen men selecteert achterwege blijft, de selectie zelf op losse schroeven komt te staan. Indien dit wel gebeurt, en de verschillende opleidingen grondig worden geanalyseerd, zullen ook de selectie-criteria beter gedefinieerd en meetbaar gemaakt kunnen worden. Immers, zo lang er geen oorlog is, dienen de criteria voor de luitenantsfuncties bij de parate eenheden in vredetijd de oorlogskriteria zo goed mogelijk te vervangen. De opleidingscriteria kunnen dan zo goed mogelijk worden afgestemd op deze praktijkcriteria, en eerst dan kunnen de selectiecriteria de basis zijn voor een verantwoorde selectie.

Het is derhalve noodzakelijk in vredetijd de bestudering van de operationele criteria terdege ter hand te nemen. Aan de hand van studies, rapporten, gevechts- en manoeuvreverslagen moeten deze „uiterste” criteria zo dicht mogelijk worden benaderd en de opleidingscriteria daaraan worden ontleend. Want daarmee verhoogt men tevens de waarde van de selectiemiddelen, die immers tegen de opleidingscriteria zijn gevalideerd.

Aangezien echter de oorlogskriteria voorlopig nog onvolledig en vrij vaag blijven, is het in de praktijk beter gebleken te werken met de opleidingscriteria. Daarom is het, zolang deze moeilijke en tijdrovende studie niet is aangevangen, laat staan voltooid, de taak van het Selectie Centrum om de aangenomen selectie-criteria doorlopend te toetsen aan de (nogal gedifferentieerde) opleidingscriteria, of anders gezegd: de selectieresultaten doorlopend te vergelijken met de opleidingsresultaten<sup>1)</sup>.

Het is wellicht hier de plaats om op te merken, dat het als een ernstige lacune moet worden beschouwd, dat, na een geslaagde opleiding aan de SRO, van de jonge pelotonscommandant na zijn praktische diensttijd (dus over het tijdperk van in functie komen tot het groot verlot) geen persoonsbeoordeling wordt opgemaakt. M.a.w.: wij weten niet óf en hóé de geselecteerde en daarna voor een officiersopleiding geslaagde kandidaten in hun functie voldoen. Dit is jammer, want

<sup>1)</sup> Indien dit laatste geschiedt volgens een bepaalde, mathematisch-statische methode, dan noemt men dit proces „valideren” of „validatie”.

daardoor wordt nagelaten de werkende functionaris in zijn specifiek militair milieu en in de militaire situatie te observeren en te beoordelen. Dit is temeer te laken, omdat wij daarmee in de keten selectiekriteria-opleidingskriteria-oorlogskriteria een schakel missen, nl. de schakel van de praktijkcriteria, dus de criteria voor de praktische luitenantfuncties bij de parate troepen in vreedestijd.

Hoe de geteste en voor de SRO geslaagde kandidaat in zijn luitenantfunctie voldoet is echter van het grootste belang. Hier wordt immers de resultatencontrole doorgetrokken en men kan een vergelijkende studie uitvoeren van: selectieresultaten-opleidingsresultaten-praktijkresultaten, teneinde op basis van de hieruit verkregen gegevens te kunnen constateren of de gebruikte criteria, in de besproken drie stadia, onderling voldoende hoog correleren.

Een uitgebreide, goed opgezette (d.w.z. ook aan de praktijk getoetste) functie- en taakanalyse is onmisbaar en vormt de basis voor de vaststelling van de praktijk- en opleidingskriteria.

Wij veroorloven ons, n.a.v. het voorgaande, nog enige opmerkingen.

1. Wij hopen voldoende duidelijk gemaakt te hebben, dat de selectie van kandidaten in het algemeen, maar in het bijzonder van hen, die op grond van hun potentie in aanmerking zouden kunnen komen voor een officiersopleiding, niet iets is, dat men maar zo zonder meer kan doen (bv. op grond van een gesprekje, een enkele observatie van de kandidaat, uitsluitend afgaande op eigen praktische mensenkennis, ervaring en intuïtie); minder nog dat men het alléén kan doen; en dat het zeker geen materie is waarmee men kan gaan experimenteren zonder dat aan een verantwoorde experimentele opzet aandacht wordt geschonken. Selectie en testen zijn ernstige zaken. De reserve-officieren vormen de meerderheid van ons officierskorps en de ruggegraat van onze strijdkrachten, wij dienen dus héél goed te weten wát wij doen en hóé wij het moeten doen.

2. Een selectieprocedure is een samenstel van een aantal schriftelijke en praktische (groeps-) tests, alle afgestemd op de toekomstige praktijksituaties (functies). Deze procedure wordt gehanteerd door selecteurs, die ieder voor deze taak zijn uitgezocht (niet ieder goed aanvoerder is ook een goed waarnemer van mensen!) en opgeleid en die in hun onderling „samenspel” tot een gezamenlijk eindoordeel komen, waarin geen plaats is voor een dominerende eigen mening, maar waarin de meningen ineenvloeiën tot één prognose.

3. De verschillende tests zijn (door de psychologische wetenschap mogelijk gemaakt) na jarenlange studie geijkt op de praktijk. Dit geeft een betrouwbaarder resultaat dan het „geloof” in eigen intuïtie en ervaring. De rol van de toegepaste psychologie wordt primair bepaald door de behoefte van de maatschappij. Dit houdt mede in behoefte aan inzicht, dat de psycholoog omtrent zijn terrein kán en wil geven. De samenleving, in ons geval *het leger en niet de psychologie*, stelt de richtlijnen op en *bepaalt de criteria*, en maakt daarbij gebruik van de inzichten, die de psychologie verschaffen kan. Het spreekt vanzelf, dat — in een steeds in beweging zijnde en veranderende maatschappij — normen zullen veranderen, inzichten zich zullen wijzigen, nieuwe ideeën baan zullen breken. Zulks toegepast op de strijdmacht, impliceert dit, dat selectieprocedures eveneens zullen moeten veranderen, m.a.w., dat zij *steeds opnieuw moeten worden aangepast aan de gewijzigde realiteit der dingen*. En ook hier verleent de toegepaste psychologie haar

hulpdiensten en verricht haar onmisbare en vooral haar steunende taak.

Dit brengt ons op het terrein der resultatencontrole. *Wil de selectie verantwoord zijn en aan haar doel beantwoorden* dan is een voortdurende studie der gegevens, verkregen uit de toetsing van de selectie-, opleidings- en praktijkresultaten, nodig. Daar de laatste momenteel nog niet beschikbaar zijn (wij hopen, dat dit vraagstuk binnen afzienbare tijd opgelost zal zijn), worden thans door het Selectie Centrum voorlopig slechts de selectieresultaten en de opleidingsresultaten van de resp. SRO's aan elkaar getoetst. De verzameling van de gegevens geschiedt door de officieren van het SC, die in regelmatige periodieke ontmoetingen (iedere 2 maanden) met hun collegae van de resp. SRO's alle bij het SC destijds geteste kandidaten aan een bespreking onderwerpen. In deze ontmoeting ziet men duidelijk *het verband tussen selectie en opleiding gemanifesteerd*. Deze zijn onverbrekkelijk verbonden tot een twee-eenheidsbegrip, *tesamen* zijnde de *basis* voor de vorming van een *goed officierskorps*.

De verkregen gegevens worden, nadat zij door het bureau resultatencontrole zijn geregistreerd en statistisch bewerkt, overgegeven aan de psychologische sectie van het SC, die op grond van deze bevindingen eventueel voorstellen doet tot wijziging van de procedure en tot het invoeren van nieuwe tests, c.q. het laten vervallen of veranderen van bestaande tests. De psycholoog staat midden in de levende praktijk van het selectiewerk. Hij kent de criteria, hij is bekend met de eisen, met de sfeer en de aard van de opleiding, hij verstaat zich met selecteurs en instruktors; hij heeft zich op de hoogte gesteld van de militaire praktijk bij de troep, de situaties waarin de officierskandidaat straks zal worden geplaatst.

Wij besluiten thans met de volgende aantekeningen, die tevens bedoeld zijn als een antwoord aan hen, die, hetzij afwijzend, hetzij sceptisch, dan wel zeer kritisch staan tegenover de waarde van een selectiecentrum in het algemeen en in het bijzonder zijn werkwijze.

Hierbij zullen wij niet ingaan op de thans toegepaste methodes en technieken (daarop komen wij later terug), maar wij zullen nog een ogenblik stilstaan bij de merites van het systeem als zodanig.

Het uitgangspunt van de selectie is, dat hij het persoonlijkheids- en begaafdheidsonderzoek van de kandidaat een relatie tussen de test-situatie en de toekomstige bedrijfssituatie wordt gelegd.

Om zulks op een juiste en verantwoorde manier te kunnen doen, moet aan bepaalde voorwaarden worden voldaan. Om aan alle kandidaten een gelijke kans te geven maar ook om alle kandidaten op dezelfde vergelijkingsbasis te onderzoeken, is het noodzakelijk, dat de selectie *centraal* plaats vindt, op basis van een *geijkte, constante* procedure.

In het SC *als centraal en permanent instituut*, ontstaat een *cumulatie van ervaringen* en van *bezinning*, neergelegd in bepaalde systemen; ontstaat een *vaste lijn van werken*, die — wanneer criteria veranderen — op verantwoorde wijze wordt aangepast.

Het selectiewerk wordt uitgevoerd door teams van uitgezochte, kundige, enthousiaste en ambitieuze officieren (eisen en voorwaarden om bij het SC gedetacheerd te kunnen worden!). Zij beïnvloeden elkaar voortdurend, de normen en criteria worden gemeenschappelijk goed en door ieder teamlid op analoge wijze als basis voor de selectie aangehouden; het eigen oordeel wordt voortdurend gescherpt; bepaalde pun-

ten van de observatie, die van belang blijken te zijn, worden geaccentueerd; verschillende begrippen, gebruikt ter aanduiding van bepaalde trekken van de persoonlijkheid, worden nauwkeurig gedefinieerd; het interpreteren van de verschillende gedragswijzen wordt doorlopend aan de wederzijdse opbouwende kritiek onderworpen; *men spreekt, tenslotte, dezelfde taal!* Men denke niet dat zulks leidt tot verstarring of eenzijdigheid — daarvoor is de arbeid te boeiend, de sfeer te afwisselend en zijn de stimulansen te prikkelend. De door allen gebruikte methodiek en selectie-technieken zijn zo veel mogelijk gestandaardiseerd; *de situaties, waarin de opeenvolgende kandidaten worden gebracht, worden naar vermogen gelijk gehouden.* Bovendien worden alle kandidaten geconfronteerd met verschillende situaties en er wordt een *serie* waarnemingen gedaan, zodat het gemiddelde gedragspatroon van de kandidaat zich tenslotte gaat aftekenen.

Ervaring en intuïtie van de waarnemer (selecteur) zijn ongetwijfeld onmisbare attributen om iets van dit gedragspatroon te kunnen begrijpen en interpreteren. Doch teneinde in staat te zijn het subtiele selectiewerk werkelijk competent te verrichten, zijn training en opleiding nodig. Al doende wordt systeem gebracht in de wijze van observeren, samenvoegen van de gegevens en in het interpreteren van het verzamelde materiaal. Doen wij dit met een geheel team van ervaren en competente krachten, dan scheppen wij daarmee een hanteerbaar en potent instrument. De teamleden weten wat zij doen, begrijpen het hoe en waarom van hun arbeid en *daarom* kunnen er *in het vlak van het bewustzijn* wijzigingen worden aangebracht in attitude, techniek en methodiek. *Zo ontstaat tegelijkertijd een groep mensen, die over de procedure zijn oordeel vormt en deze helpt opbouwen!*

Als tegenhanger willen wij nog even het incidentele en individuele selecteren belichten, waarmee sommige mensen menen te kunnen volstaan, al zal er wel eens een enkeling zijn, die, met zijn eruditie, ervaring, zelfkennis en vooral een scherpe intuïtie, goed kan waarnemen en interpreteren. Bij dit incidentele werk door afzonderlijke individuen, ontstaan en vergaan de ideeën met hun grondlegger. Slechts af en toe worden deze ideeën door anderen — en dan nog maar enkelen — gedeeld. Er is geen toezicht, geen controle, geen kritiek op het al of niet verantwoord zijn van de gebruikte methode, die meer een ongecontroleerd en spontaan „experiment” is, maar waarvan de validiteit niet werd vastgesteld! Er is geen mogelijkheid om de juistheid van hun inzichten te toetsen. Eventuele criteria — zo hier al van wordt uitgegaan! — zijn *eigen* criteria, men legt *eigen* normen aan en men volgt *eigen* inzichten, *men blijft subjectief t.a.v. de kandidaat.* En een ieder kan een aanval doen op de competentie van de betrokkene en deze in twijfel trekken, waarbij bepaalde hiërarchische verhoudingen in bepaalde „selectiesituaties” op een niet altijd juiste wijze de accenten kunnen verleggen.

Terugkerend naar het centraal selectie instituut, het Selectie Centrum van de KL, merken wij tenslotte op dat het selectieteam van vier officieren alleen dan representatief is voor de KL, wanneer *alle* officieren-selecteur van het SC dat zijn. Daarom wordt er dan ook van deze zijde ernstig naar gestreefd ervoor te zorgen, dat het gehele team van officieren van het SC zorgvuldig wordt samengesteld. Want, al zal het altijd een beperkt aantal officieren van beperkte individuele capaciteiten zijn, wanneer dit team het vertrouwen van de gehele KL verdient en verwerft, zal het volledig representatief en kundig zijn.

# Uit de buitenlandse vakpers

## Win het gevecht met Uw gewonden

Atoomwapens maken dat in een toekomstige oorlog dikwijls grotere verliezen zullen worden geleden. In verband met de specialisatie van de moderne strijdkrachten zal het moeilijk zijn deze verliezen steeds tijdig aan te vullen met personeel, dat de nodige ervaring heeft. *Wij moeten daarom afstappen van het tot nu toe geldende beginsel, dat slechts zeer lichte zieken en gewonden hun dienst bij de eenheid blijven verrichten.* Een wond moet geen vrijbrief blijven voor een onmiddellijk afvoeren uit de gevechtszone! Uiteraard dienen daarnaast andere maatregelen te worden getroffen als individuele en collectieve beveiligingsmaatregelen, gebruikmaking van moderne middelen en methoden voor evacuatie en behandeling van gewonden, enz.

De onderstaande tabellen spreken voor zichzelf:

Iedere man die meer waarde dan last oplevert voor zijn eenheid dient daarbij te blijven. De voordelen hiervan zijn vele:

- de afvoer en verpleging van de overige, zwaardere gewonden zal gemakkelijker kunnen plaats vinden;
- de verschillende hospitalen worden niet overbelast door opname van niet ernstige gewonden;
- de behandeling van de ernstige gewonden kan sneller en doelmatiger geschieden, zodat zij eerder weer voor het gevecht beschikbaar komen;
- de omvang van afvoer van gewonden en aanvoer van aanvullingen zal afnemen.

Een en ander zal echter slechts mogelijk zijn indien bij de bataljons en overeenkomstige eenheden de minder zwaar gewonden direct kunnen worden behandeld; dit vereist personeel en middelen.

**TABEL I**

soorten van gewonden door atoomwapens		
kategorie	omschrijving	% van totaal gewonden
Minimale behandeling	Na eerste hulp of korte behandeling onmiddellijk weer voor de dienst beschikbaar	40
Onmiddellijke behandeling	Slechts snelle chirurgische behandeling kan baten	20
Uitgestelde behandeling	Na eerste hulp kan verdere behandeling met weinig risico worden uitgesteld	20
Langdurige behandeling	Slechts lange en gecompliceerde behandeling biedt hoop op herstel	20

**TABEL II**

verwachte terugkeer naar de dienst				
kategorie	% van totaal gewonden	% na eerste dag terug	% terug na 2—10 dagen	% terug na een langere tijd dan 10 dagen
Minimale behandeling	40	80	20	0
Onmiddellijke behandeling	20	0	15	85
Uitgestelde behandeling	20	0	20	80
Langdurige behandeling	20	0	0	100

N.B. 32% van het totaal aantal gewonden is dus weer onmiddellijk beschikbaar voor de dienst!

Verbandplaatsen dienen over meer capaciteit te beschikken om daarvoor in aanmerking komende gewonden gedurende enige tijd te behandelen.

De gewonde soldaat kan voor zichzelf het best als aanvulling dienen, daar een nieuweling meer tijd nodig heeft voordat hij voor de eenheid van enig nut is.

„Win with your wounded”, door Lt.Col. Spurgeon H. Neel Jr en James B. Hartgering in „Army”, okt. 1957.

v. V

### Schiets op de Hohne Ranges

*Gunnery is the battle pay off, and the Hohne Ranges are ideally suited to prepare for it.* Zo begint dit artikel, dat het schieten van de tankbemanningen van het 7e Amerikaanse Leger behandelt. Schr. geeft eerst, in het kort, het ontstaan van de Hohne Ranges weer (1935) en vertelt vervolgens, dat de Britten veel hebben gedaan om deze tankschietbanen te doen uitgroeien tot wat zij nu zijn. Opvallend is de lof, die de Amerikanen (die toch wel wat gewend zijn) voor deze banen hebben.

Het systeem van de schietoefeningen is bij de Amerikanen anders dan bij ons. Zij sturen enkele dagen vóór dat een schietserie begint een instructie-team vooruit. Daarna schieten de tankonderdelen, verdeeld in enkele groepen, gedurende één week, onder leiding van het instructie-team een aantal standaard-oefeningen: De battle-runs worden door de Amerikanen sedert 1957 niet meer te Hohne geschoten. In hun eigen bezetingszone te Grafenwohr is tegenwoordig een aantal battle-runs.

Zodra de oefeningen zijn doorlopen, vertrekt de ene groep onderdelen om plaats te maken voor de volgende. De groepen hebben elk een totaal sterkte van 934 man.

Deze wijze van schieten, waarbij o.m. als hulpmiddel voor de instruktie de spotter-scope wordt gebruikt, gevoegd bij het zeer groot aantal tanks en de enorme voorraad ter beschikking zijnde munitie, maken het mogelijk een goed rendement te trekken uit de schietoefeningen.

„Preparing for the pay off at Belsen Hohne”, door Brigadier General James H. Polk in „Armor”, sept./okt. 1957.

L. d. H.

### De gereorganiseerde Amerikaanse pantserdivisie

Behalve grondige veranderingen in de artillerie, de genie, de verbindingen enz. van de Amerikaanse pantserdivisie, hebben ook de tank- en verkenningseenheden een reorganisatie ondergaan. De voornaamste veranderingen zijn:

— het „Battalion Reconnaissance Platoon” is vervangen door een „Battalion Scout Platoon”, uitsluitend uitgerust met jeeps (een verandering die in onze organisatie ook is aangebracht zonder echter de naam „Verkenningpeloton” te wijzigen; de Am. organisatie heeft echter 3 groepen à 4 jeeps, de onze 2 groepen à 4 jeeps, ref.);

— het invoeren van een „Battalion Communication Platoon”, omdat de grotere spreiding e.e.a. nodig maakt;

— het vervangen van de 2<sup>1/2</sup>t trucks door 5-tonners in het bevoorradingspeloton;

— de invoering van 1200 gallon benzine tanktrucks, waardoor een enorme hoeveelheid jerrycans kon vervallen;

— 4 i.p.v. 3 tanks in de bataljons tankgroep, zodat nu behalve de bc, de S3 en de artlso, ook de „forward air controller” over een tank beschikt (het tankbataljon van de pantserdivisie heeft 4 „tank companies” à 17 tanks; het tankbataljon van de infanteriedivisie heeft er 5. ref.).

In de gereorganiseerde pantserdivisie heet het vroegere „Reconnaissance battalion” om traditionele redenen thans „Squadron” en de eskadrons daarin „Troops”. Andere belangrijke veranderingen zijn:

— de „Hq, Hq and Svc Troop” bevat een „Reconnaissance and Surveillance Platoon” met „airborne” televisie, infrarood en radar en werkt nauw samen met de vliegtuigen van de „Division Aviation Company”, die tweemaal zoveel vliegtuigen heeft als voorheen;

— de vier „armored cavalry troops” (verkenningsekskadrons) bestaan thans elk uit:

2 pelotons lichte tanks;

1 peloton gepantserde infanterie;

1 verkenningpeloton (jeeps) waarbij 2 zware mortieren SP. De „troop” heeft 12 tanks, het „squadron” (lees bataljon) heeft 52 lichte tanks.

„Introduction to the New Armored Division”, door Lt.-Col. Duane S. Cason in „Armor”, nov./dec. 1957. G. H. O.

Voor

**ONGEDIERTE-  
BESTRIJDING**



**„RIWA”**

TEL. 020-72.30.68

Diezestr. 42 - 44  
AMSTERDAM-Z.