

I

VOORSTRAAT
1000

BIBLIOTHEEK K.M.A.
Postbus 90.154
4800 RG BREDA



militaire spectator

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



De Main Map Room
in Churchills
commandopost

(zie blz. 256 en 261)



militaire spectator

MAANDBLAD

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

UITGAVE:

Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap

Secretaris:

Denijsstraat 135, 2551 HJ Den Haag

Ledenadministratie:

K. Doormanlaan 274,
2283 BB Rijswijk

HOOFDREDACTEUR:

W. Walthuis

generaal-majoor der infanterie b.d.

ADJ.-HOOFDREDACTEUR:

H. A. Baaij

commodore van de Koninklijke luchtmacht

REDACTEUREN:

J. M. J. Bosch

majoor der cavalerie

ir. G. M. van der Laan

kolonel van de technische staf

W. C. Louwerse

kolonel van de Koninklijke luchtmacht

drs. J. W. M. Schulten

luitenant-kolonel van de verbindingdienst

CORRESPONDENTIE:

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

ABONNEMENTEN:

f 30,-, buitenland f 40,- per jaar.
Losse nummers f 2,75

ADVERTENTIES:

N.V. Noord-Nederlandse Drukkerij
Postbus 6, 7940 AA Meppel
Telefoon (05220) 7 09 11
Contractprijzen op aanvraag

NADruk VERBODEN

238 Officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en de Koninklijke luchtmacht

239 Ondubbelzinnige lering uit D-Day

241 Opleiden! . . . maar hoe? door A. J. van Vuren, kolonel der infanterie

256 All the eggs in one basket. The Cabinet War Room in London 1939-1945, by N. de Lee, Royal Military Academy Sandhurst

262 Leiderschap op de korrel: Managers in een bataljonsstaf, door P. Huysman, T. F. Wetselaar, H. J. Heimens, B. T. de Mars en L. P. Verberkmoes, resp. luitenant-kolonel, majoors en kapitein der infanterie

271 De Amerikaanse All-Volunteer Force, door mr. M. R. O. baron Bentinck, ministerie van buitenlandse zaken

275 De Nederlandse stormschole 1917-1933, door dr. C. M. Schulten, hoofd Sectie Militaire Geschiedenis LaS

283 Boeken

OFFICIELE MEDEDELINGEN

KONINKLIJKE LANDMACHT
KONINKLIJKE LUCHTMACHT



Uit de landmacht- en luchtmachtorders

- LaO 83008(55.1/9ap) / LuO 83507 (55.1/9am).** Wijziging boekwerk Regelingen inkomsten militairen KL en Klu (44e wijziging).
- LaO 83009(53/74) / LuO 83508 (53/73).** Herinneringsmedaille VN-vredesoperaties.
- LaO 83010(53/75) / LuO 83509 (53/74).** Herinneringsmedaille Multinationale vredesoperaties.
- LaO 83011(02/43) / LuO 83510 (02/42).** Intrekking van regelingen.
- LuO 79505(23.3/9).** Overzicht vredesorganisatie van de KLu (herdruk, september 1983).
- LaO 82012(23.24/10) / LuO 82513 (23.24/9).** Instelling van het korps militaire controleurs ontploffingsgevaarlijke stoffen (herdruk, oktober 1983).
- LaO 83012(91.9/47).** Naamgeving legerplaats (Koningin Wilhelminakazerne).
- LaO 70023 (55.5/74).** Toepassing ziekenfondswet (militairen) (herdruk, januari 1984).
- LaO 72015 (55.73/11).** Voeding burgerpersoneel i.v.m. overwerk, oefeningen dan wel om andere redenen.
- LaO 83014 (51.2/125).** Groot verlof en klein verlof in afwachting van groot verlof voor dienstplichtigen der KL.
- LaO 84501 (81/42).** Teken en militaire motorrijtuigen.
- LaO 81006 (55.15/17) / LuO 81506 (55.15/17).** Regeling uitkering t.b.v. werkloze schoolverlaters uit gezinnen van defensiewerknemers in het buitenland (herdruk, december 1983).
- LuO 79505 (23.3/9).** Overzicht vredesorganisatie van de KLu.
- LaO 75004 (23.26/4) / LuO 75503 (23.26/3).** Voorschrift militair sociale dienst (herdruk, maart 1984).
- LuO 62519 (21/32).** Intrekking Voorschrift 1584 (herdruk, maart 1984, wijziging blz. 27 t/m 28b).
- LuO 84503 (81/43).** Tijdelijke ontheffing van het vereiste van het militaire rijbewijs BCDE voor bepaalde bestuurders van Mercedes-ambulances.
- LuO 84504 (51.2/92).** Richtlijnen voor de herhalingsoefeningen bij de Koninklijke luchtmacht.
- Lacirc 003-84 (15/6).** Optreden na een ramp of calamiteit.
- Lamed 021-83(51.13/59).** Overplaatsing van officieren naar het dienstvak van de geneeskundige troepen.
- Lamed 022-83(78/509).** Opleiding tot officier-munitietechnicus.
- Lamed 025-83(53/76) / Lumed 520-83 (53/57).** Onderscheidingsteken voor langdurige dienst als officier.
- Lumed 519-83(51.13/6t).** Benoeming tot officier bij de dienstgroep van de officieren van de KLu.
- Lamed 026-83(55.3/229) / Lumed 521-83(55.3/229).** 36e Tweedaagse militaire prestatietocht.
- Lamed 027-83(55.12/66)/Lumed 522-83(55.12/69).** Betalingsdata militaire bezoldiging 1984.
- Lamed 028-83(78/512).** Opleiding tot beroepsofficier.
- Lamed 029-83(78/513).** Opleiding lo- en sportinstructeur.
- Lamed 030-83(78/3971).** Cursus voortgezette militaire vorming aan de Hogere Krijgsschool.
- Lamed 031-83(78/385h).** Studie hogere militaire vorming 1984-1986 aan de Hogere Krijgsschool.
- Lamed 018-82 (55.5/85) / Lumed 516-82 (55.5/82).** Inkomensgrens vrijwillige ziekenfondsverzekering (herdruk, december 1983).
- Lamed 020-71 (55.14/41) / Lumed 517-71 (55.14/42).** Kazernedegradatie (herdruk, februari 1984).
- Lumed 501-84 (23.1/76 1).** Commissie van advies inz. opleiding tot officier voor speciale diensten van de KLu.
- Lamed 002-84 (55.3/232) / Lumed 503-84 (55.3/232).** MCAM 15-uursrit 1984.
- Lamed 003-84 (83.1/12 f) / Lumed 504-84 (83.1/12 f).** NV Nederlandse Spoorwegen reisfaciliteit.

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

Ondubbelzinnige lering uit D-Day

MS Veertig jaar geleden, op 6 juni 1944, waagden de Westelijke geallieerden eindelijk de beslissende sprong naar het door de Duitsers geknechte West-Europa. Daarmee zetten zij de eerste stap op de lange, moeizame weg die nog moest worden afgelegd om uitvoering te kunnen geven aan de opdracht die generaal Eisenhower had gekregen bij zijn benoeming tot opperbevelhebber van de geallieerde strijdkrachten voor het Europese operatietoneel:

You will enter the continent of Europe and, in conjunction with the other Allied Nations, undertake operations aimed at the heart of Germany and the destruction of her armed forces.

Dat de herdenking van die gebeurtenis op 6 juni van dit jaar op Utah Beach, in aanwezigheid van verscheidene staatshoofden en andere autoriteiten alsmede zo'n dertigduizend oudstrijders, een feestelijk karakter zal krijgen, laat zich begrijpen wanneer men bedenkt dat D(ecision)-Day met recht door de destijds nog onderdrukte volkeren werd beschouwd als de voorbode van hun naderende bevrijding. Anderzijds is het te hopen dat alle feestgedruis niet zal doen vergeten hoeveel bloed moest worden betaald voor die vrijheid: in heel de Tweede Wereldoorlog was nergens het aantal gesneuvelden per vierkante kilometer hoger dan in Normandië.

Sinds de Britse en Amerikaanse oorlogsleiders in het laatst van 1941 op de Arcadiaconferentie te Washington waren overeengekomen eerst te zullen afrekenen met Duitsland — „Hitler first” — hadden de buiten het bereik van de gemeenschappelijke vijand gebleven Verenigde Staten

zich tot het uiterste ingespannen om van Groot-Brittannië het gigantische arsenaal te maken dat nodig zou zijn om die springplank naar Hitlers Vesting Europa ook metterdaad te kunnen benutten voor een succesvolle invasie. Die Amerikaanse hulp was bijzonder welkom, maar dat betekende nog allerminst dat er ook eenheid van opvatting was over de plaats en het tijdstip van de komende afrekening. Van overijld handelen mocht geen sprake zijn, want het onverhoopt mislukken van een zo essentiële onderneming zou de krijgskansen uiterst nadelig beïnvloeden.

De raid op Dieppe — 19 augustus 1942 — had geleerd dat het onverantwoordelijk was een frontale aanval op de Duitse kustverdediging te doen en daarbij het element *verrassing* te laten prevaleren boven massale vuur- en luchtsteun: meer dan vijftig procent verliezen bij die actie was de prijs die moest worden betaald voor de les dat er een overmacht aan personeel en materieel aan land moest worden gebracht en dat zowel ter zee als in de lucht een ruim overwicht moest zijn verzekerd alvorens aan het beoogde succes ook maar kon worden gedacht. Om aan die voorwaarde te kunnen voldoen, was meer tijd nodig dan de Amerikanen eigenlijk wilden uittrekken voor de beslissing in Europa; immers, in het Verre Oosten zagen hun troepen zich genoodzaakt zich de Japanners van het lijf te houden tot de overwinning in Europa zou zijn behaald, en het thuisfront wilde niets liever dan dat er op zo kort mogelijke termijn een einde zou worden gemaakt aan het sneuvelen van Amerikaanse soldaten in de Pacific.

De lange aanlooperperiode was derhalve onvermijdelijk, vooral ook omdat in de plannen niets aan het toeval mocht worden overgelaten. Eerst en vooral moest ervoor worden gezorgd dat de aanvoer van troepen en materieel naar Engeland niet langer door de Duitse onderzeeboten kon worden belemmerd; daartoe was het noodzakelijk dat de *Slag om de Atlantische Oceaan werd gewonnen*, en die overwinning tekende zich in de loop van 1943 steeds duidelijker af toen de geallieerden tegenover een verlies van drie miljoen ton scheepsruimte erin slaagden veertien miljoen ton aan nieuwbouw toe te voegen aan hun zeetransportcapaciteit, en bovendien in een enkele maand — mei 1943 — niet minder dan achtendertig vijandelijke onderzeeboten wisten te vernietigen. Was dat probleem opgelost, dan moesten de *geallieerde strijd-*

krachten maximaal worden voorbereid op hetgeen hen te wachten stond. Ook moest worden verzekerd dat de *Duitse oorlogsindustrie* — met inbegrip van de ingeschakelde produktiecapaciteit in de bezette gebieden — afdoende werd *verzwakt*. Dat zelfde gold voor het *transportwezen, de verbindingen en het Duitse thuisfront*. Voorts was het een dwingende noodzaak dat Hitlers *strategische reserve elders gebonden* zou zijn, zodat zij niet op korte termijn in de beslissende strijd zou kunnen ingrijpen. Daarenboven moest de *Luftwaffe* zodanig worden *toetgetakeld* dat zij het luchtoverwicht onmogelijk zou kunnen betwisten. En ten slotte zou, als aan al die voorwaarden was voldaan, de weersgesteldheid gunstig moeten zijn voor de overtocht èn voor de hele logistieke ondersteuning van wat erop zou volgen.

Hitler had zijn vertrouwen geheel en al gesteld op de Muur die hij had laten bouwen voor de verdediging van het Europa waarover zijn Derde Rijk „voor eeuwig” zou heersen. Die Atlantikwall was echter niet alleen een toonbeeld van de statische verdediging, zij was ook uitsluitend gericht naar de zeezijde: reden voor de geallieerde planners een belangrijke rol toe te bedelen aan de luchtlandingseenheden die in de rug van de kuststellingen zouden worden neergelaten. Bovendien is het goed te bedenken dat de kwaliteit van de Duitse troepen beslist niet meer dezelfde was als van de zegevierende Wehrmacht die vier jaren eerder Frankrijk onder de voet had gelopen: het gros van de ervaren eenheden was reeds lang aan het Oostfront of in Noord-Afrika uitgeschakeld, en het Zevende Leger dat de Atlantikwall moest verdedigen, was uitgerust met een allegaartje van wapens — bijna honderd verschillende modellen met meer dan tweehonderdvijftig soorten munitie — terwijl het voertuigenpark meer dan vijftig verschillende fabrikaten bevatte!

Tegen die Duitse verdedigers, die zeker niet als eerste garnituur konden worden beschouwd, zette de geallieerde leiding een concentratie in van mensen en materieel die de grootste was die ooit in de geschiedenis was bijeengebracht op een slechts dertig kilometer breed front: twee miljoen man, een half miljoen tanks, gevechts- en andere voertuigen, meer dan drie miljoen ton wapens, munitie en andere voorraden, vervoerd door de grootste Armada van alle tijden, bestaande uit vijfduizend

schepen waarvan zevenhonderd oorlogsbodems, voorafgegaan door achttienduizend parachutisten die de rug bedreigden en daarna de flanken van de operatie beveiligden.

Voor hen die tot de oudere generatie behoren, zal het ongetwijfeld relatief gemakkelijk zijn de gebeurtenissen uit die spannende dagen opnieuw in de geest te doorleven. Wie die episode niet, of niet bewust, heeft meegemaakt zal het moeten stellen met hetgeen de — uitgebreide — literatuur daarover vermeldt. Misschien heeft de laatstbedoelde categorie ook wel enige moeite met zich in te denken hoezeer de hele operatie heeft gebalanceerd tussen slagen en falen. Het is evenwel noodzakelijk zich voor te stellen hoe de kansen op succes zouden zijn in een vergelijkbare situatie in de tegenwoordige tijd. Dat daarbij dan zeer grote vraagtekens gewettigd zijn, mag wel als vaststaand worden aangenomen.

Nog daargelaten of Groot-Brittannië opnieuw zou kunnen dienen als springplank voor de bevrijding van een onverhoopt bezet Europa, moet worden betwijfeld of een omvangrijke concentratie en verplaatsing van de voor een hedendaagse invasie vereiste troepensterkte door de moderne waarnemingsmiddelen níét zou worden opgemerkt; het lijdt geen twijfel of de huidige ballistische en vrije raketten, met hun toegenomen bereik en indrukwekkende trefzekerheid, zouden verschrikkelijk huishouden onder een op de invasiestranden aanvoerende vloot. Bovendien lijkt het onwaarschijnlijk dat een geleidelijk opbouwen van de sterkte in een gevestigd landingshoofd, ter voorbereiding op het daaruit in een volgende fase uitbreken, nu andermaal zou worden toegelaten door een verdediger die beschikt over een overmacht aan middelen voor een beweeglijke oorlogvoering.

Kortom, op zijn zachtst gezegd lijken de kansen op succes van een eventuele nieuwe invasie ter bevrijding van Europa minimaal. Wanneer er dan ook aanleiding bestaat, ter gelegenheid van de veertigjarige herdenking van D-Day een les te trekken, is het wel deze dat het raadzaam is de tóén herwonnen vrijheid níét lichtvaardig weer te laten verloren gaan, noch ook maar het geringste risico te lopen dat „anderen” offers zouden moeten brengen om onze kastanjes andermaal uit het vuur te komen halen!

A. J. van Vuren

kolonel der infanterie

Opleiden! . . . maar hoe?

Ruim zeven jaar geleden publiceerde een groep docenten van de Hogere Krijgsschool een artikel in dit blad onder de titel „Verdedigen! . . . maar hoe?”. De bedoeling van de schrijvers was de discussie over de verdediging op gang te brengen. Daarin zijn zij geslaagd: zelden is zo massaal op een artikel in dit blad gereageerd.

Mijn ervaringen als commandant van een pantserinfanteriebataljon, gesprekken met collega's en artikelen in de vakliteratuur geven mij aanleiding mijn opvattingen over het onderwerp *opleiden* in de Militaire Spectator naar voren te brengen. Het parafraseren van de titel „Verdedigen! . . . maar hoe?” geeft de wens te kennen opnieuw een discussie over een essentieel onderwerp op gang te brengen.

Op voorhand zij opgemerkt dat veel van het volgende is gezien uit de praktijk van de parate pantserinfanterie; het gaat over het opleiden bij de parate troepen in het algemeen en bij het pantserinfanteriebataljon in het bijzonder. Dat wil natuurlijk niet zeggen dat de discussie daartoe beperkt zou moeten blijven. Integendeel!

Voorts merk ik al bij voorbaat op dat de opleiding in dit artikel kritisch wordt gezien. Dat leidt on-

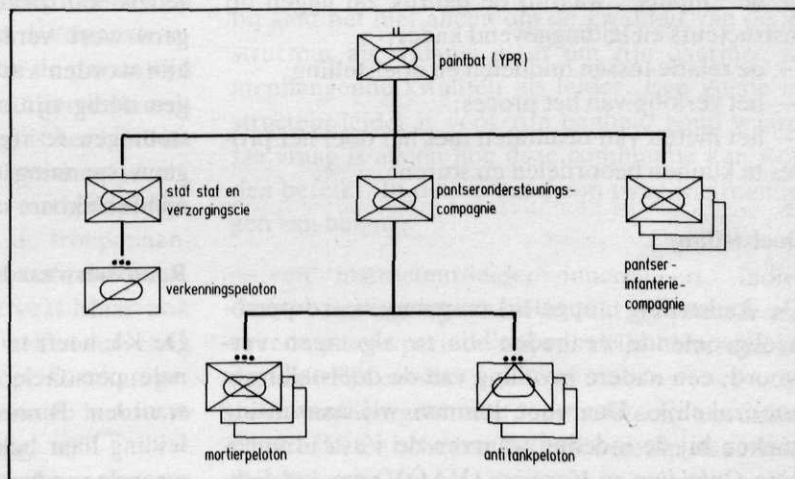
vermijdelijk ertoe dat tekortkomingen worden belicht en zelfs overbelicht. Uiteraard is er ook veel goeds te vermelden. Het is tenslotte geen geringe zaak dat een kadermilitieleger als het onze, met een relatief kleine component beroepspersoneel, jaar-in-jaar-uit duizenden dienstplichtigen opneemt en opleidt en tegelijkertijd modern materieel invoert en leert gebruiken. Deze kant van de zaak mag bij het lezen van dit artikel niet uit het oog worden verloren.

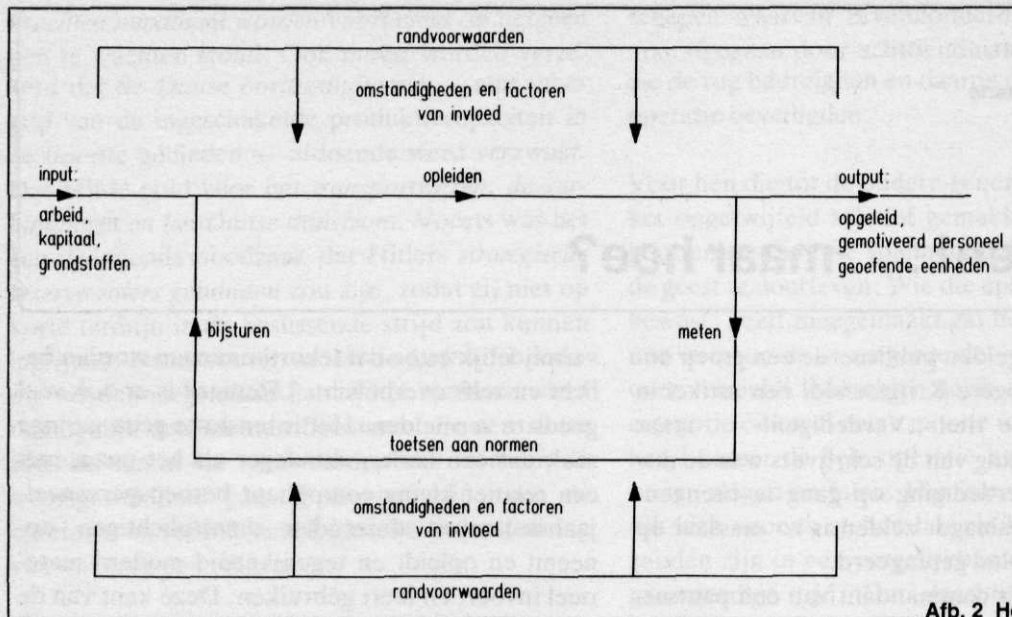
Vanwege de vele verwijzigingen in dit artikel naar een pantserinfanteriebataljon uitgerust met het pantserrupsvoertuig YPR, is in afb. 1 de organisatie van een dergelijk bataljon gegeven.

Het opleidingsproces

Het behoeft geen betoog dat opleiden van het grootste belang is voor het functioneren van de Koninklijke landmacht. De mate waarin het personeel in staat is zijn functie te vervullen en eenheden in staat zijn hun opdrachten uit te voeren, wordt voor een belangrijk deel bepaald door de opleiding. Daarbij komt de bijzondere omstandigheid dat de dienstplichtigen maar een korte tijd

Afb. 1 Pantserinfanteriebataljon uitgerust met YPR. Bij de in Nederland gelegeerde bataljons zijn één pantserinfanteriecompagnie, één mortierpeloton en één antitankpeloton met Klein Verlof; het materieel van de KV-eenheden is grotendeels in gebruik bij de schooleenheden





Afb. 2 Het opleidingsproces

hun functie vervullen, zodat in de KL relatief veel moet worden opgeleid.

Opleiden kan worden gezien als een proces waarin arbeid, kapitaal en grondstoffen — het laatste in de vorm van op te leiden personeel — worden samengevoegd tot de producten: opgeleid en gemotiveerd personeel, en geofende eenheden. Dat proces is in afb. 2 geschetst.

Het opleiden is een complex proces waarop veel factoren inspelen. Het zou te ver voeren in één artikel aan alle aspecten aandacht te besteden; een keuze is noodzakelijk. In het volgende wordt ingegaan op:

- de doelstelling;
- de randvoorwaarden, in het bijzonder de beschikbare tijd;
- de „inputs”, waarbij de nadruk zal liggen bij instructeurs en leidinggevend kader;
- de relatie tussen middelen en doelstelling;
- het verloop van het proces;
- het meten van resultaten met het doel het proces te kunnen beoordelen en sturen.

Doelstelling

De doelstelling „opgeleid en gemotiveerd personeel/geofende eenheden” is te algemeen verwoord; een nadere invulling van de doelstelling is noodzakelijk. Daarvoor kunnen wij aansluiting zoeken bij de indeling waarvan de *Vaste Aanwijzing Opleiding en Vorming* (VAOV) van het Eer-

ste Legerkorps (1 Lk) uitgaat. Deze indeling is als volgt.

- Een militair moet zich als individu op het gevechtsveld kunnen handhaven. Bovendien moet hij over de kennis en vaardigheden beschikken die hij in vredetijd nodig heeft om als individueel lid van de krijgsmacht te kunnen functioneren. De Algemene Vorming (AV) beoogt de verwezenlijking van deze doelstelling.
- Een militair moet zijn specifieke functie kunnen vervullen; de Wapen- en Dienstvaktechnische Vorming (WDTV) richt zich daarop.
- Eenheden moeten hun gevechtstaken kunnen uitvoeren, en daarop richt zich de Onderdeelsvorming (OV).

Iedere van deze (sub)doelstellingen kan vervolgens weer verder worden verfijnd. Uiteindelijk kan worden vastgesteld welke lessen en oefeningen nodig zijn om de aldus verbijzonderde doelstellingen te realiseren. Daarbij ontstaat dan al gauw spanning tussen te bereiken doelstellingen en beschikbare middelen.

Randvoorwaarden

De KL heeft te maken met onder meer operationele, personele, materiële en financiële randvoorwaarden. Binnen die randvoorwaarden voert de leiding haar beleid en als gevolg daarvan komen weer de randvoorwaarden voor het opleidingspro-

ces tot stand. Zo kan bijvoorbeeld meer of minder geld worden beschikbaar gesteld voor infrastructuurle voorzieningen en instructiemiddelen, en bij de indeling van personeel kan al dan niet prioriteit worden gegeven aan de opleiding.

Er zijn ook randvoorwaarden waarop de KL minder invloed heeft, bijvoorbeeld de sociaal-maatschappelijke omgeving; die bepaalt in belangrijke mate welke eisen aan het personeel mogen en kunnen worden gesteld (rechtspositie) en hoe het personeel zijn rechten en plichten ervaart. Die randvoorwaarden beïnvloeden de opleiding niet zozeer in kwantitatieve als wel in kwalitatieve zin. Hoe belangrijk en interessant die invalshoek ook moge zijn, in het kader van dit artikel zal daarop niet expliciet worden ingegaan.

Een randvoorwaarde, waarop de KL eveneens weinig invloed heeft en die de opleiding van dienstplichtigen vooral in kwantitatieve zin beïnvloedt, is de beschikbare tijd. Velen achten de beschikbare tijd om de dienstplichtigen op te leiden te kort in relatie tot de voorgeschreven doelstellingen.

Beschikbare tijd

De dienstdtijd is enerzijds kort maar lijkt anderzijds soms lang. De dienstplichtigen zijn tien maanden paraat en daarom maar vier of zes maanden beschikbaar voor de initiële opleiding. Een eenheid moet daarom gedurende de parate tijd verder worden opgeleid en gevormd. Vooral de Onderdeelsvorming (OV) moet dan gestalte krijgen en dat vergt veel tijd.

Toch komt het vooral in de parate tijd voor dat soldaten bij tijden te weinig om handen hebben en zich vervelen. Voor een deel komt dat door structurele oorzaken. In Periode III van de parate tijd (d.i. de periode waarin het materieel gereed wordt gemaakt voor de volgende lichter) is het bijvoorbeeld erg moeilijk iedereen zinvol werk te geven; en bij (grote) oefeningen moet onvermijdelijk worden gewacht in verband met de troepenaanvoeringsprocedure of vanwege de tactische situatie (bijvoorbeeld eenheid in reserve). Maar ook los van deze structurele oorzaken steken verveling en gebrek aan interesse de kop op. Dat kan gemakkelijk worden geconstateerd aan de hand van een slecht verlopende les of oefening.

Als aan de soldaten wordt gevraagd waarom het

slecht gaat, wordt er nogal eens geantwoord dat het desbetreffende onderwerp al talloze malen is behandeld en dus overbekend is; daarom is het onderwerp vervelend en ontbreekt interesse. Wanneer dan echter wordt opgedragen de handelingen, waarover de les gaat, uit te voeren, blijken de mannen dat niet correct te kunnen. Welk percentage parate soldaten (en kaderleden!) kan bijvoorbeeld op de schietbaan foutloos laden, ontladen en storingsreacties uitvoeren? Over raak schieten praten wij dan nog niet.

Het lijkt dus erop dat de beschikbare tijd effectiever en nuttiger kan en moet worden besteed: de lessen en oefeningen moeten meer resultaat opleveren.

Overigens neemt de beschikbare tijd van zowel soldaten als instructeurs alleen maar af. Dat komt onder meer door extra verlofdagen en de regeling werk- en rusttijden. Tegelijkertijd neemt de moeilijkheidsgraad van wapens en uitrusting toe. Een goed voorbeeld daarvan bij de pantserinfanterie is de vervanging van de YP-408 door de YPR en van de mitrailleur .50 door het kanon 25 mm. Bijgevolg is er minder tijd beschikbaar terwijl er meer moet gebeuren. Dat is nog een extra reden om de beschikbare tijd effectief te besteden.

Instructeur/leider

Hoe is het nu mogelijk dat, terwijl er objectief te weinig tijd is om alle voorgeschreven onderwerpen te behandelen, er toch vaak te veel tijd lijkt te zijn? Dat heeft velerlei oorzaken, maar in het kader van opleiden ligt een belangrijke reden bij de kwaliteit en kwantiteit van de instructeurs. Daarbij gaat het niet alleen om de kwaliteit van de instructeur als zodanig maar om zijn daarmee samenhangende kwaliteit als leider. Een goede instructeur/leider is voor zijn eenheid goud waard. De vraag is alleen hoe deze combinatie kan worden bereikt. In dat verband zijn twee waarnemingen van belang:

- een instructeur/leider functioneert, indien daartoe in de gelegenheid gesteld, gedurende zijn tweede parate periode vrijwel altijd beter dan gedurende zijn eerste;
- bovendien geldt dat naarmate een instructeur zijn stof beter beheerst, hij ook beter in staat is leiding te geven.

Ervaring en kennis spelen dus een grote rol en beïnvloeden elkaar wederzijds. Voorwaar geen nieuwe vondst, maar wordt er ook optimaal naar gehandeld?

In dit verband wil ik niet onvermeld laten dat een goede instructeur/leider wel eens nadeel ondervindt van zijn capaciteiten en inzet doordat hij steeds meer verantwoordelijkheden krijgt en zo lang mogelijk in zijn functie wordt vastgehouden. Daartegenover staat wel dat hij zich gewaardeerd weet door meerderen en minderen. Niettemin kan dat toch wel eens spanning opleveren bij de man thuis: „Waarom blijf jij alsmaar csm en ben je zo vaak weg of nog zo laat bezig?” . . . Wanneer er meer goede instructeurs/leiders zouden zijn, zouden de lasten ook wat beter kunnen worden verdeeld.

Naar mijn mening wordt de belasting van de beroepsinstructeurs/leiders (pelotonssergeant, compagniessergeant-majoor, plaatsvervangend compagniescommandant en compagniescommandant) mede veroorzaakt door de dienstplichtige sergeanten en vaandrigs wanneer zij bij de parate troep komen. Deze mensen zijn ten dele voorafgaand aan de opleiding onvoldoende geselecteerd (sergeanten), hebben een vrij korte opleiding gehad, hebben geen ervaring en zijn heel vaak even jong als degenen aan wie zij leiding moeten geven.

Het beroepskader moet de klappen opvangen maar dat kan niet altijd en overal. Bij de pantserinfanterie — maar ook bij andere wapens en dienstvakken doet zich een soortgelijk verschijnsel voor — loopt de opleiding van tirailleurs (FAL- en MAG-schutters) en „specialisten” (chauffeurs, boordschutters, monteurs, enz) uiteen. De moeilijkheidsgraad van het opleiden en doen functioneren van de specialisten wordt doorgaans veel hoger aangeslagen dan die van de tirailleurs. Het beroepskader richt zich vooral op de „moeilijke” opleiding: voertuigen, verbindingen, instrumenten, schietopleiding kanon 25 mm, enz. Voorts heeft het beroepskader ook logistieke en administratieve taken waardoor zeker niet alle beschikbare tijd aan opleiden kan worden besteed. Daardoor worden de lessen voor de tirailleurs gedeels gegeven door het dienstplichtige kader. De tirailleurs zijn maar al te vaak tirailleur gebleven omdat zij de capaciteiten en/of ambitie missen om een meer specialistische functie te vervullen of te

krijgen. Aldus worden de minst geïnspireerden toevertrouwd aan de zwakste instructeurs/leiders . . . één van de mogelijke verklaringen voor het hiervoor gegeven voorbeeld van de slecht verlopende les waarbij de soldaten ondanks de vele herhalingen hun zaken niet kennen!

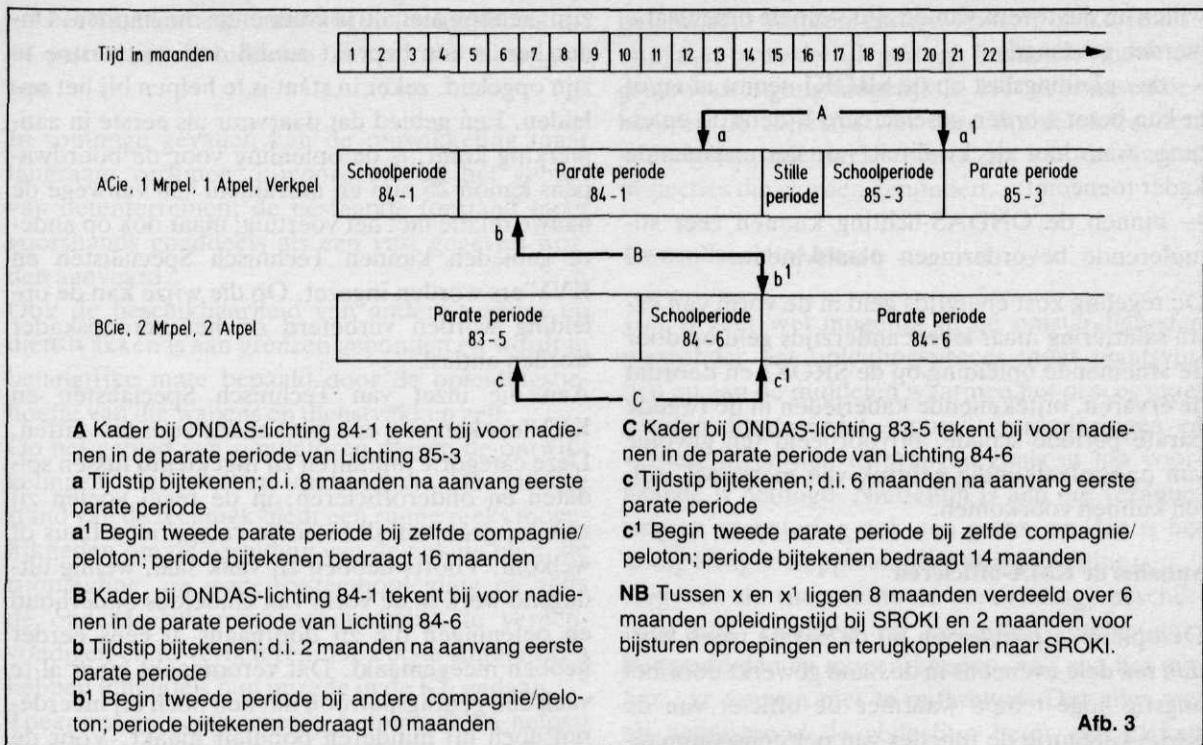
Toch mag het belang van de tirailleurs voor de taakuitvoering van 1 Lk niet worden onderschat: zij spelen in alle gevechtvormen een cruciale rol. Hun opleiding lijkt misschien simpel maar is het bepaald niet. Niet alleen moet de instructeur/leider zelf oog voor het vak hebben, hij moet vooral motiveren en bezielen. Hij moet het gevoel wegnemen dat de tirailleurs een restgroep zijn die nergens anders voor geschikt is en hen daarentegen het gevoel bijbrengen dat de pantserinfanterie om hèn draait.

De inzetbaarheid van het materieel, onderhouden van verbindingen, schietresultaten van de „grote” wapens, verkeersongevallen, administratie en beheer, enz., zijn natuurlijk belangrijk, maar de tirailleurs zijn dat óók, zeker in oorlogstijd. Goede instructeurs/leiders die èn het vak verstaan èn kunnen stimuleren en enthousiast maken, zijn daarbij van het grootste belang.

Het dienstplichtig kader is voor het overgrote deel van goede wil en een deel van hen heeft zoveel aanleg en doorzettingsvermogen dat zij zich in de loop van de parate tijd tot goede leiders ontwikkelen. Als deze kaderleden nog een lichter konden blijven, zouden zij een grote bijdrage aan de opleiding kunnen geven en dusdoende het beroepskader ontlasten. Maar kan dat?

Aanhouden van dienstplichtig kader

Een compagniescommandant (cc) zou in samenspraak met de bataljonscommandant (bc) de bevoegdheid moeten hebben dienstplichtige kaderleden (vaandrigs en sergeanten) uit te nodigen bij te tekenen voor een volgende parate periode nadat zij in de eerste parate periode hebben getoond daarvoor geschikt te zijn. Daarbij doen zich in theorie twee mogelijkheden voor: de tweede parate periode kan bij de eerstvolgende ONDAS-lichting bij het bataljon worden doorgebracht, of bij de eerstvolgende lichter bij de eigen compagnie. In het eerste geval moet de man 10 maanden bijtekenen en gaat hij over naar een andere compagnie; in het tweede geval moet hij 14 of 16 maanden



bijtekenen (afhankelijk van wel of geen stille periode) en blijft hij bij zijn eigen compagnie. Een zelfde regeling kan uiteraard gelden voor mortier-, antitank en- verkenningpelotons (zie ook afb. 3). Voor veel dienstplichtige kaderleden kan dat in de huidige situatie op de arbeidsmarkt een aantrekkelijk aanbod zijn, zeker wanneer daaraan een boven de wedde eerste oefening uitgaande, financiële vergoeding vastzit.

Laten wij voor de duidelijkheid als voorbeeld aannemen dat van een ONDAS-lichting een vaandrig en drie sergeanten het aanbod aannemen en bijtekenen. Op de School Reserve Officieren en Kader Infanterie (SROKI) behoeven dan één vaandrig en drie sergeanten minder te worden opgeleid voor de lichter waarin de bijtekeners gaan nadieren. Dat biedt de mogelijkheid enerzijds minder leerlingen bij de SROKI te laten opkomen en anderzijds de selectiebasis op de SROKI te verbreden: men zou in ons voorbeeld één plaats voor een aspirant-vaandrig en één plaats voor een aspirant-sergeant vakant kunnen laten, en twee aspirant-sergeanten te veel kunnen toelaten tot de opleiding. Twee aspirant-sergeanten die ongeschikt blijken, kunnen dan in de loop van de opleiding afvallen.

Deze terugkoppeling naar de SROKI enerzijds en het oproepen en plaatsen van dienstplichtigen anderzijds maken de mogelijkheid tot 10 maanden bijtekenen onaantrekkelijk omdat dan de uitnodiging tot bijtekenen na ongeveer twee maanden parate tijd en dus te vroeg, moet worden gedaan (zie ook afb. 3).

Uiteraard wordt het ONDAS-ritme op deze manier verstoord. Om nu een KV- of RIM-eenheid toch van het organieke kader te voorzien, kan in de ONDAS-lichting waaruit de vaandrig en drie sergeanten komen, één dienstplichtige sergeant tot vaandrig worden bevorderd, vier dienstplichtige korporaals tot sergeant en vier soldaten tot korporaal. Hopelijk heeft de desbetreffende ONDAS-lichting bij afzwaaien vier soldaten te veel die de met vier man afgenomen sterkte van de lichter kunnen aanvullen, anders zullen de ontstane tekorten op dezelfde manier moeten worden aangevuld als thans het geval is wanneer een lichter bij afzwaaien onder de sterkte is.

Het is natuurlijk een nadeel dat deze bevorderde functionarissen niet voor hun nieuwe functie zijn opgeleid; dat nadeel valt niet te vermijden. Daar staan echter de volgende voordelen tegenover:

— het bataljon/de compagnie krijgt invloed op het verkrijgen van personeel en het beroepskader bij de eenheid wordt ontlast;

— alleen de kaderleden tekenen bij die dat zelf

willen en die tevens van de zijde van de organisatie worden gevraagd;

— de opleidingslast op de SROKI neemt af en/of er kan beter worden geselecteerd tijdens de opleiding, waardoor de kwaliteit van het aanstaande kader toeneemt;

— binnen de ONDAS-lichting kunnen zeer stimulerende bevorderingen plaatsvinden.

De regeling kost enerzijds geld in de vorm van extra salariëring maar levert anderzijds geld op door de afnemende opleiding op de SROKI en doordat de ervaren, bijtekenende kaderleden in de tweede parate periode schade, bijvoorbeeld ten gevolge van onoordeelkundig gebruik van materieel, zullen kunnen voorkomen.

Subalterne KMA-officieren

De opleidingsproblemen bij de parate troep worden ten dele eveneens in de hand gewerkt door het angstig hoge tempo waarmee de officier van de KMA-categorie de functies van pelotonscommandant, plaatsvervangend cc en cc doorloopt. Vaak genoeg heb ik bij een situatie die een jonge compagniescommandant niet helemaal, of helemaal niet, wist te klaren, de verontschuldigende opmerking gehoord dat hij het ook „pas vier jaar” deed (bedoeld werd een troep aanvoeren).

Thans doet zich de situatie voor waarbij de promotie '76 niet in haar geheel op Cursus Stafdienst 1984 kon worden toegelaten; het niet toegelaten deel komt in 1985 aan de beurt. Menige bataljonscommandant zal dankbaar zijn voor het één jaar langer blijven van ervaren kapiteins die, zo zij al niet het compagniescommando voortzetten, broodnodige rust kunnen brengen in het bataljon als S1 of Verbindingsofficier. Door hun kennis en ervaring zijn zij in staat de planning van de opleiding als cc of stafofficier te verbeteren, kunnen zij helpen, adviseren en toezicht houden bij de uitvoering en beschikken zij over het morele gezag om aanwijzingen te geven.

Bezien moet worden of het personeelsbeleid in deze beter kan worden afgestemd op de behoeften van het opleidingsproces bij 1 Lk.

Extra taken voor Technisch Specialisten en Kort-Verbandvrijwilligers (KVV'ers)

Technisch Specialisten en KVV'ers die chauffeur

zijn, hebben niet altijd voldoende om handen. Onder hen is een beperkt aantal dat, na daartoe te zijn opgeleid, zeker in staat is te helpen bij het opleiden. Een gebied dat daarvoor als eerste in aanmerking komt, is de opleiding voor de boordwapens kanon 25 mm en mitrailleur .50 vanwege de nauwe relatie met het voertuig; maar ook op andere gebieden kunnen Technisch Specialisten en KVV'ers worden ingezet. Op die wijze kan de opleiding worden verbeterd en het beroepskader worden ontlast.

Aan die inzet van Technisch Specialisten en KVV'ers kan nog een heel ander voordeel zitten. Deze categorie militairen zit ingeklemd tussen soldaten en onderofficieren; in de regel voelen zij zich bij geen van deze beide categorieën thuis of welkom. Voorts hebben zij vaak saai, weinig uitdagend werk in de vorm van eindeloos onderhoud en oefeningen die zij doorgaans al eens eerder hebben meegemaakt. Dat veroorzaakt maar al te vaak een gedragspatroon dat hen noch bij meerderen noch bij minderen populair maakt. Voor de goedwillenden onder hen is dat erg frustrerend; zij grijpen graag de kans aan iets extra's te ondernemen en zich dusdoende te manifesteren.

Uit deze groep kunnen goede instructeurs naar voren komen die, door de toenemende waardering en het respect van meerderen en minderen, als instructeur blijven groeien. Zij vervullen voor hun categorie een voorbeeldfunctie. Overigens gaat het hierbij naar onze ervaring slechts om kleine aantallen: twee of drie Technisch Specialisten of KVV'ers hebben in een compagnie deze ambitie en blijken tevens geschikt te zijn.

Het is helaas nogal moeilijk deze potentiële instructeurs op de vereiste instructeurscursus te krijgen; op grond van hun eigenlijke functie kunnen zij formeel worden geweigerd. De formele regeling terzake moet worden aangepast.

Hulpmiddelen en mogelijkheden

De opleiding bij in het bijzonder de parate troepen wordt verder beïnvloed door:

- infrastructuurle voorzieningen, zoals oefenterreinen, schietbanen en lesgelegenheid;
- beschikbaarheid materieel;
- beschikbaarheid andere wapens en dienstvakken (bijvoorbeeld tanks en pantsergenie voor oefeningen van de pantserinfanterie);

- beschikbaarheid brandstof en (oefen)munitie;
- instructiehulpmiddelen, waaronder simulatoren.

In sommige gevallen kan de ontwikkeling maar langzaam verlopen, bijvoorbeeld op het gebied van oefenterreinen; de bestaande toestand moet voorshands goeddeels als een vast gegeven worden aanvaard.

Ook de beschikbaarheid van andere wapens en dienstvakken is aan grenzen gebonden en wordt in belangrijke mate bepaald door de opleidingsbehoefte van die wapens en dienstvakken zelf.

Op het gebied van simulatoren mogen de ontwikkelingen niet worden onderschat. De huidige stand van de techniek biedt een ruime reeks mogelijkheden om de opleiding van de enkele man, de rijopleiding, de wapensysteemopleiding en zelfs de onderdeelvorming aanmerkelijk te vereenvoudigen en te verbeteren. De eerste simulatoren hebben inmiddels hun intrede in de KL gedaan.

Toekomstige geavanceerde hulpmiddelen helpen de instructeur die vandaag les moet geven uiteraard weinig. De huidige situatie waarin les moet worden gegeven, is in een aantal legerplaatsen onvoldoende afgestemd op de omstandigheid dat 1 Lk in belangrijke mate een opleidingseenheid is. Leslokalen zijn soms onvoldoende beschikbaar en de inrichting ervan is matig. In een aantal gevallen moet noodgedwongen les worden gegeven op legeringskamers of in gangen van een legeringsgebouw. Dat komt de kwaliteit van de lessen niet ten goede.

Bij de compagnie en het bataljon zijn de hulpmiddelen voor instructie thans gering in soort en aantal, en hun toestand is maar al te vaak ronduit deplorabel. Het is — eigen waarneming! — voorgekomen dat een instructeur noodgedwongen de zijkant van een YPR of de deur van een legeringskamer als schoolbord moest gebruiken omdat een schoolbord niet beschikbaar bleek! Ook mag niet onvermeld blijven dat de administratieve regelingen omtrent het gebruik van instructiemiddelen en lokalen door plaatselijke commandanten soms zodanig ingewikkeld zijn gemaakt dat vlot gebruik wordt gehinderd.

Het is noodzakelijk op compagnies-, bataljons- en kazerne/legerplaatsniveau vast te stellen welke instructiemiddelen en infrastructurele voorzieningen nodig zijn. Vervolgens moeten die middelen

beschikbaar worden gesteld waarbij op korte termijn met betrekkelijk geringe financiële middelen grote vooruitgang mogelijk is. Het gebruik en beheer en de toestand van deze middelen zouden vervolgens onderdeel moeten zijn van de diverse inspecties die worden gehouden.

De noodzaak tot kiezen

Het is zeer wel mogelijk in de omstandigheden waaronder het opleidingsproces moet plaatsvinden en aan de middelen waarmee het proces moet worden uitgevoerd („inputs”) veranderingen en verbeteringen aan te brengen zoals in het voorgaande is betoogd. Niettemin is aan die verandering en verbetering ook een grens; en dan is het nodig terug te koppelen naar de doelstelling.

Gegeven de (na eventuele verbetering) beschikbare tijd, kwaliteit en kwantiteit instructeurs, hulpmiddelen en mogelijkheden, valt aan het maken van keuzen niet te ontkomen. Dat alles met als achtergrond de gedachte: beter een kleiner aantal zaken goed gedaan dan alle onderwerpen half.

In het begeleidend schrijven van C-1 Lk bij de VAOV wordt de bevoegdheid tot kiezen gedelegeerd aan de bataljonscommandant/commandant zelfstandige compagnie; de hogere niveaus (brigade en divisie) hebben daarbij een controlerende en coördinerende taak. Bij dat kiezen moeten de volgende prioriteiten in het oog worden gehouden:

- voorbereiding op de oorlogsopdracht staat centraal;
- bij eenheden waarbij het bedienen van wapensystemen de hoofdtaak is, dient de schietopleiding op de wapensystemen primair te zijn;
- een goede fysieke conditie is nodig;
- bij het oefenen gaan de lagere niveaus (groep, peloton, compagnie) voor de hogere niveaus;
- een hoge materiële inzetbaarheid is noodzakelijk.

Daarmee heeft de bataljonscommandant inderdaad de vrijheid te kiezen. De VAOV hoeft niet te worden gezien als een spoorboekje dat, indien niet letterlijk gevolgd, leidt tot het missen van de trein, maar als een menukaart waarvan naar behoefte wordt gekozen binnen de grenzen aangegeven met de richtlijnen. De vraag blijft of een commandant

die vrijheid ook werkelijk kan benutten. Dat heeft te maken met het meten van resultaten. Daarop wordt nog nader ingegaan.

Hoe moet het opleidingsproces verlopen?

Het antwoord op deze vraag luidt: voor alles enthousiast en met verve. Te allen tijde moet worden voorkomen dat een groep lusteloze en verveelde soldaten les krijgt van of wordt geoefend door een instructeur of commandant die amper weet waarover hij het heeft en die zelf niet weet hoe de tijd door te komen. De meeste lezers zullen wel eens een situatie hebben meegemaakt die te vergelijken is met de volgende voorbeelden:

- de les exercitie van de vaandrig die geen commando's kan geven waardoor de les in het honderd loopt;
- de les Zelfhulp en kameradenhulp (ZHKH) op de legeringskamer waarbij de instructeur bij ontstentenis van instructiemiddelen voorleest uit het Handboek Soldaat, een of meer soldaten slapen en de radio zachtjes speelt;
- de verdedigingsoefening waarbij de soldaat lusteloos in een ondiepe put hangt en niet weet uit welke richting de vijand komt en, zo hij daar achter zou komen, vervolgens niet weet hoe zijn commandant te waarschuwen.

Schrijver dezes heeft behalve veel goed verlopen lessen en oefeningen ook genoeg van deze voorbeelden gezien.

Een eerste voorwaarde om dit soort zaken te voorkomen, zijn een goede planning en voorbereiding. Voor de planning geldt dat deze tijdig en logisch moet zijn. Vooral niet te veel theorie achter elkaar. Ongetwijfeld een open deur . . . , maar uit de lesprogramma's blijkt dat niet altijd.

Instructeurs hebben voor een deel de hardnekkige gewoonte bij het les geven tegen de toehoorders aan te praten. Soldaten, en ook kaderleden, verwerven vooral in de parate tijd het vermogen langs zich heen te laten praten zonder iets te horen, laat staan iets in zich op te nemen. Soldaten moeten bij lessen worden geactiveerd, al was het alleen maar door aantekeningen van het bord over te nemen; aanwezige kaderleden moeten bij de instructie worden ingeschakeld en actief assisteren. In dat verband is het aan te bevelen alle dienstplichtigen als onderdeel van hun PSU een dictaatcahier met

pen te geven, zodat terzake eisen kunnen worden gesteld. Als thans een instructeur opdraagt, voor de les schrijfgerei mee te brengen, blijken de soldaten daarover niet of slechts in gebrekkige mate te beschikken (losse blaadjes, e.d.).

Lessen moeten worden voorbereid, dat is ook weer zo'n aloude waarheid. Instructeurs en commandanten moeten zich op de stof voorbereiden, een lesplan maken, instructiemiddelen verzamelen, weten wáár de les wordt gegeven. Maar ook hier gaat nog wel eens wat mis: de planning was bijvoorbeeld niet goed en de instructeur is voor meer dan één taak aangewezen (kazernedienst, uitslapen, enz.). Ook doen zich onvoorziene omstandigheden voor waardoor de geplande instructeur niet beschikbaar is (plotselinge opdrachten van het bataljon, ziek thuis, enz.). Het komt uiteraard ook voor dat de aangewezen instructeur gewoon zijn zaken niet voor elkaar heeft. Al bij al kan men nogal eens een niet of onvoldoende voorbereide les aantreffen.

Ook al is de voorbereiding goed, dan nog zijn de lessen soms gortdroog. De instructeur is zich dat vaak helemaal niet bewust; dat gebeurt pas als hij zichzelf ziet of ten minste hoort. De aanschaf van een videorecorder gaat misschien wat ver, maar een bandrecorder moet toch tot de mogelijkheden behoren.

Er zijn onderwerpen die helemaal geen volledig lesuur vergen en die tevens in een aantal gevallen beter niet aan het doorsnee dienstplichtige kader kunnen worden overgelaten. Zo kunnen bijvoorbeeld direct na het bataljonsappel onderwerpen kort worden beoefend die lessen uitsparen:

- nbc-alarmsignalen met opzetten gasmasker;
- een demonstratie behandeling krijgsgevangenen;
- fysieke training;
- voor alle chauffeurs een verwaarloosd onderwerp van het onderhoud of voertuigadministratie bespreken;
- exercitie.

Als iedereen — ook de bataljonsstaf — daarbij aanwezig is en meedoet, wordt een goede uitvoering verzekerd en de saamhorigheid bevorderd. De eenvoudige tirailleurs en bijbehorend kader zien nu immers na het appel monteurs, chauffeurs, administrateurs, bevo-personeel, stafpersoneel en niet te vergeten commandanten, huns weegs gaan:

wat gaan die doen? Koffiedrinken? De achterblijvenden voelen zich de veroordeelden die geen reden hebben zich eveneens terug te trekken en hun eigen gang te gaan. Waarom zouden zij met frisse zin aan de eerste les beginnen?

De zaak valt of staat met de betrokkenheid van de commandanten. Iedere minuut die de hogere commandant (cc, bc) bij de troep doorbrengt, is meegenomen. Sport is een voorbeeld: compagnieskader moet met de compagnie meesporten. Op die manier leren het (compagnies)kader en de troep elkaar van een geheel andere kant kennen, wordt de discipline beter gehandhaafd en de saamhorigheid verhoogd. Te vaak is het les geven een zaak die wordt overgelaten aan het dienstplichtige pelotonskader. Hogere commandanten en leden van de staf moeten daarbij echter ook een actieve rol willen en kunnen spelen. Dat geldt niet alleen voor officieren, maar evenzeer voor onderofficieren.

In dat licht is het zaak dat commandanten kennis van zaken hebben. Een bataljonscommandant hoeft geen mortierist te zijn, maar hij moet wel kunnen beoordelen of een mortierpeloton goed in stelling staat. Evenzeer moet hij de essentie weten van het belangrijkste materieel in het bataljon, zoals de YPR, het kanon 25 mm, de Tow, de mitrailleur .50, enz.

Is dat niet wat overdreven? Een commandant hoeft toch niet alles te weten: daar heeft hij zijn mensen voor! Níét in een leger met zoveel kort opgeleide en onervaren dienstplichtige kaderleden en waar ook de kennis van het beroepspersoneel niet al te dik is gezaaid. Naar mijn mening moet de bataljonscommandantencursus voorzien in het verwerven van „steekproefkennis” over belangrijke wapensystemen en materieel, zodat de bc zinnig kan controleren en corrigeren. Het is te laat als dat nog moet gebeuren als hij al bij het bataljon is geplaatst, vooropgesteld dat hij dan nog eraan toekomt. Hetzelfde geldt voor de S3 en de S4.

Het kan geen kwaad als de lessen methodisch worden gecontroleerd, waarbij bijvoorbeeld de bataljonsinstructeur een overzicht bijhoudt van de controles en bevindingen. Officieren en onderofficieren van de bataljonsstaf kunnen worden aangewezen om die controles uit te voeren; dat voorkomt het uiteengroeien van de troep en de staf. Bovendien gaat het doorgaans om ouder en hoger personeel dat, met kennis van zaken en gezag, advies

kan geven en kan corrigeren. Dat leidt tot extra inspanning van in het bijzonder de commandanten; vooral de cc is een zwaar belast man: veelvuldig bij de troep aanwezig zijn leidt voor hem onvermijdelijk tot het verrichten van administratief werk in de eigen tijd. Voor de niet met uitzonderlijke gaven begiftigde commandant is het dan ook hard werken geblazen. En dat geldt voor meer functies in het bataljon.

De vraag hoe het opleidingsproces moet verlopen, is moeilijk concreet te beantwoorden. Noodzakelijke ingrediënten zijn goede, tijdige en originele planning, goede voorbereiding, afwisseling en originaliteit bij de uitvoering, toegewijde en hard werkende officieren en onderofficieren, en doorlopende aanwezigheid van commandanten.

Doorlopende aanwezigheid van commandanten heeft overigens weinig zo niet in het geheel niets te maken met het niet vertrouwen van ondergeschikten en/of veelvuldig kritiseren. Een commandant die veel aanwezig is, weet veel te goed hoe groot de problemen van instructeurs en leiders zijn om geen begrip te tonen voor tekortkomingen. Wèl toont hij met zijn aanwezigheid zijn betrokkenheid.

Niet iedereen is even begaafd om initiatieven te ontplooien op het praktische vlak van opleiden. Het is zeer wel denkbaar en uitvoerbaar dat commandanten advies en hulp krijgen. Daartoe zou een adviesteam — bijvoorbeeld op legerkorpsniveau — moeten worden opgericht dat eenheden voor langere periodes bezoekt en gerichte adviezen geeft. De eerder genoemde videoapparatuur, die niet voor ieder bataljon is weggelegd, zou hier een plaats kunnen krijgen.

Metten van resultaten

Bij een proces is het meten van resultaten van evident belang: vastgesteld kan worden of het proces aan zijn doel beantwoordt en hoe in voorkomend geval moet worden bijgestuurd.

Nu wordt er in de KL heel wat geïnspecteerd en getest, en er worden vele wedstrijden gehouden. Daarbij valt onderscheid te maken tussen metingen die onder eigen controle worden verricht en metingen die van hogerhand worden gehouden. De laatste zijn objectiever en hebben doorgaans grotere consequenties: de gemiddelde commandant, wie niets menselijks vreemd is, houdt terde-

ge rekening met de uitslagen, evenals trouwens zijn superieuren.

Behalve de gestructureerde inspecties, tests en wedstrijden van bovenaf is er uiteraard toezicht van hogere commandanten en hun staven. Niettemin is het veilig aan te nemen dat de gestructureerde metingen een grote invloed hebben op de oordeelsvorming over eenheden en impliciet over hun commandanten. Dat is ook terecht want er wordt gemeten door neutrale waarnemers aan de hand van objectieve maatstaven.

Wanneer de verschillen tussen de resultaten van twee eenheden miniem zijn, wil dat natuurlijk maar weinig zeggen over verschil in kwaliteit, maar als de verschillen voor meer soorten metingen groot zijn, mag worden aangenomen dat ook de kwaliteit van die eenheden sterk uiteenloopt.

De belangrijkste inspecties, testen en wedstrijden van hogerhand zijn:

- de Commandanteninspectie (CI);
- de inspectie door het Materieelinspectie-orgaan (MIO);
- de inspectie door de Controleafdeling KL (CAKL);
- de Operational Readiness Test (ORT);
- de Prins-Bernhardtrofee gecombineerd met de Bartelsbeker voor pantserinfanteriepelotons;
- de Menno van Coehoorn-beker voor mortierpelotons;
- de Bult Francis-cup en de Bergen op Zoom-beker voor tankpelotons;
- de Boreel-beker voor verkenningspelotons;
- de oefening Wie van de Vijf voor geniepelotons;
- de tactische en technische afdelingstests bij de artillerie;
- de verschillende internationale wedstrijden, doorgaans ook op groeps- of pelotonsniveau, bijvoorbeeld de Boeselager-Pokal en de Canadian Army Trophy.

Kenmerken van de metingen

De MIO- en CAKL-inspecties hebben niet zoveel met het opleidingsproces te maken; het betreft respectievelijk materieel- en administratieve inspecties. Deze inspecties blijven hier verder buiten beschouwing.

De CI, ORT, pelotonstests en wedstrijden rich-

ten zich, voor zover het de opleiding betreft, vooral op de Algemene Vorming en de Wapen- en Dienstvaktechnische Vorming; de Onderdeelsvorming wordt in veel geringere mate gemeten; en waar het niveaus boven het peloton betreft, gebeurt dat in de vorm van een test helemaal niet.

Uiteraard zijn er op het gebied van de OV ook bataljonsgeleide compagniesoefeningen, brigadegeleide bataljonsoefeningen, enz., maar daarbij is het meten veel globaler en gebeurt niet zozeer aan de hand van objectieve maatstaven als wel op basis van indrukken; de middelen voor exacte meting (personeel, materieel en maatstaven) zijn niet beschikbaar. De indrukken die bij dergelijke oefeningen worden opgedaan, kunnen zeer misleidend zijn zoals later in dit artikel moge blijken.

Volledigheidshalve zij opgemerkt dat de resultaten van afdelings- en batterijtests bij de artillerie wel goed meetbaar zijn en in deze een gelukkige uitzondering vormen.

De nauwkeurige metingen zoals bij CI, ORT en wedstrijden zijn dus vooral AV- en WDTV-gericht, zij zijn minder gericht op de OV. De OV op compagniesniveau wordt niet gemeten in de vorm van een test.

Richtlijnen en metingen sluiten niet aan

Wanneer wij nog eens teruggaan naar de richtlijnen die C-1 Lk heeft gegeven in zijn begeleidende schrijven bij de VAOV, blijkt dat deze, behalve op de materiële inzet en de fysieke conditie, betrekking hebben op de oorlogsopdracht, de schietopleiding voor wapensystemen en de OV van lagere niveaus inclusief die van de compagnie.

In de oorlogsopdracht speelt nu juist het compagniesniveau een belangrijke rol: de compagnie is de bouwsteen van het tactische denken van de hogere niveaus (bataljon, brigade), zeker waar het de verdediging en de vertraging betreft. De nadruk in de richtlijnen van C-1 Lk ligt weliswaar niet uitsluitend maar toch in belangrijke mate bij de OV op compagniesniveau. Daaruit volgt dat de vigerende metingen en de richtlijnen niet erg in elkaars verlengde liggen. Aldus wordt de eerder besproken vrijheid om te kiezen, die binnen de richtlijnen is toegestaan, uitgehold. Dat kiezen is echter noodzakelijk gezien de middelen waarmee en de omstandigheden waaronder het opleidingsproces plaatsvindt. In de praktijk wordt als gevolg van

het voorgaande de VAOV toch zo goed mogelijk naar de letter uitgevoerd.

Passieve houding

De onderwerpen van meting en de onderwerpen van de richtlijnen moeten in de praktijk bijgevolg min of meer worden opgeteld. De commandant moet daardoor trachten aan een breed veld van eisen en proeven te voldoen. Dat is echter waarschijnlijk niet de enige reden waarom niet wordt gekozen. De VAOV is al zólang een strikt te volgen aanwijzing geweest, dat dit nog nawerkt. Het denken wordt nog sterk beheerst door het langdurige centrale voorschrijven. Dat heeft in sommige gevallen geleid tot een houding van passief uitvoeren: „volg het voorschrift, doe niets extra, sla geen nieuwe wegen in, vul als een boekhouder de lesuren in”.

In die gevallen raakt het *middel* lesprogramma — zijnde het keurig vertalen van de VAOV in het lesprogramma — verward met het *doel* „opleiden”. Het denken op de lagere niveaus gaat zich dan richten op waarom iets níét kan, in plaats van op wat wèl kan. Een voorbeeld moge dat demonstreren: een pantserinfanteriecompagnie moet deelnemen aan de oefening Pantserstorm bij het Korps Commandotroepen. Het is dan zaak aan de fysieke conditie extra aandacht te besteden waarbij te denken valt aan marstraining, touwklimmen, opdrukken, geweergymnastiek, enz. (activiteiten die de infanterist, ook los van Pantserstorm, geenszins misstaan). Voor deze extra aandacht aan de fysieke conditie is geen tijd vanwege het overvolle lesprogramma. Op dat lesprogramma blijken vervolgens lessen voor te komen als pelotonsexercitie, handgranaat gooien, gasmasker, ZHKH. Dat zijn nu júíst lessen die het gemiddelde dienstplichtige kaderlid op zijn best voor een deel weet te vullen. Formeel is er echter geen tijd; het lesprogramma is vol. Een dergelijke passieve houding staat natuurlijk in schril contrast tot wat in oorlogstijd is vereist: aanvaarden van verantwoordelijkheid, lopen van risico's, vindingrijkheid en doortastendheid.

Consequenties

Het voorgaande noopt tot verlegging van het accent. Bevoegdheden en middelen moeten meer in lijn worden gebracht met verantwoordelijkheden.

Dat kan bijvoorbeeld worden bevorderd door de hiervoor bepleite procedure voor het aanhouden van dienstplichtig kader, door Technisch Specialisten en KVV'ers bij de opleiding te betrekken, door het ter beschikking stellen van goede instructiefaciliteiten en het geven van advies. Tegelijk moeten star en passief denken worden aangepakt. Initiatief en vindingrijkheid moeten worden gestimuleerd en dat moet tot uiting komen in de praktijk van het opleiden.

Echt kiezen door verantwoordelijke commandanten moet mogelijk zijn en het meetsysteem moet daarop zijn afgestemd.

In ieder geval moet de uitvoering van de oorlogsopdracht kunnen worden gemeten, want dáárom gaat het tenslotte bij het opleiden. In de praktijk komt dat doorgaans neer op het meten van de OV op compagniesniveau. Dat is uiteraard eerder gezegd dan gedaan. Hoeveel personeel en materieel kost dat? En bovenal, wat levert het eigenlijk op? Is het wel nodig?

Ervaringen bij het Amerikaanse Korps Mariniers

In de *Marine Corps Gazette* van juli 1983 verscheen een artikel van kolonel Robert H. Thompson, getiteld „Lessons learned from ARMVAL”. Het Amerikaanse Korps Mariniers hield in 1980 een tactische proef waarin werd nagegaan of en in welke mate een licht gepantserd gevechtsvoertuig zou bijdragen aan de gevechtskracht. Met behulp van geavanceerde hulpmiddelen (laser, televisie, video, computers, enz.) kon objectief worden vastgesteld hoe effectief de vijand (een als zodanig uitgeruste en optredende „vijandelijke” eenheid) en eigen troepen waren in allerhande soorten gevechtsacties.

Behalve het primaire doel van de test kwamen veel andere zaken aan het licht. Bij het begin van de tests (eerste twee maanden) bleek dat de goed getrainde „eigen troepen” (eenheid Amerikaanse mariniers van ongeveer bataljonsgrootte) het zeer slecht eraf brachten. Zowel bij verdedigend als aanvallend optreden bleken de „eigen troepen” geen schijn van kans te hebben tegen de „vijand”. Hoewel men aanvankelijk dacht aan fouten in de geavanceerde hulpmiddelen bij het testen (aanvankelijk dacht men: aan „ons” kan het niet liggen) bleek uiteindelijk dat de testeenheid eenvoudig niet in staat was op te treden zoals was voor-

geschreven. De tekortkomingen besloegen een breed veld: prioriteitstelling bij uitschakelen doelen, afstand schatten, kiezen van opstellingen, concentreren van gevechtskracht op het juiste moment en op de juiste plaats, vuurleiding en vuurcontrole, schietresultaten, het leiden en afstemmen van de inzet van verbonden wapens.

Daarbij moeten twee dingen worden opgemerkt:

— de Amerikanen ontdekten niet voor het eerst dat dit soort vanzelfsprekende zaken aandacht moeten hebben; integendeel, al die zaken zijn vastgelegd in voorschriften en worden beoefend; — als men tijdens de tests de „eigen troepen” bezig zag, leek het alsof zij hun zaken prima voor elkaar hadden; alleen de geavanceerde hulpmiddelen toonden aan dat de prestaties (geleverde gevechtskracht) gering waren.

Uit het voorgaande werden lessen getrokken, die indien toegepast, tot aanzienlijke verbeteringen leidden in het optreden van de eigen troepen. De belangrijkste lessen in het kader van de verdediging bleken:

- vuur openen op maximale afstand (vuurplan, vuurschets, afstandskaart, enz.);
- de vijand moet worden aangegrepen terwijl hij terrein wint; indien hij eenmaal op stormafstand is gekomen, is hij vrijwel niet meer te stoppen;
- er is vrijwel geen tijd om in de verdediging van plan te veranderen; alleen simpele en goed bekende (voorgeoefende) alternatieven (drills) zijn mogelijk;
- vanwege het grote doelaanbod en de snelheid waarmee de vijand nadert, zijn verplaatsingen van eigen troepen niet mogelijk; zij moeten onafgebroken vuur uitbrengen;
- het gevecht afbreken onder druk van de vijand is buitengewoon moeilijk; eenheden blijven te lang zitten en raken gebonden;
- het grootste probleem bleek aanvankelijk het leiden en toewijzen van vuren (direct en indirect); er was onvoldoende leiding (toewijzen van doelen) waardoor sommige doelen en sectoren niet werden bevuurd en andere doelen door meer systemen gelijktijdig werden bevuurd.

Het blijkt dus dat de Amerikanen niet alleen te kort schietende resultaten hebben vastgesteld; zij ontdekten ook welke corrigerende maatregelen moesten worden genomen om verbetering tot

stand te brengen. Tevens blijkt uit hun ervaringen dat men bij het testen van eenheden niet kan afgaan op indrukken: wat op het oog heel aardig leek, bleek bij exacte meting met behulp van geavanceerde hulpmiddelen ver beneden de maat.

Uit de Amerikaanse ervaringen kan dus worden afgeleid dat het van groot belang is de OV van eenheden te testen.

Eigen ervaringen

Die ervaringen van de Amerikanen worden bevestigd door mijn eigen ervaringen. Het is in de regel niet zo'n probleem, een enkelvoudig onderwerp goed te laten beoefenen. Dat geldt bijvoorbeeld voor schieten met kanon 25 mm, schieten met handvuurwapens, onderhouden van verbindingen, oefenen van nbc-aspecten, enz. De problemen ontstaan meestal wanneer alle functies en taken tegelijk of kort na elkaar moeten worden uitgevoerd zonder dat daaraan voorafgaand telkenmale speciale aandacht is besteed.

Zo kost het bijvoorbeeld bij verdedigingsoefeningen op compagniesniveau de nodige moeite de volgende taken allemaal goed te laten uitvoeren:

- het doorlopend handhaven van een goede beveiliging met bijbehorende waakzaamheid van het personeel (kleine uurtjes);
- correcte troepenaanvoering waaronder begrepen commandovoering;
- correct inrichten van opstellingen, waarbij wordt ingegraven met veldversterkingen, aandacht wordt besteed aan schootsvelden en onbestreken ruimten, metterdaad goed kunnen hantieren van wapens, gebruik van nachtzicht- en nachtrichtapparatuur, enz.;
- voorbereiden, coördineren en controleren van directe en indirecte vuren waarbij bijvoorbeeld iedereen werkt met dezelfde merkpunten, en afstandkaarten, vuurschetsen, vuurplan, enz. goed zijn ingevuld;
- planning van hindernissen die onder vuur kunnen worden gehouden, en het goed aanleggen ervan;
- het correct handelen rond een uitgestelde vernieling;
- het uitbrengen en onderhouden van (lijn)verbindingen;
- logistiek, waarbij valt te denken aan het regel-

matig plegen van onderhoud, gedekte en onopvallende bevoorrading, en voorbereiding van geneeskundige afvoer;

— metterdaad schieten uit de verdediging, hetgeen bijvoorbeeld is toegestaan op de oefenterreinen Haltern en Sennelager;

— het voeren van de verdediging met terugkeer eigen troepen, innemen van reserve- en verwisselopstellingen, versterken, afbreken van het gevecht en betrekken van een opstelling verder in de diepte.

Wat dit betreft is het niet verwonderlijk dat zich bij 1 Lk dezelfde problemen en tekortkomingen voordoen als, hiervoor beschreven, bij het Amerikaanse Korps Mariniers.

Niveau en onderwerp van tests

Zoals reeds hiervoor gesteld, is het van het grootste belang de OV van eenheden te testen. De vraag is dan tot welk niveau moet worden getest. Een logisch niveau daarvoor is, gegeven ons systeem van legervorming, de ONDAS-lichting. Voor de pantserinfanterie is dat een pantserinfanteriecompagnie met daarbij het mortierpeloton, het antitankpeloton, en in voorkomend geval het verkenningpeloton van dezelfde lichter. Deze eenheden zijn ook op een logische manier met elkaar in tactisch verband te brengen.

Voorts sluit het compagniesniveau (versterkt) aan bij de richtlijnen van C-1 Lk in die zin dat daarin wordt gesproken over enerzijds het leggen van de nadruk bij de lagere niveaus waaronder begrepen het compagniesniveau, en anderzijds de nadruk op de oorlogsopdracht hetgeen, gezien het tactisch belang van het compagniesniveau, wijst in dezelfde richting.

Als de OV op compagniesniveau wordt getest, ligt het voor de hand daarbij zo dicht mogelijk aansluiting te zoeken bij de oorlogsopdracht. Alle oorlogsopdrachten zijn echter niet hetzelfde en dat betekent, dat een testsysteem zo flexibel moet zijn dat allerhande tactische opdrachten kunnen worden uitgevoerd en gemeten.

Behalve de pantserinfanterie moeten minimaal ook tankeenheden worden getest om ten minste het overgrote deel van de gevechtseenheden in het testen te betrekken. Ten slotte is het uitermate wenselijk dat het schieten in de test wordt geïntegreerd.

Globale behoefte aan tests

Een ONDAS-lichting moet ten minste eenmaal in de parate tijd worden getest. Voor tien parate pantserinfanteriebataljons à twee lichten, en een paraat bataljon à drie lichten, betekent dat een jaarlijkse frequentie van $10 \times 2 \times 12/10$ plus $1 \times 3 \times 12/10$ tests; dat is bijna 28 tests per jaar.

Voor de tankeenheden komen daarbij nog $3 \times 2 \times 12/10$ plus $2 \times 3 \times 12/10$ tests, hetgeen ruim 14 tests oplevert. De totale behoefte is dus ongeveer 42 tests per jaar.

Voor de pantserinfanterie zal doorgaans het inrichten van een — al dan niet tijdelijke — verdediging, inclusief het tijdrovende ingraven, tot het testpatroon horen. Samen met verplaatsingen, inrichten van de verdediging en ruimen van de verdediging moet voor een dergelijke test toch al gauw een week worden uitgetrokken.

Voor een tankeenheden kan dat wellicht korter zijn, en mogelijk kunnen de tests van pantserinfanterie en tanks worden geïntegreerd, zodat met de testfrequentie van de pantserinfanterie à ongeveer 30 tests per jaar kan worden volstaan.

Projectbenadering

Aan het opzetten van een hiervoor bedoeld meetstelsel zitten niet geringe consequenties. Het is verleidelijk, uitgaande van de huidige situatie, een systeem te beschrijven waarbij een speciaal testorgaan op legerkorpsniveau (bijvoorbeeld Bureau Algemene Inspecties) wordt belast met de planning en uitvoering van de tests. Maar men stelle zich de planning en uitvoering van minimaal zo'n 30 tests per jaar voor: de verplaatsingen, oefenterreinen, schietbanen, munitie, materiaal voor veldversterkingen en hindernissen, steun van graafmachines, aanwijzen van personeel van andere eenheden voor het testen, enz.

Het is waarschijnlijk een illusie dat een dergelijk testprogramma voor alle eenheden uitvoerbaar zou zijn binnen de bestaande structuur. Dat sluit een oplossing op korte termijn uit. Dezerzijds gaan de gedachten dan ook niet uit naar min of meer ad-hocregelingen, waarbij met lange checklijsten, links en rechts geleend personeel en veel improvisatie, een arbitraire poging wordt gedaan vast te stellen of een eenheid haar oorlogstaak kan verrichten. Het opzetten van een modern en goed

testsysteem moet worden ter hand genomen volgens de regels van de projectplanning met deelneming van deskundigen uit verschillende disciplines waaronder automatiseringsdeskundigen. Een dergelijk project vergt een voorbereidingstijd van jaren en zal beslag leggen op personele, materiële en vooral financiële middelen. Ook mag worden verwacht dat grote infrastructurele voorzieningen nodig zijn om bijvoorbeeld schieten — al dan niet gesimuleerd — te integreren in het tactische optreden.

Bij het ontwerpen van het systeem kan worden gebruik gemaakt van de ervaringen die in het buitenland zijn opgedaan. Het Amerikaanse leger is bijvoorbeeld al ver gevorderd met het Multiple Integrated Laser Engagement System (MILES) dat is bestemd om gevechtssituaties na te bootsen en dat wederzijdse verliezen zichtbaar maakt. Met MILES kunnen de verrichtingen van grote aantallen wapensystemen worden bijgehouden, worden gesprekken vastgelegd, en kan worden nagegaan wat schutters hebben waargenomen met hun richtmiddelen. Dat systeem en soortgelijke systemen worden thans bij de Landmachtstaf bestudeerd.

Bovendien is het zeer wel mogelijk dat geïmproviseerde proeven nodig zijn om tot een juiste conceptie voor het systeem te komen en de ontwikkeling van het systeem voortdurend op de behoefte te blijven afstemmen.

Opbrengsten van het systeem

Het kost ongetwijfeld een grote inspanning een modern testsysteem te ontwikkelen, maar de potentiële opbrengsten beloven die inspanning te rechtvaardigen.

Allereerst kan op realistische wijze de output van het opleidingsproces worden gemeten en op grond van de bevindingen kan het proces worden bijgestuurd. Dat bijsturen vindt op twee manieren plaats:

- het personeel dat wordt getest, leert aan de hand van de uitslagen waar de meetpunten zitten en kan daarmee rekening houden bij het opleiden; dat zijn aanpassingen binnen het proces;
- van hogerhand kunnen maatregelen van een geheel andere orde worden genomen om het opleidingsproces zelf bij te sturen.

Voorts leveren de tests een voortdurende reeks

beproevingen op. Amerikanen spreken in dat verband van een „testbed”. Niet alleen tekortkomingen bij de uitvoering treden aan het licht maar ook structurele tekortkomingen in voorschriften en geldende opvattingen. Zoals ook bij de Amerikanen het geval bleek, kunnen daarvoor de beste oplossingen worden gezocht en gevonden. Met andere woorden: er kunnen conclusies worden getrokken over de validiteit van doctrines, werkwijzen en procedures en er kan worden geëxperimenteerd met verbeteringen. Het testbed kan ook worden gebruikt voor de troepenbeproeving van materieel. Kortom, een goed opgezet meetsysteem kan opbrengsten geven in bredere zin dan uitsluitend opleiden.

Samenvatting

Opleiden is een dominant proces in de KL; de opleiding vindt voor een belangrijk deel plaats bij 1 Lk. Het opleidingsproces geschiedt binnen bepaalde randvoorwaarden. Gegeven deze randvoorwaarden is verbetering van de inputs van het proces (personeel en middelen) mogelijk en kan worden getracht zo goed mogelijk in te spelen op de omstandigheden en factoren van invloed.

Aanbevelingen in dat kader zijn de volgende.

- Bijtekenen van dienstplichtig kader.
- Langer vasthouden van subalterne KMA-officieren bij de parate troepen.
- Betrekken van Technisch Specialisten en KVV'ers bij de opleiding en daarvoor noodzakelijke cursussen toegankelijk maken.
- Aandacht voor de huidige lesfaciliteiten in de vorm van voldoende en goede leslokalen, het verschaffen van voldoende en goede hulpmiddelen en het geven van advies. Tevens kan worden overwogen aan soldaten op persoonlijke basis leermiddelen ter beschikking te stellen.
- Hogere functionarissen in het bataljon moeten, voorafgaand aan hun plaatsing, op de praktijk gerichte kennis verwerven. Bestaande cursussen moeten daartoe worden aangepast of uitgebreid.

Uitgaande van geoptimaliseerde middelen en omstandigheden moet het opleidingsproces worden voorzien van een reële doelstelling. In feite zijn daartoe richtlijnen gegeven. Vervolgens is het aan de commandant (bataljon en compagnie), met de beschikbare middelen zijn opgedragen doelstel-

ling te verwezenlijken. Dat vereist van hem en zijn personeel inzet, vindingrijkheid en doortastendheid; hij moet zich minder om regels en meer om resultaten bekommeren.

Met behulp van metingen die zijn afgestemd op de doelstelling, moet worden vastgesteld of het opleidingsproces aan zijn doel beantwoordt. Daartoe moet een modern meetsysteem worden gerealiseerd. Dit vergt tijd en inspanning, waardoor pas op termijn verbetering mogelijk is.

Gelijktijdige implementatie met de maatregelen ter optimalisering van middelen en mogelijkheden is daarom niet mogelijk en — hoewel gewenst — ook niet per se noodzakelijk: de aanbevolen verbetering van middelen en omstandigheden is niet afhankelijk van verbetering van het meetsysteem.

Slot

Het voorgaande bevat ten dele oud nieuws. Het is natuurlijk niets nieuws, te stellen dat de opleiding met vaart en verve moet verlopen, dat aandacht van commandanten noodzakelijk is, dat commandanten moeten kiezen en zwaartepunten moeten leggen, enz.

Het is echter moeilijk, deze voor zichzelf spreken-

de principes in praktijk te brengen. Commandanten worden als het ware omlaag getrokken en gekluisterd door het leven van alledag; het personeel dat onafgebroken aandacht vergt, de administratieve werklast, de zeer vele voorschriften en regelingen die de vrijheid van handelen beperken.

En misschien is het ook wel zo dat wij gewend zijn geraakt aan alle voorschriften en regelingen en dat, al dan niet bewust, wel gemakkelijk en veilig zijn gaan vinden: verambtelijking en bureaucrativering hebben bij de kazernepoort helaas geen halt gehouden.

Toch kan en mag dat de sfeer in de opleiding niet bepalen. Enerzijds moeten bevoegdheden en middelen meer in lijn worden gebracht met verantwoordelijkheden en anderzijds moeten starheid en passiviteit worden doorbroken. Alle mogelijkheden, de plaatselijke commandant meer greep en invloed te geven op de middelen en factoren van invloed, moeten worden uitgebuit. Een paar mogelijkheden daartoe zijn aangegeven. Op die manier kunnen vaart en verve in het opleidingsproces worden bevorderd. Verbetering leidt tot verdere verbetering: een omhoog gerichte spiraal treedt in werking.



KONINKLIJKE VERENIGING TER BEOEFENING VAN DE KRIJGSWETENSCHAP

Op *maandag 2 juli 1984* te 19.30 uur houdt de vereniging voor leden en introduc e(s) een bijeenkomst in het Nederlands Congresgebouw te Den Haag, waar kapitein ter zee b.d. J. J. Vaessen een inleiding zal houden over

Flexibiliteit van zeestrijdkrachten

Na de voordracht wordt, als gebruikelijk, gelegenheid tot discussie geboden.

Introductie: d.t.v. de secretaris, Ikol W. F. Anthonijsz, Frederikkazerne, gebouw 110, Postbus 90701, 2509 LS Den Haag (tel. tijdens diensturen (070) 73 24 33).

N. de Lee

Royal Military Academy Sandhurst

All the eggs in one basket

The Cabinet War Room in London 1939-1945

In the Great War¹ London was bombed by Zeppelins and conventional aircraft. Between the World Wars the theorists of air power predicted that future wars would be decided by devastating air raids on centres of government. In the 1930s newsreels of the fighting in Spain and China seemed to confirm that the bomber could always get through to deliver a 'knock-out blow' to an enemy capital. Despite these indications of things to come, in the Second World War the most senior organs of the British government and high command were housed in a hurriedly prepared basement in Whitehall.

These quarters were gradually improved and strengthened, but never made really safe. More secure accommodation was constructed elsewhere, but Churchill and the War Cabinet refused to move. They felt that a move would disrupt their work and affect the morale of the civil population, and that these considerations outweighed the advantages of better physical protection.

The Government began to consider how to protect

itself and maintain control under aerial bombardment in 1936, after the Abyssinian Crisis. A succession of committees considered the threat, and how to counter it. All agreed that the threat was grave. The counter measures boiled down to a choice between staying in London in heavily protected shelters, or evacuating to dispersed and secret locations in the provinces. Hankey² and the Air Staff favoured the construction of a bomb-proof underground 'imperial G.H.Q.'³, to accommodate 'essential staffs' drawn from the War Cabinet, Home Office, Foreign Office and Armed forces. This scheme was not pursued, for financial reasons, and because the Naval and Army Staffs feared and opposed any 'over-centralisation' of command.

The Courtney Committee, formed in 1936 to consider shelter policy, rejected the idea of constructing shelters under new government offices as too costly. Courtney recommended that 'nucleus staffs' from vital Departments should be accommodated in cast iron tunnels, as used by the London Transport 'Tube', buried 100 feet (30 metres) in the clay of the Thames Basin.

The Treasury and Office of Works (responsible for all official buildings) favoured evacuation and dispersal. Mobility and discretion were accounted cheaper and more effective than concrete.

The Rae Plan, devised in 1936, was for 'essential staffs' to go to secretly chosen places in the North and West Country, beyond the effective bomber range, shortly before the outbreak of war.

Deliberations continued, but there was no clear official policy until after the Munich Crisis.⁴ The

In opdracht van het Imperial War Museum te Londen maakte de auteur van nevenstaand artikel een studie van het geheel van geïmproviseerde maatregelen waarmee tijdens de Tweede Wereldoorlog de veiligheid van de Britse oorlogsleiding in Londen moest worden verzekerd. De schrijver studeerde in Leeds en Londen, en is als senior lecturer verbonden aan de Royal Military Academy, War Studies Department, te Sandhurst. Hij publiceerde onder meer in het Royal United Services Institute (RUSI) Journal, en was mederedacteur van het boek „The Chinese War Machine”. Dit artikel is van zijn voornoemde studie een bewerking, die tot stand kwam in samenwerking met kol KLu H. A. Kamman. Voor de lezers is het ongetwijfeld interessant te ervaren hoe weinig voorbereid op een oorlog destijds het Britse Gemenebest is geweest, en hoe moeizaam de toch noodzakelijke beveiliging tot stand werd gebracht: een les te meer voor hen die menen dat defensie eventueel ook wel ter elfder ure nog kan worden geregeld.

¹ The Great War is a common British name for the first World War.

² Lord Hankey, member of the War Cabinet.

³ G.H.Q. = General Head Quarters.

⁴ The Munich Crisis represents the events around Sudetenland, demanded by Hitler from Czechoslovakia. In the Munich Agreement (September 1938) Britain, France, Germany and

Government's reluctance to spend money on shelters had been reinforced by a desire to avoid public anxiety. The Rae Plan had been adopted, but kept so secret that the selection of reserve premises in the 'dispersal areas' had hardly begun. This led to embarrassment in September 1938, when some Departments implemented the Plan on their own initiative. In some places billeting officers from Government Departments came to blow over who should earmark a desirable building. Local officials, charged with housing huge numbers of evacuees from the main conurbations under the 'Anderson Plan'⁵, added to the confusion.

After the crisis, the Cabinet decided that the Rae Plan would not work. The evacuation of the Government in time of emergency might lead to a general collapse of public morale, and uncontrollable mass flight from the cities. A full evacuation of central staffs would paralyse the government just when it would be required to be most effective.

Neville Chamberlain was concerned because the Rae Plan required several days' warning, and he believed the *Luftwaffe* could be over London at six hours' notice. The new policy took account of this possibility. In the earliest stage of war, the essential staffs were to stay in Whitehall, with control centres in shelters in the cellars of their own buildings. This would provide continuity of government, and give them protection from sudden air attack. Non-essential staffs would leave Central London for safer reserve locations. If the enemy made Central London untenable, the central organs would move to specially built deep shelters in the North-West suburbs. These were to be constructed in due course, under suitable official buildings. If the North-West suburbs became dangerous, the central organs would move to the West Country, the 'Black Move'.

This policy was a compromise; the Cabinet wished to stay in Whitehall for convenience, but wanted to be able to work efficiently and safely elsewhere.

By March 1939 most office blocks in Whitehall had refuges in their basements. Ceilings were

Italy forced the Czechs to give up Sudetenland. By the way, the Soviet and Czech governments were not represented at the talks which led to this Agreement.

⁵ Sir John Anderson (1882-1958), member of cabinet under Churchill. In 1940 he suggested to build special steel cellars (the Anderson cellars) to offer protection for 20,000,000 people. Responsible for preventive protecting measures against air

'strutted', propped up with timber or steel, openings were bricked up or sand-bagged; some refuges had gas-proof ventilation. Most refuges were intended for temporary use during air raids, but those in the Home Office, Foreign Office and Service Ministries had War Rooms, where work could go on undisturbed by enemy action. In the North-West suburbs, bomb-proof 'citadels' were under construction in Dollis Hill, Cricklewood and Harrow. In the West Country, suitable manor houses had been prepared; special communications equipment and sets of maps were installed; arrangements were made for transport, security and domestic administration so far for the Ministries. To ensure the safety of the Cabinet, in Spring 1938 spontaneous, hasty and improvised measures had been taken.

Members of the Secretariat of the Committee of Imperial Defence (C.I.D.) were alarmed by the threat to the Cabinet and Chiefs of Staff. Ismay⁶ was convinced that the centre of government was vulnerable to a pre-emptive air attack. As tension increased after the *Anschluss*, he ordered discrete and minimal preparations. The Permanent Under-Secretary (P.U.S.) of the Office of Works (O. of W.) was asked to find a suitable basement for use as a temporary refuge by the Cabinet and Chiefs of Staff. The P.U.S. chose a set of rooms under his own building, the New Public Offices (N.P.O.), an impressive block at the southern end of Whitehall, close to Downing Street and the Palace of Westminster (see fig. 1). The rooms were along the St. James's Park side of the building. In June, the O. of W. cleared them of various stores and archives and supported the ceilings with crude lengths of timber. The P.U.S. resisted more elaborate measures. It was argued that further preparations would compromise the secrecy of the refuge, and would be unduly expensive for a temporary emergency shelter that might not be used.

But the new tenant admitted by the O. of W. was a cuckoo in the nest. The C.I.D. Secretariat had the rooms manned during the Munich Crisis. During the subsequent reassessment of policy the O. of

raids. From 1940-1943 Lord President of the Council and member of the Manpower Committee. This committee decided on the allocation of available manpower. Later also in charge of Tube Alloys, the British nuclear bomb project.

⁶ Lord Ismay (1887-1965), from 1939 executive secretary of the Committee of Imperial Defence; became Churchill's Chief of Staff in 1940.

W. was forced to give up more rooms and protect them better.

In late September, steel strutting and gas-proof ventilation were ordered. The Post Office installed more direct telephone lines to improve communications. The Cabinet's decision to stay in Central London on the outbreak of war put the temporary arrangements on a more permanent footing. The accommodation provided was simple, and intended to house only 39 key personnel. It was not to be a command centre, but a safe place in which the War Cabinet and Chiefs of Staff could confer and concert strategy. From the N.P.O., directives would go to Departmental War Rooms, which would prepare and issue operational orders. The heart of the Cabinet War Room was the Central Map Room, manned day and night by specially selected retired officers. Along the corridor were rooms for use by the Prime Minister, Cabinet, Chiefs of Staff, and their immediate servants. Hollis, of the C.I.D. Secretariat, was in overall charge of these arrangements (see lay-out in fig. 2).

After the experience of September 1938, he called for proper domestic facilities for occupants of the War Room, who might be confined to the premises for days by enemy action. The O. of W. reacted with horror to his requests for kitchens, wash-rooms and dormitories. As managers of the N.P.O., the O. of W. officials were determined to minimise the cost and extent of the War Room. At the outbreak of war, the War Room was still regarded as a temporary working refuge.

The transition to war was smooth. The staff of orderlies, clerks and map-keepers was called up and installed in late August 1939. On 3rd September the Chiefs of Staff, attended by the Joint Planning

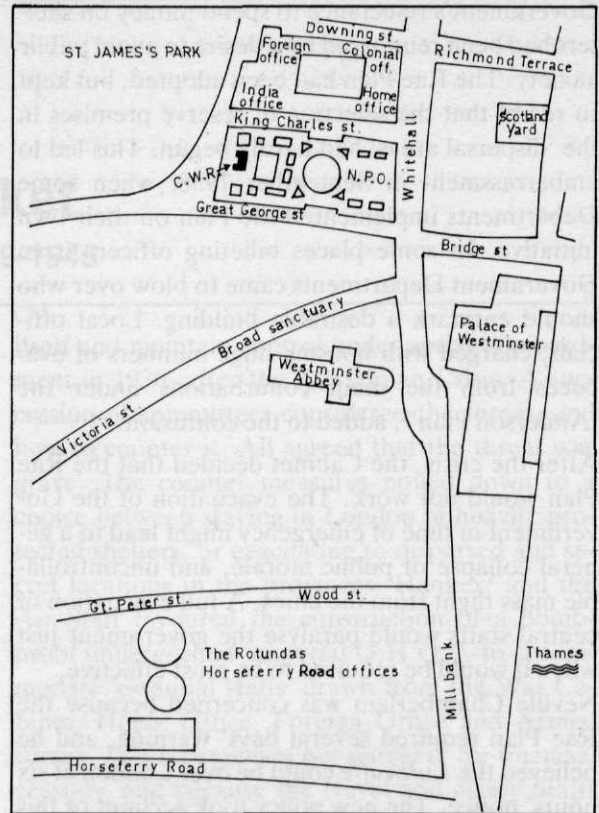
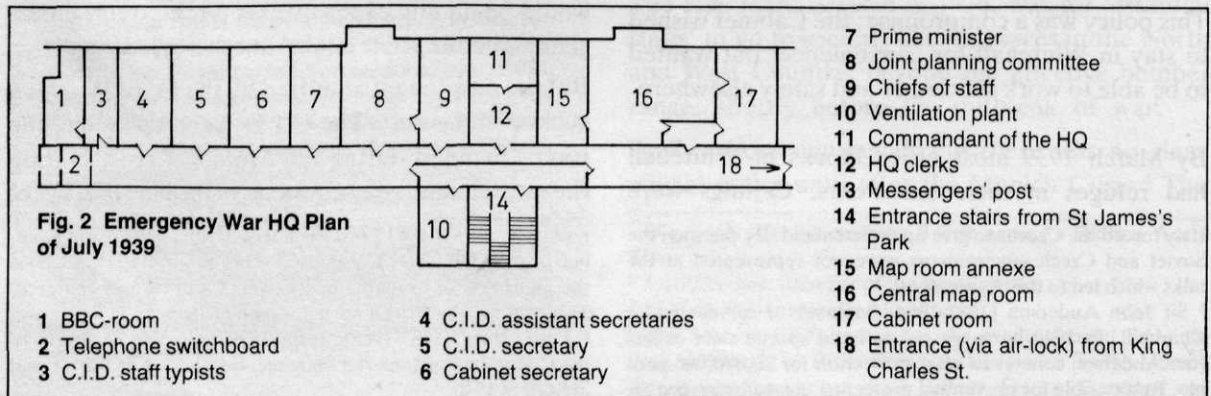


Fig. 1 Location of the Cabinet War Room in Westminster

Committee (the three service Directors of Plans), met in the War Room. On 21st October the Cabinet held an inaugural meeting in its room, but did not return in 1939. While the 'phoney war' was on, the users and staff of the War Room preferred to work in greater comfort above ground. The facilities and working procedures were sorted out and improved. The Map Room functioned efficiently as a source of intelligence to the Cabinet and Chiefs of Staff.

In 1940 a number of developments put the War Room under strain. Enemy action led to more in-



tensive use and the installation of new tenants. A rapid growth of staffs led to gross overcrowding. The protection afforded by the N.P.O. basement was questioned and found wanting. The O. of W. and other bodies advocated the use of a more secure accommodation elsewhere. These pressures acted to change policy and circumstance, and transformed the Cabinet War Room and the N.P.O.

The War Cabinet and Prime Minister made use of the War Room very frequently in Autumn 1940, after the *Luftwaffe Blitz* on London started. In September the Cabinet agreed that during Red Alerts, and after dusk, all meetings should be held in the War Room. This arrangement persisted until the German attacks eased in 1941. Key members of the Cabinet were given bedrooms in the basement in December. The Prime Minister had a room near the Central Map Room, but preferred to use a suite of strengthened rooms on the first floor of the N.P.O. He liked to work in daylight and fresh air. His personal staff, the 'No. 10 Annex', moved into rooms in and near the War Room.

The occupation of space by the Cabinet and Prime Minister was gentle compared to the sudden arrival of the Advanced H.Q. of Home Defence Forces in June 1940. As the *Wehrmacht* overran France in Spring 1940, the War Cabinet concerted measures for the defence of England. On 28th May the Home Defence Executive was formed, to co-ordinate all civil and military measures. The Cabinet felt that G.H.Q. Home Forces, at Kneller Hall in Twickenham, was too remote to ensure co-ordination. On 29th May the C. in C. was ordered to move himself and an Advanced H.Q. into the War Room so that he could be in direct contact with the Prime Minister whilst conducting operations. His command post was to be in the Map Room. The influx of staff officers and other ranks filled up the War Room, O. of W. officials recoiled in horror from peremptory demands for offices, dormitories, kitchens, messrooms and lavatories, but were overridden. The sub-basement 'Dock' was partitioned and occupied by clerks and signalers. The Dock was not strengthened, but the demand for space was urgent. The Advanced H.Q. was fully operational by late July.

The pressure on accommodation was intensified by expansion of the Joint Planning Staff, which

doubled between September 1939 and Summer 1940. By then the organization consisted of a Strategic Planning Section, Forward Operational Planning Section, and Executive and Planning Staff. In November a Forward Operations, Enemy, Syndicate was formed. This extensive staff organization was required to hold large conferences on a regular basis. There were weekly meetings with the Joint Intelligence Committee. In time, Liaison Sections from the S.I.S., Allied Forces, and other bodies had to be accommodated or entertained.

In June 1940 the War Room was very busy and badly congested. The corridor was occupied by clerks and typists. The Chiefs of Staff, displaced by Home Forces, met when and where they could. The Joint Planners trespassed, by meeting in the Cabinet Room, and then resorted to unprotected basement rooms along the Great George Street side. Here they competed with the War Cabinet Office, which began to move across from Richmond Terrace in December.

There were two solutions to the strain on the War Room; to move out some of the tenants; or to expand into the rest of the N.P.O. In Summer 1940 the O. of W. advised the Cabinet to leave the N.P.O. The Engineering Section stated that the basement was not safe against a direct hit by a bomb, and observed that the building was in a prime target area. The P.U.S. remarked that the War Room had been set up as a temporary emergency refuge for a small number of officials and ministers. It was not safe to put 'All the eggs in one basket' and hope for the best. He proposed that the Cabinet move to 'Paddock', a purpose-built bomb-proof citadel in Dollis Hill.

Churchill was alarmed and angered by the news that the War Room was not safe. He ordered a general survey of safe accommodation available for key personnel. After investigation, firm decisions were made in October. The Cabinet held a congenial lunch party at Paddock, then decided that it was too far from Central London to serve them as a base. Churchill gave orders that it was to be held in reserve.

Lord Beaverbrook was to organize the construction of accommodation capable of resisting the heaviest bombs in the centre of London. The

N.P.O. was to be strengthened as far as possible and would be used until the enemy made it untenable.

The O. of W. Engineer, Herbert Ryle, consulted Naval and Home Security experts about how to make the N.P.O. bomb-proof. According to the Home Security Handbook, a concrete slab five feet thick would be required to resist a 500 lb bomb. Ryle believed the introduction of so much concrete to be impossible for administrative and structural reasons. Following advice from Naval construction experts, he recommended the construction of a slab four feet thick reinforced with a mesh of steel tramlines. This method would save concrete and fill up less space. The War Cabinet ordered construction of the Slab in October 1940. It was planned to complete the work in Spring 1941, but the Slab went on growing until November 1941.

Extensions of the Slab were supported by the No. 10 Annexe and G.H.Q. Home Forces and personally authorized by the Prime Minister.

They were opposed by the O. of W. and War Cabinet Office. The proponents of a big slab wanted to maximize the secure accommodation in the N.P.O. Their opponents were anxious to avoid the disruption caused by the work, conserve scarce materials, and remove the alleged threat to security created by the presence of the contractors. Churchill was inexorable, determined to concentrate the central organs of government in safety in the N.P.O. As the courtyards were 'slabbed', new secure rooms were released for use. The Chiefs of Staff were given a new Map Room. In January 1941, the entire staff of G.H.Q. Home Forces, some 500 bodies, moved into rooms under the West Court. The O. of W. moved out, and the Cabinet decided that only officials directly concerned with the central direction of the war should be accommodated in the N.P.O. Efforts were made to persuade other residents to quit. By Summer 1941 tenants were grimly hanging on to their accommodation. Departments were striving to gain more space close to the centre of power.

Argument and intrigue led to acrimony. The Cabinet was compelled to set up a Special Committee on Accommodation, chaired by the Lord Presi-

dent of the Council, to allocate space. The pressure on the N.P.O. was eased as the accommodation arranged for by Beaverbrook in the Inner London citadels became available, but the bitter squabbling continued. There was never sufficient protected accommodation to meet demand.

In Summer 1942 fresh doubts were raised about the safety of the War Room. The Commandant, Captain Battiscombe, advised the War Cabinet Office (W.C.O.) that the Slab was too thin. The W.C.O. made secret enquiries of the Air Ministry and Home Security Ministry, then grasped the nettle of embarrassment and asked the Ministry of Works for a full account of the Slab. The ministry report, produced in December, emphasized that the characteristics of the Slab had been determined by circumstance. It was not possible to pour in enough concrete to make the War Room proof against a 500 lbs bomb without critically weakening the foundations of the N.P.O. and sacrificing the whole of the ground floor. The report also mentioned the likelihood that the upper floors of the building would prevent a bomb from reaching the Slab at all. The W.C.O. regarded this report as equivocal. It was anxious because the criteria of safety in force when the Slab was designed, were obsolete. In particular, the *Luftwaffe* had been known to use 2,000 lbs bombs. But, as the *Luftwaffe* was no longer very active over England, the W.C.O. was also anxious not to spread alarm unnecessarily. Without informing the Cabinet, the W.C.O. made further enquiries of the Air Ministry and Home Security experts.

In February 1943 the W.C.O. was advised that the chances of a direct hit on the War Room were remote, but that a near miss on the St. James's Park side would be very damaging. The W.C.O. concluded that the War Room could not be made safe against a direct hit with a heavy bomb, but that the risks were slight. It recommended to the War Cabinet that an apron should be constructed along the St. James's Park side; no more major work should be done on the Slab; and safer accommodation should be earmarked elsewhere in case the *Luftwaffe* revived its attacks on London.

In April 1943 Churchill agreed to the W.C.O.-recommendations. He had always regarded the air threat with a certain scepticism. After consideration, the W.C.O. decided that the lowest level of

the North Rotunda of the citadel in Horseferry Road would be suitable reserve accommodation for the Prime Minister and his immediate staff. The Air Ministry was the sitting tenant, and reluctant to concede the 22 rooms concerned. Churchill ordered it to be ready to clear out at 12 hours' notice. This new bolthole was named 'Anson'. It was close to Parliament, and linked to the N.P.O. by an extension of the Whitehall Deep Tunnel.

Anson was never used, but the War Room was most intensively used by the Cabinet in the last months of the war. This was due to the German V-1 and V-2 attacks on London from June 1944 on.

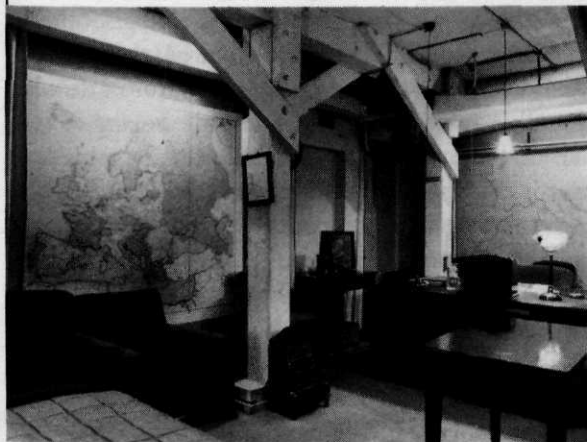
The Cabinet emerged from the basement, never to return, after 28th March 1945, but the Map Room and staff kept working until the surrender of Japan.

The history of the War Room represents the triumph of improvisation, resolution and optimism over bureaucracy and material threats. It started as a result of individual initiative and grew organically to meet the needs of its users. It was never safe, even under the Slab, but the occupants felt secure. It met human and governmental requirements, although from a military or architectural view it was inadequate.

Cabinet War Rooms te bezichtigen

Zoals uit het bovenstaande artikel kan worden gelezen, heeft men in Londen inmiddels in samenwerking met het Imperial War Museum de restauratie voltooid van het belangrijkste gedeelte van het onder het ministerie van financiën gesitueerde complex waarin tijdens de Tweede Wereldoorlog de Britse oorlogsleiding een veilig onderkomen werd geboden. Zestien van de honderdvijftig vertrekken zijn, in hun oorspronkelijke staat teruggebracht, sinds 6 april jl. dagelijks, met

Churchills werk- en slaapvertrek in de War Rooms



De Main Map Room

uitzondering van de maandagen, van 10.00 tot 17.30 uur voor het publiek opengesteld. De Cabinet War Rooms zijn te vinden op korte afstand van het House of Parliament in Westminster, in King Charles Street (zie ook Fig. 1 bij het artikel). Een bezoek aan deze historische commandopost is stellig de moeite meer dan waard.

P. Huysman, T. F. Wetselaar, H. J. Heimens, B. T. de Mars en L. P. Verberkmoes

resp. luitenant-kolonel, majoors en kapitein der infanterie

Managers in een bataljonsstaf

In deze serie werden in eerdere artikelen reeds „De militaire manager” (*Mil. Spect.* 153(1984) (4)161) en „De bataljonscommandant” (*Mil. Spect.* 154(1984)(5)208) behandeld.

Thans willen wij aandacht besteden aan de stafofficieren op bataljons- en overeenkomstig niveau. Men kan zich afvragen of het woord manager wel op stafofficieren van toepassing is. Zij commanderen immers geen eenheid, zij hebben stafsecties die qua personele sterkte doorgaans gering van omvang zijn, en zij hebben niet meer beslissingsbevoegdheid dan de commandant hen in zijn delegatie van taken en bevoegdheden toestaat. Kortom, aan banden gelegde medewerkers, die enerzijds aandragers zijn van voorstellen en oplossingen en anderzijds uitvoerders van opdrachten.

LEIDERSCHAP OP DE KORREL

Mocht dit beeld misschien redelijk overeenkomen met stafofficieren op hogere niveaus waar men uitsluitend stafwerk verricht, op bataljonsniveau ligt dat toch anders. In ons voorgaande artikel „De bataljonscommandant” maakten wij reeds duidelijk dat het bataljonsniveau de laatste schakel vormde naar het metterdaad uitvoeren van (gevechts)acties. Binnenkomende opdrachten kunnen daar niet zonder meer worden doorgeschoven naar het naastlagere, het compagniesniveau. De compagniescommandant beschikt niet over een staf, noch over voldoende middelen om opdrachten van enige omvang geheel zelfstandig voor te bereiden en uit te voeren. De „coaching” van de bataljonscommandant en de stafofficieren dient de opdrachten naar de compagnieën te begeleiden. De staf moet de voorwaarden scheppen in tijd, ruimte en middelen waarbinnen de opdrachten kunnen worden uitgevoerd en dient de compagniescommandanten de „tools” aan te reiken die zij nodig hebben voor een correcte uitvoering.

Gezien de veelheid van opdrachten, die geheel verschillend van aard kunnen zijn, alsmede het voortdurende gebrek aan tijd is het op dit niveau ten enenmale onmogelijk dat alle contacten tussen de compagnie en het bataljon via de commandolijn BC-CC lopen. Strikt formeel gezien zou deze weg de enig juiste zijn, maar in de praktijk werkt dat niet. Zou dat toch bij voortdrijving noodzakelijk zijn dan is er bepaald sprake van een slechte situatie in de vorm van moeilijk functionerende samenwerkingsverbanden of intermenselijke verhoudingen.

De stafofficier bevindt zich binnen deze verhoudingen in een niet eenvoudige positie, want de aan hem gedelegeerde bevoegdheid bijvoorbeeld opdrachten „naar beneden” te verstrekken, kan immers door de bataljonscommandant (BC) worden doorkruist. Die kan een opdracht geheel of ten dele herroepen. Voorts heeft de compagniescommandant (CC) de mogelijkheid, indien hij zich niet wenst neer te leggen bij een aanwijzing of opdracht van een stafofficier, verhaal te gaan halen bij de BC. Ten slotte is nog een verzwarende factor dat de stafofficier niet alleen in de geest van de commandant moet werken — ondanks zijn eigen, misschien afwijkende, opvattingen — maar dat hij ook nog ervoor moet zorgen met collega-stafofficieren op een lijn te blijven. Dat betekent intensieve coördinatie en niet zelden „water in de wijn doen”, vanwege de conflicterende belangen tussen de in een staf voorkomende functiegebieden; hier is een speciale taak weggelegd voor de plaatsvervangende bataljonscommandant (PBC), waarover straks meer.

Kortom, veel wijsheid is geboden voor BC en bataljonsstaf om te kunnen opereren als team teneinde te voorkomen dat de CC wordt bedolven onder deels tegenstrijdige aanwijzingen, richtlijnen en opdrachten uit verschillende richtingen. Stafoffi-

cieren moeten gevoel hebben voor die coördinatieproblematiek: hun stringente aanwijzingen op een specifiek terrein moeten passen in de managementoptiek en -sfeer van het bataljon. Hoewel de benaming „stafofficier” misschien anders suggereert, maakt hij dus wel degelijk als lid deel uit van het managementteam. Alle factoren maken, dat de stafofficier op bataljonsniveau met recht mag worden beschouwd als een militaire manager, op wie zeker van toepassing is de omschrijving die in ons eerste artikel werd gegeven: „Militair management is het doelgericht integreren van *organisatievariabelen, menselijke variabelen en omgevingsvariabelen* in en ten dienste van de defensieorganisatie”.

Om dat nader te preciseren, wordt hierna meer aandacht besteed aan het functioneren van de PBC en de sectiehoofden binnen een bataljonsstaf.

PBC

De functie van de plaatsvervangende bataljonscommandant staat de laatste jaren nogal in de belangstelling bij hen die op beleidsniveau zijn belast met het „bewaken” van het functiebestand van de organisatie, en eveneens bij degenen wier taak het is die organisatie te vullen met het juiste personeel. Over en weer wordt bij het stellen van de prioriteiten bezien of die functie niet kan worden geschrapt of gewijzigd in een mobilisabele, dan wel of bij handhaving ervan als parate functie niet kan worden geaccepteerd dat zij voorshands vacant blijft. Vele bataljons werden al met deze realiteit geconfronteerd.

In de praktijk blijkt vaak als criterium voor het al dan niet vervullen van deze functie te gelden of het bataljon is gelegerd in een aparte kazerne, zodat de PBC als (waarnemend) kazernecommandant zal moeten optreden, dan wel of dat niet het geval is. Nu kan niet worden ontkend dat een zekere taakverzwarende voortvloeit uit de verantwoordelijkheid voor een eigen bataljonskazerne, maar daartegenover mag niet worden vergeten dat ook voor bataljons in grote legerplaatsen kazernediensten aan de orde van de dag zijn. Over dat aspect later meer. Voor de rol van de PBC, zoals wij die zien, is dat wel van belang maar het moet niet worden overschat.

Men moet de functie van PBC duidelijk zien in re-

latie met wat in ons vorige artikel over de BC werd geschreven. Heel eenvoudig gesteld: de PBC verschaft door zijn aanwezigheid en zijn werkzaamheden aan de BC de noodzakelijke ruimte die deze behoeft om zijn — eerder beschreven — commandantenfunctie naar behoren te kunnen vervullen. Een zo goed als dagelijks contact tussen BC en PBC is van belang voor een goed lopende communicatie tussen staf, commandant en ondercommandanten. De PBC, die doorgaans wat langer in een bataljon verkeert dan de BC, kan voor hem optreden als klankbord, adviseur, tussenpersoon, toetssteen, en zo meer; hij informeert de BC uit de staf, en verifieert de eensgezindheid ter zake van nog te ondernemen activiteiten.

Het intensieve contact tussen commandant en plaatsvervanger werpt zijn vruchten af bij de onvermijdelijke afwezigheid van de BC, die immers veelvuldig zijn oefenende onderdelen bezoekt maar ook vaak andere verplichtingen elders moet nakomen, zoals verkenningen, „lower control” bij CPX’n, deelnemen aan stafoefeningen en besprekingen bij hogere echelons. Het komt daardoor herhaaldelijk voor dat de BC samen met een of meer stafofficieren enkele dagen afwezig moet zijn. De PBC „bewaakt dan het fort”, en kan — in de lijn van de commandant — waar nodig richtlijnen geven of beslissingen nemen als waarnemend commandant.

Gezien de relatief korte voorbereidingstijden en de bijna dagelijks zich voordoende noodzaak tot bijsturen, alsmede de voortdurende behoefte aan uitwisseling van informatie, verdient het aanbeveling dat de PBC in zijn rol als chef van de staf aan het begin van iedere werkdag een korte werkbespreking houdt met de stafofficieren; dat behoeft niet langer te duren dan 10 à 15 minuten. Is een van de sectiehoofden verhinderd, dan laat hij zich vertegenwoordigen door zijn toegevoegde onderofficier. Het is goed, ook die medewerkers doorlopend bij het proces te betrekken; dat kan bovendien de motivatie ten goede komen.

Eens per week in een stafvergadering, alsmede in de dagelijkse contacten tussen BC en stafofficieren, kan dan de „link up” plaatsvinden tussen BC en staf, waarna ook een doelgerichte en vruchtbare BC-CC-vergadering mogelijk is. De tijd die daarmee is gemoeid, verdient men ruimschoots terug. Het is heel wat efficiënter en minder vermoeiend, na eventuele discussie de besprekingen

te verlaten met ondubbelzinnige afspraken dan telkenmale tegenstrijdige bevelen en berichtgevingen te moeten rechtzetten. Welnu, de PBC vervult daarbij een centrale rol.

Het verschaffen van ruimte aan de BC krijgt verder gestalte doordat de PBC, samen met de S1, zoveel mogelijk administratieve zaken „panklaar” op tafel brengt. Dat lijkt wel volkomen logisch, maar de angst dat hun ook maar iets zal kunnen ontgaan brengt vele BC'n ertoe heel de binnenkomende post — en vooral telegrammen — vooraf zelf te willen zien. Daarmee gaat echter kostbare tijd verloren. Het is veel beter wanneer de post wordt gescreend door de PBC — die tevens bepaalt in hoeverre een voorrangbehandeling gewenst is en hoe de routing moet zijn — zodat het denkwerk in de staf al op gang is en de BC de post krijgt aangeboden met daarbij de voorstellen en oplossingen die zijn staf reeds heeft geprepareerd. De PBC kan voorts zinvolle steun verlenen op het gebied van het militaire straf- en tuchtrecht; het uitoefenen van routinecontrole op de opgelegde straffen, en het opstellen van rapporten en justitiële verklaringen door de PBC ontlast de BC in aanzienlijke mate, zonder overigens diens eindverantwoordelijkheid aan te tasten. Datzelfde geldt voor het afdoen van eventuele beklagen tegen opgelegde correcties of onbillijke behandeling. Omdat dergelijke zaken niet zelden een emotionele lading hebben, zijn de gesprekken met de klager zinvol, maar zij vergen gewoonlijk ook veel tijd. Een gesprek van de PBC ter voorbereiding op de uiteindelijke behandeling door de BC, heeft zijn nut reeds meermalen bewezen.

Dan de PBC en de kazerne of legerplaats. Een veelheid van zaken, met tal van „losse einden”, wordt door de meeste commandanten als storend ervaren: verschillende regelingen, afspraken met andere onderdelen, contacten met het kazernecommando of — voor zover zelfstandig — met PMC en NTC, infrastructuur, compagnieën van dienst, eetzaalkwesties, steunverleningen, bezoeken van en demonstraties voor autoriteiten; kortom, een groot aantal uiteenlopende besognes past zeer wel in de portefeuille van de PBC die dat alles in goede banen zal moeten leiden, terzijde gestaan door de bataljonsinstructeur, de compagniessergeanten-majoor en het hoofd van de sectie 1 (Personeel).

Wij willen hier volstaan met deze summiere schets

van de omvang van het werk van een PBC. Deze beschrijving is geenszins volledig, doch niet meer dan een indicatie. Zelfs zijn operationele taak tijdens grotere oefeningen is gemakshalve achterwege gelaten, in de veronderstelling dat die bij het gros van de lezers genoegzaam bekend zal zijn.

Het verdient aanbeveling de officier die zal worden bestemd voor de functie van PBC ter voorbereiding daarop tewerk te stellen als sectiehoofd in hetzelfde bataljon. Voor de gevechtsbataljons zou daarbij de voorkeur dienen uit te gaan naar de functie van S4 (Logistiek), en wel omdat de combinatie van BC en S3 (Operatiën) de inbreng op tactisch en opleidingsgebied reeds afdoende zal kunnen waarborgen, waartegenover in de regel een tekort aan logistieke ervaring blijkt: PBC en S4 kunnen elkaar alsdan aanvullen en steunen.

De conclusie lijkt gewettigd dat, gelet op het hiervoor beschrevene, het opheffen dan wel het vacant laten van de functie van PBC automatisch zal leiden tot een aan zijn bureaustoel gekluisterde BC. Het moet ernstig worden betwijfeld of het mogelijk is een succesvol militair management op bataljonsniveau te realiseren uit een dergelijke positie!

S1

In een bataljon is, evenals in elke andere middelgrote organisatie, sprake van een bedrijfsproces dat zodanig moet worden geoptimaliseerd dat het doel dat de organisatie zich stelt, wordt bereikt. Op dat bedrijfsproces werkt een aantal factoren in, waarbij de personele factor in de laatste jaren steeds meer dominant blijkt te zijn geworden. Men heeft dat uit onze voorgaande artikelen kunnen afleiden. Dat heeft ertoe geleid dat het belang van de functie van Hoofd Sectie 1 — de personeelsofficier — binnen een bataljon aanzienlijk aan gewicht heeft gewonnen. Wij zullen hem verder aanduiden als S1.

Velen onzer zullen zich nog de tijd herinneren dat de vulling van de „S1-stoel” niet direct de hoogste prioriteit had. Wie, na het afsluiten van een periode als compagniescommandant, alvorens te worden overgeplaatst nog enkele maanden in een bataljon te gaan had, kwam niet zelden terecht in dat „doorgangshuis”. De S1 werd veelal afgeschijlderd als de man voor de bruiloften en partijen, het

moreel, de schildjes en diverse (geld)potjes, en daarnaast was hij ook nog de adjudant van de BC. Dat beeld is wel aanzienlijk gewijzigd.

Behalve het, grotendeels technisch-procedureel, besturen van zijn sectie moet de S1 in het moderne management verzekeren dat PERSONEELSZORG inderdaad met hoofdletters wordt geschreven. De behoefte van het personeel aan duidelijkheid over de plannen die de organisatie heeft met het individu, aan overleg, aan een persoonlijk welbevinden in de organisatie, aan de oplossing van privé- en dienstproblemen, dat alles maakt dat de S1, als voorportaal van het BC-bureau, een sleutelpositie in het bataljon inneemt. Het kunnen luisteren naar medewerkers, het willen inspelen op vaak moeilijke problemen, en het fungeren als schakel tussen enerzijds het bataljon en anderzijds externe hulpverleners moet hem op het lijf zijn geschreven. Het is noodzakelijk dat hij een goed inzicht heeft in de organisatieprocessen en communicatiestructuren die de arbeidsmotivatie beïnvloeden. Hij staat op een kruispunt van personele en organisatiebelangen, en moet voortdurend in twee richtingen kijken om die belangen zo goed mogelijk in evenwicht te kunnen brengen en houden. Als hij dat nalaat, functioneert hij te schraal en te geïsoleerd.

Een oudere kapitein, die door het beroepspersoneel van hoog tot laag in deze vertrouwenspositie wordt geaccepteerd, is voor een bataljon van grote waarde. Hij brengt een zekere rust in de organisatie, omdat men weet problemen en conflicten altijd met hem te kunnen bespreken. Uiteraard begint de verantwoordelijkheid voor het signaleren en aanpakken van een personeelsprobleem bij de compagniescommandant, maar niet zelden blijkt dat die de mogelijkheden en/of ervaring niet heeft voor het treffen van de juiste maatregelen. Extra steun is dan onontbeerlijk, en dan klinkt vaak de roep om de S1. Wanneer dan ten slotte een actie of gesprek van de BC persoonlijk nodig is, heeft de personeelsofficier het terrein al geëffend.

Het is een maatschappelijk gegeven dat ook door de krijgsmacht niet kan worden genegeerd, dat men over het personeel niet meer uitsluitend kan spreken als over de personele middelen in de juiste kwantiteit en kwaliteit die in een „technisch” bedrijfsproces worden ingebracht. Men moet zich ervan bewust zijn dat de kwaliteit van de medewerker, in de zin van diens bereidheid zijn talen-

ten in dienst van de organisatie — *zijn* bataljon — te stellen, niet zonder meer afdwingbaar is. Veel zal daarbij afhangen van het werkklimaat in een bataljon.

Dat zal nog meer worden geaccentueerd in de toekomstige formele overlegstructuur binnen een bataljon. Daarbij zal de houding van de BC bepalend zijn voor het antwoord op de vraag of er een goed, naar harmonie strevend overleg is dan wel of er sprake is van een regelmatig terugkerend conflict-model. Wij zijn van mening dat, naast de commandant, de S1 een belangrijke rol kan spelen bij het in goede banen leiden van de hele gang van zaken. Naar onze mening is het zeker de moeite waard te onderzoeken of het functiegebied Personeel niet door de gehele organisatie professioneler zou moeten worden aangepakt.

S2/3

De secties 2 (Inlichtingen/Veiligheid) en 3 (Operatiën/Opleidingen) liggen zowel in de dagelijkse werkzaamheden als in de operationele zaken dicht bij elkaar. Het is dan ook verantwoord, in het verband van deze artikelenserie waarin het militaire management de rode draad is, die beide onder één hoofd te behandelen.

Hoewel in het kader van Operatiën en Opleidingen ook het hoofd van de sectie 2 — de S2 — zijn rol vervult, zullen wij ons in het bijzonder richten op het management van Hoofd Sie 3 — de S3 — die de stafverantwoordelijke is op dat gebied. Dat doet niets af aan het belang van de specifieke deskundigheid van de S2, in vredes- en oorlogstijd.

Evenals in andere staven is ook in de staf van het bataljon de S3 een centrale figuur als het gaat om het uiteindelijke doel van de organisatie, namelijk het vormen van een gevechtsgerede eenheid die berekend is voor de in tijden van spanning te volbrengen taken. Hij is daarbij sterk afhankelijk van hetgeen wordt toegeleverd en ingebracht door de andere secties van de bataljonsstaf. Die kunnen niet putten uit onbegrensde mogelijkheden, maar ondervinden voortdurend beperkingen in materiële en personele zin. Militair management in deze is ook: het zoeken naar optimale mogelijkheden; optimaal in die zin dat de belangrijkste processen zo min mogelijk worden gestoord.

Laten wij iets concreter worden. De S3 baseert zijn planning op het Oefenplan 1 Lk waarvan de

bataljonsoefenplannen uiteindelijk zijn afgeleid. Een goede jaarplanning is een belangrijk uitgangspunt. Maar daarbij blijft het gewoonlijk, want die planning wordt bij het voorbereiden van de werkelijke uitvoering verstoord door een aantal — zeker in de tijd gezien — onvoorspelbare factoren.

Die verstoringen vinden onder meer hun oorzaak in:

— *materiële inzetbaarheid*: het niet in voldoende mate aanwezig zijn van (vredes)inzetbaar materieel beïnvloedt sterk de uitvoering van oefeningen, waardoor bepaalde oefendoelen slechts gedeeltelijk kunnen worden gehaald;

— *personele inzetbaarheid*: bepaalde oefeningen vereisen hulpleiders tot op pelotonsniveau om een goede begeleiding en training te waarborgen. Afgezien van kwalitatieve beperkingen zijn er kwantitatief gezien al problemen te over als men personeel wil weghalen uit zijn normale werkzaamheden;

— *infrastructurele problemen*: beperkte beschikbaarheid van leslokalen en oefenterreinen;

— *extreme weersomstandigheden*;

— *onverwachte ceremoniële diensten/demonstraties*: hoewel de VAOV-1 Lk hierin voorziet met een aantal uren, blijken deze zaken in de praktijk, vooral in de voorbereiding, meer tijd te kosten (deels ook leegloop) dan aanvankelijk voorzien;

— *extern opgelegde alarmoefeningen*: op zichzelf nuttig, maar gezien de onvoorspelbaarheid gaan die onherroepelijk ten koste van geplande opleidingsactiviteiten;

— *externe steunverleningen*: het leveren van transport, oefenvijand, enz.;

— *militaire bijstand*: hoewel deze niet zo vaak voorkomt, en de noodzaak daartoe onzerzijds wordt onderschreven, kan hij toch ernstige gevolgen hebben voor de opleidingsgang.

Voor de ervaren lezer brengen wij met bovenstaande feiten niets nieuws. Het is toch van belang te noemen, omdat zij door hun onvoorspelbaarheid een voortdurend bijsturen in maandprogramma's en soms nog in weekprogramma's noodzakelijk maken. Het plannen, sturen en bijsturen van het oefen- en opleidingsprogramma is voor de S3 een tijdrovende aangelegenheid en heeft, naarmate het tijdstip van uitvoering nadert, veel weg van voortdurend „crisismanagement”. Als alle be-

trokken bevelsniveaus dan in staat blijken de nodige flexibiliteit, maar ook loyaliteit, op te brengen, kan de onrust nog enigszins worden ingedamd.

Behalve aan de planning dient de S3, samen met de BC, een belangrijk deel van zijn tijd te besteden aan de controle van de uitvoering. In de formule *plan—do—check—action* blijkt dat bij ons de stap „check” en derhalve ook „action” nogal eens wordt overgeslagen; toch zijn beide essentieel om tot kwaliteitsverbetering te geraken. Alleen controleren en constateren en de resultaten uitsluitend in bijvoorbeeld de nabespreking behandelen, is daarvoor geen alternatief. In deze is „coaching” van ondercommandanten een proces dat onmiddellijke en voortdurende acties vereist. Daarvoor is het noodzakelijk dat een S3 over de noodzakelijke ervaring beschikt, waarover straks meer.

In een eerder artikel merkten wij al op dat de dagelijkse gang van zaken in een bataljon een vaak haastig en onrustig karakter heeft. Daarom is het van belang dat de coördinatie met de uitvoerders, de toch al overbelaste compagniescommandanten, in elke fase van de planning goed verloopt. Dat geldt overigens niet alleen voor de Sectie 3 maar voor de gehele bataljonsstaf; het vereist tevens van alle betrokkenen een strikt zakelijke opstelling, omdat anders ogenschijnlijk tegenstrijdige belangen gemakkelijk in de persoonlijke sfeer worden getrokken. Persoonlijke tegenstellingen kunnen de voor een bataljon zo belangrijke teamgeest verstoren en verminderen het vertrouwen in elkaar.

In vergelijking met bijvoorbeeld het bedrijfsleven werken de medewerkers in militaire organisaties ten gevolge van het gebruikelijke verplaatsingsritme relatief kort met elkaar samen. Voor het bedrijfsproces binnen een bataljon is het daarom van groot belang dat zij elkaar zo snel mogelijk leren accepteren en met elkaar leren samenwerken. Een gouden regel daarbij is nog steeds dat motivatie ontstaat via communicatie en informatie.

Zoals gezegd doet de S3 goed, de compagniescommandanten in een vroegtijdig stadium bij de planning te betrekken. Dat versterkt het „geloof” in deze planning, waaraan men zelf zijn bijdrage heeft geleverd. Van deze vertrouwensbasis uit wordt de controle op en bijsturing van de uitvoering door de S3 ook gemakkelijker geaccepteerd

en daardoor wordt de *wil iets goed te doen* niet overheerst door de *angst iets fout te zullen doen*.

In de hiervoor beschreven — nog geenszins complete — rolvulling van de S3 als militaire manager in een bataljonsstaf is zijn voorafgaande opleiding en loopbaan nog een punt dat aandacht behoeft. De periode na de cursus Stafdienst aan de HKS, tot de vervulling van de zogenaamde wapenfunctie bedraagt ten minste vier jaar, en meestal meer. Hoewel de in de tussentijd vervulde functies, doorgaans op beleidsvormende staven, stellig interessant en leerzaam zijn, verliest men toch wel snel het contact met het „uitvoerende” bataljonsniveau. Dat klemt te meer indien, zoals in de laatste jaren vaak het geval is geweest, in die periode vele nieuwe (wapen)systemen operationeel worden. Gelukkig vindt bijscholing nog wel plaats per wapen en dienstvak, maar door de jaren heen heeft die zogenaamde B-cursus zich toch vooral gericht op de operationele functievervulling van de hoofdofficieren van dat wapen of dienstvak in het algemeen, en zich bij sommige opleidingen meer toegespitst op de functie van de S3. Wat eigenlijk in de B-cursus node wordt gemist, is het management van alledag voor het functiegebied Operatiën en Opleidingen. Wij geven, nog afgezien van het cursusaspect, graag in overweging ook de toekomstige S3 in een vroeger stadium dichterbij het bataljonsniveau te brengen door plaatsingen in brigade-, divisie- of groepsstaven, dan wel door tewerkstelling op het niveau van legerkorpsartillerie of legerkorps logistiek commando als het gaat om hen die zijn bestemd voor afdelingsstaven of staven van logistieke bataljons. Wellicht ten overvloede zij daarbij opgemerkt dat een overeenkomstige redenering evenzeer geldt voor de functie van Hoofd Sectie 4, de S4.

S4

De toenemende mechanisatie en de introductie van steeds nieuwere technologie binnen de huidige organisatie hebben ertoe geleid dat tactiek en logistiek tot gelijkwaardige grootheden zijn geworden. Immers, goed geoefend personeel met slecht inzetbaar materieel levert evenmin de noodzakelijke gevechtskracht op als hoog inzetbaar materieel met ongeoefende bediening. Dat de tactiek niet buiten de logistiek kan, hebben velen onzer in de afgelopen jaren met schade en

schande moeten leren. Het zoeken is naar de juiste balans, naar een optimalisatie, zodat aan de doelstelling — een geoefend en inzetbaar bataljon — zo goed mogelijk kan worden voldaan. In dat proces speelt het hoofd van de sectie 4 (logistiek) — de S4 — een dominante, en in het bijzonder bij gevechtseenheden weinig benijdenswaardige rol. De S4 van de gevechtseenheden komt voort uit de categorie officieren van een wapen in wier opleiding en loopbaan het accent hoofdzakelijk op de tactiek heeft gelegen. In hoeverre zo iemand zich dan voelt aangetrokken tot de logistiek is vaak een toevalligheid, en als regel een kwestie van persoonlijke instelling en ambities. Toch is een gedege*n inzicht in zijn functiegebied voor hem onmisbaar*, want het is noodzakelijk dat hij ononderbroken de „logistieke pols” blijft voelen. De inbreng van de S4 is vaak van doorslaggevende betekenis voor de besluitvorming binnen het bataljon, en daarom is het essentieel dat hij tijdig daarin wordt betrokken. BC'n willen dat wel eens over het hoofd zien, ook al doordat hun relatie met de S3 — door de samenwerking bij oefeningen, schietseries, en dergelijke — begrijpelijkerwijze een hechtere is dan die met de S4. Dat het onjuist is de S4-kant te veronachtzamen, zal de BC echter spoedig duidelijk worden omdat het de S4 is die hem regelmatig in zijn „operationele droomwereld” komt storen. Het moet vanzelfsprekend zijn, dat en de S3 en de S4 gelijktijdig worden geïnformeerd en geconsulteerd als kleine en grotere plannen moeten worden opgezet. Bovendien is het voor een S4 motiverender, vooraf de materiële mogelijkheden te kunnen aanreiken dan achteraf steeds weer teleurstellende meldingen ten beste te moeten geven.

Werken in een staf moet zijn gericht op geven en nemen. Het doen van concessies door de S4 is voor de uitvoerders op logistiek gebied, waarmee hij functioneel veel contact heeft, vaak moeilijk verteerbaar, doch in het kader van de gemeenschappelijke doelstellingen evenzeer onvermijdelijk. Ook in zijn omgeving zijn daarom intensieve communicatie en wederzijdse informatie van belang.

Aangezien de logistiek een voortdurende bron van zorg is, wordt de S4 van een gevechtseenheid als geen ander geconfronteerd met problemen op het gebied van integratie van organisatie- en menselijke variabelen, zoals genoemd in onze omschrij-

ving van militair management. Samen met de commandant van een staf- en verzorgingscompagnie is hij de manager van een zeer uiteenlopende groep specialisten, zowel uit het eigen wapen als uit dienstvakken als intendance, technische dienst en aan- en afvoertroepen. Vaak komen die medewerkers uit een geheel andere sfeer dan waarin zij in het bataljon moeten functioneren, en hun opvang en begeleiding zijn dan ook voorwaarden voor een goede functievervulling.

Een ideaal beeld voor een S4 is dat een bataljon beschikt over 100% capaciteit, volledig voor zijn taak berekend personeel, snelle herbevoorrading van essentiële uitrustingsstukken, en (rollend) materieel dat is berekend op zeer intensief en niet altijd deskundig gebruik door het (dienstplichtige) personeel.

Dat is echter een absolute utopie. Ook de S4 heeft met verschillende storende factoren te maken die door interne maatregelen niet altijd zijn te elimineren. Daardoor krijgt hij het gevoel een brandweerman te zijn die tientallen malen uitrukt voor kleine brandjes die, na succesvol te zijn bedwongen, telkens opnieuw opvlammen.

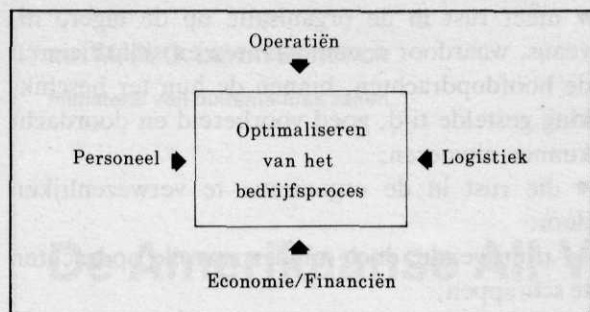
Tegelijkertijd stelt de organisatie hoge eisen. De normen van het materieelinspectieorgaan (MIO) voor de inzetbaarheid en de zogenaamde gebruiksgereedheid van het materieel liggen erg hoog. Een merkwaardig, vermeldenswaard voorval op dat gebied deed zich voor tijdens de oefening Atlantic Lion. Daar startte een bataljon met 95% van zijn rollende materieel aan het begin van de oefening, en had nagenoeg geen uitval. Het „MIO te velde” verklaarde evenwel — op basis van naar onze mening irrelevante, althans minder essentiële zaken — dat een belangrijk deel van het materieel „niet gebruiksgereed” was. Zoiets komt, na de intensieve onderhoudsinspanningen die voor de oefening waren geleverd, dan wél uiterst pijnlijk aan: is dat dan te wijten aan de kwaliteit van het onderhoudspersoneel? Misschien wel. Zeker in de kleinere onderhoudsgroepen is de kwaliteit van het dienstplichtige onderhoudspersoneel stellig een punt van zorg, hoewel ontegenzeggelijk de wil, goed werk te leveren, wel degelijk aanwezig is. Het is echter noodzakelijk dat het beroepspersoneel intensief controleert. Maar de aanzienlijke administratieve belasting van de werkplanning, het aanvragen van reservedelen, de verantwoording, enz., is vaak oorzaak dat er te

weinig beroepskader op de werkplaats beschikbaar is voor zodanige controles.

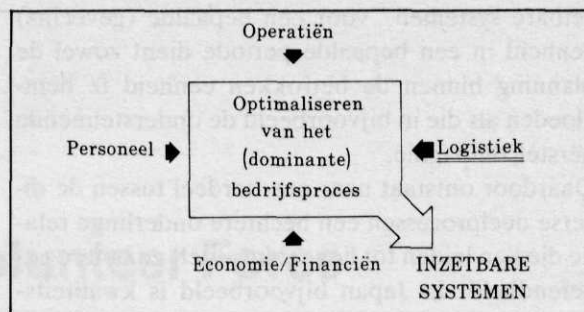
Een ander onderhoudsprobleem is, dat het jeugdige beroepspersoneel vaak onvoldoende is gemotiveerd voor het noodzakelijke onderhoud. Het is vaak een lange weg alvorens de gebruikers van het uiterst kostbare materieel ervan kunnen worden doordrongen dat niet alleen het gebruik maar ook het onderhoud hun voortdurende zorg vereist. Een mentaliteitsverbetering is daarbij absoluut noodzakelijk: reeds in de algemene en in de specialistische militaire opleiding moet veel tijd worden gereserveerd voor onderhoud; dat dient men systematisch in het programma te integreren en met niet aflatende nauwgezetheid te controleren, opdat de leerlingen automatisch doordrongen raken van het belang ervan.

Onze ervaringen met het MIO-personeel zijn doorgaans goed. Al inspecterende is men instruerend bezig, en het ligt dan ook zeker niet aan hen, dat het fenomeen MIO zo'n onrust teweegbrengt in een bataljon. Het is meer de beoordelingsdruk die de commandanten bewust of onbewust ervaren en die hen ertoe brengt van hun onderhebbend personeel telkenmale weer het onmogelijke aan extra onderhoudsinspanningen te vragen. Het woord „telkenmale” is hier inderdaad op zijn plaats, omdat een eenheid — door het systeem van de zogenaamde MIO-vensters — ongeveer vijfmaal per jaar de kans loopt „een MIO te krijgen”. De bedoeling achter dat systeem is ongetwijfeld goed — gericht op het handhaven van een hoog kwaliteitsniveau, het gehele jaar door — maar de praktijk is evenwel dat, aangezien een goed onderhoudsniveau nog iets anders is dan een „MIO-niveau”, het bijna onvermijdelijk is dat men zich meermalen per jaar voorbereidt op de onverwachte MIO.

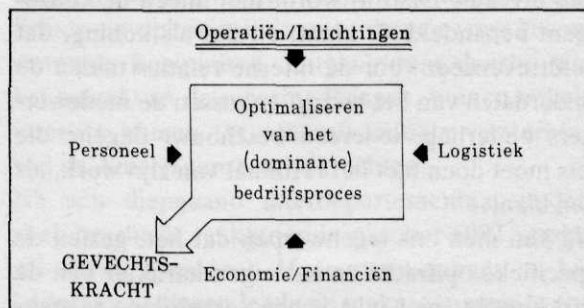
Het is zeker niet de bedoeling hier uitsluitend kommer en kwel in de S4-branche op te sommen. Ook dankbaarheid kan het deel zijn van een S4 die, door actieve dienstverlening, kans ziet in zijn management van de logistiek van het bataljon de compagniescommandanten enigszins te ontlasten. Wij bedoelen dat commandanten van bijvoorbeeld de onderhouds- en bevoorradingspelotons meekijken over de schouder van de S4, en hun planning en verzorging automatisch afstemmen op de komende activiteiten van de verschillende compagnieën. Dat vergt initiatieven van zowel de ge-



Afb. 1 Het militaire bedrijfsproces



Afb. 2 Het onderhouds- en bevoorradingsproces



Afb. 3 Het operationele proces

bruiker — de CC — als de verzorgers. Situaties als „u krijgt die tenten niet want u heeft niet tijdig een aanvraag ingediend!” mogen zich dan ook in een bataljon niet voordoen. Sterker nog, met open en modern militair management kunnen dergelijke situaties ook worden voorkomen.

Ten slotte nog een enkel woord over de opleiding van de S4. De S4 die zonder logistieke achtergrond deze functie gaat vervullen, voelt zich het eerste halfjaar min of meer voor de leeuwen geworpen. Een voormalige S4, die als PBC nog in zijn omgeving aanwezig is, kan een grote steun voor hem zijn. De eigenlijk reeds bij plaatsing noodzakelijke kennis ontbreekt hem vooral op het gebied dat ca. 80% van zijn tijd opeist: het onderhoud.

De S4-cursus op het Opleidingscentrum Intendance, hoe voortreffelijk ook verzorgd, richt zich te veel op bevoorradingsaangelegenheden (procedures, bonnen/formulierenloop, enz.) en te weinig op onderhouds- en andere managementaspecten op S4-gebied. Het ware voorts aan te bevelen ook een toekomstige S4 vroegtijdig voor deze relatief zware functie te „earmarken” en hem daarom zo mogelijk in een voorliggende functie in het logistieke functiegebied te werk te stellen.

Bedrijfsprocessen

Vergelijken wij de bovenstaande functiegebieden en de daarin voorkomende problemen die door de onderscheidene militaire managers moeten worden opgelost, met wat zich afspeelt in het bedrijfsleven, dan zijn er in de bedrijfsvoering zeker parallellen te ontdekken. Als verzwarende omstandigheden in de krijgsmacht moeten daarbij dan nog worden aangemerkt de eerder genoemde factoren als discontinuïteit op sleutelfuncties, oner-

varen (dienstplichtig) personeel, tijdsgebrek, grote administratieve druk, en de toenemende aandacht die aan het personeel moet worden besteed. Een eigentijdse aanpak van het management is op de lagere niveaus van bevelvoering evenzeer van belang als op de hogere. Militaire managers op alle niveaus moet worden geleerd met hun inbreng het bedrijfsproces, waarvan zij de besturing in handen hebben, te optimaliseren. Op het niveau van het hogere militaire management zijn daarbij de diverse functiegebieden vrijwel gelijkwaardig en is de output gericht op het functioneren van bijvoorbeeld de totale Koninklijke landmacht zoals weergegeven in afb. 1. Naarmate het niveau daalt, wordt een van de functiegebieden dominant in het bedrijfsproces, en ontstaan er deelprocessen. Zo zullen logistieke eenheden van hun specialisaties uit in het proces binnengaan, en dan vormen de onderhouds- en bevoorradingsprocessen de dominante bedrijfsprocessen, met als resultaat inzetbare systemen (afb. 2).

Voor gevechtseenheden geldt hetzelfde (zoals weergegeven in afb. 3), met dien verstande dat deze eenheden, om uiteindelijk gevechtskracht te kunnen leveren, sterk afhankelijk zijn van de deelprocessen zoals afb. 2 laat zien. Niemand kan zich veroorloven in enig deelproces een niet-dominant functiegebied over het hoofd te zien. Met andere woorden: de operationele behoefte aan „in-

zetbare systemen" voor een bepaalde (gevechts) eenheid in een bepaalde periode dient zowel de planning binnen de betrokken eenheid te beïnvloeden als die in bijvoorbeeld de ondersteunende herstelcompagnie.

Daardoor ontstaat naar ons oordeel tussen de diverse deelprocessen een hechtere onderlinge relatie die kan leiden tot hogere kwaliteit en betere geoefendheid. In Japan bijvoorbeeld is kwaliteitsverbetering voortdurend een punt van discussie op alle niveaus. Daarbij wordt niet alleen de consument behandeld als klant, en dus als koning, dat geldt evenzeer voor de interne relaties tussen de onderdelen van het bedrijf en tussen de medewerkers onderling: iedereen beschouwt degene die iets moet doen met het resultaat van zijn werk, als een klant.

Nu kan men ons tegenwerpen dat het, gezien de specifieke opdracht en het eigen karakter van de krijgsmacht, niet juist is een vergelijking te trekken met het bedrijfsleven, en zeker niet met het Japanse, maar dan moet worden opgemerkt dat Japanse militaire collega's toch ook wel dezelfde problemen kennen:

In this respect it can be said that it depends on the human factor, whether or not the performance of the given mission is successful. (Defense of Japan. Defense Agency, Tokio (1983)).

Daarom zijn ook wij van mening dat wij ons moeten ontworstelen aan de vaak traditionele en historische druk op ons leiderschap, en moeten kiezen voor een veel modernere en professionelere aanpak. Daarbij moet wel worden voldaan aan enkele voorwaarden, te weten:

- het militaire management moet niet alleen de rode draad zijn in de initiële en algemeen-niveauverhogende opleidingen, maar ook in de diverse functieopleidingen, gericht op de objecten waarin management moet worden bedreven; daarbij moet zicht worden geboden op de problemen die het optimaliseren van de verhouding tussen technische en menselijke processen met zich meebrengt;
- meer continuïteit in de bezetting van sleutelfuncties en meer functionalisatie;

- meer rust in de organisatie op de lagere niveaus, waardoor commandanten en stafofficieren de hoofdopdrachten, binnen de hun ter beschikking gestelde tijd, goed voorbereid en doordacht kunnen uitvoeren;

- die rust in de organisatie te verwezenlijken door:

- tijdrovende, doch minder zinvolle opdrachten te schrappen;

- bestaande oefeningen t/m brigadeniveau inhoudelijk kwalitatief te verbeteren en daarvan standaardoefeningen te maken in plaats van telkenmale nieuwe oefeningen te ontwerpen;

- de administratieve belasting terug te dringen;

- de inspecties van buiten te verminderen of anders te structureren;

- de faalangst te verminderen door de beoordelingsdruk te reduceren.

Aangezien wij nog steeds streven naar kwaliteit voor kwantiteit verdient het bovenstaande naar onze mening zeker onderwerp van nader onderzoek te zijn of te worden.

Slot

In dit artikel hebben wij ons beperkt tot het functioneren van stafofficieren als managers in een bedrijfsproces. Wij zijn ons ervan bewust dat het hierbij voornamelijk gaat om de situatie in vredes-tijd. Wij zijn echter van mening dat een goede basis is gelegd voor het functioneren in onverhoopte tijden van spanning, wanneer een eenheid kans ziet reeds in vredes-tijd met commandant, stafofficieren en ondercommandanten een hecht team te vormen, dat het militaire „ondernemerschap" in de eenheid serieus neemt en ook te allen tijde verantwoording voor zijn daden wil afleggen.

Concluderende willen wij stellen dat de kwaliteit van het management, de opleiding en de loopbaanplanning sterk met elkaar zijn verweven en dat die kwaliteit een van de belangrijkste sleutels is voor het bereiken van de (maatschappelijke) doelen van de krijgsmacht.

In een volgend artikel zullen wij de functie van de compagniescommandant nader beschouwen.

mr. M. R. O. baron Bentinck

ministerie van buitenlandse zaken

De Amerikaanse All-Volunteer Force

De grote weerstanden die de oorlog in Vietnam indertijd onder de Amerikaanse bevolking opriep, vormden de directe aanleiding tot de afschaffing van de militaire dienstplicht die de Verenigde Staten sinds de Tweede Wereldoorlog vrijwel onafgebroken hadden gekend.

Evaluatie van de AVF: instelling van de Military Manpower Task Force

Van 1971 af voltrok zich de omschakeling naar een vrijwilligersleger, de zogenaamde *All-Volunteer Force* (AVF). In de twaalf jaar van haar bestaan stonden de samenstelling en het functioneren van de AVF bloot aan veel kritiek. Mede om die reden werd in 1981 een taakgroep ingesteld, de Military Manpower Task Force, onder voorzitterschap van minister van defensie Weinberger. De taakgroep kreeg de opdracht, de AVF en haar reservisten-

Het vraagstuk van de legervorming, in het bijzonder of de krijgsmacht zou moeten bestaan uit vrijwilligers in plaats van voor een belangrijk deel uit dienstplichtigen, heeft in het recente verleden ook in ons land vele pennen in beweging gebracht. Soms werd daarbij ook gewezen op de Amerikaanse strijdkrachten die geheel uit vrijwillig dienend personeel zijn opgebouwd. Al naar gelang van de voorkeur van de schrijver van het pleidooi werd dan beklemtoond hoe groot de voordelen daarvan wel zijn, of hoezeer de nadelen de overhand hebben. De schrijver van nevenstaand artikel, aspirant-ambtenaar van de Buitenlandse Dienst en momenteel beleidsmedewerker van de Directie Atlantische samenwerking en veiligheidszaken van het ministerie van buitenlandse zaken, stelde over het in de titel vermelde onderwerp een achtergrondmemorandum op dat weliswaar de materie niet uitputtend behandelt doch stellig informatie bevat die de meningsvorming kan bevorderen en ertoe kan bijdragen dat wordt afgerekend met verschillende clichés die in de discussie vaak al te gemakkelijk werden gehanteerd. Om die reden stelt de redactie het op prijs dat betrokkene's superieuren hem hebben willen toestaan aan het memorandum in ruimere kring bekendheid te geven.

bestand zowel kwantitatief als kwalitatief door te lichten en oplossingen aan te dragen voor geconstateerde knelpunten. Uitgangspunt daarbij was het beleid van de regering Reagan, binnen enkele jaren te komen tot een substantiële versterking van de Amerikaanse strijdkrachten.

Na een diepgaand interdepartementaal onderzoek bracht de taakgroep in oktober 1982 verslag uit aan de President. Haar overwegingen en beleidsaanbevelingen legde de taakgroep neer in een lezenswaardig rapport, waarvan een statistisch bijgewerkte versie kort daarop voor publikatie werd vrijgegeven („Military Manpower Task Force - A Report to the President”, November 1982). In april 1983 werd het rapport besproken door de Permanente Vertegenwoordigers bij de Noordatlantische Raad.

Het belang van dit rapport wordt bepaald door twee overwegingen. De cruciale betekenis van voldoende militaire mankracht blijft tegenwoordig dikwijls onderbelicht. Bovendien gaat de bemanning van de Amerikaanse strijdkrachten de Europese NAVO-leden direct aan, gelet op de noodzaak in crisis- en oorlogstijd omvangrijke Amerikaanse versterkingen naar Europa over te brengen.

Hieronder volgt een samenvatting van het rapport, met daarop een kort commentaar.

Kritiek op de AVF

Getalsterkte

Het relatieve diskrediet, waarin de Amerikaanse strijdkrachten na „Vietnam” waren vervallen, zou hebben geleid tot hardnekkige recruiteringsproblemen. Vooral de bemanning van reserve-eenheden zou — soms ver — onder het gewenste niveau blijven, een ontwikkeling die in het bijzonder de Europese bondgenoten zorgen baart.

Samenstelling

De AVF zou steeds minder representatief zijn geworden voor de algehele Amerikaanse bevolking. Ten gevolge van de langdurige economische recessie zouden vooral kansarmen en leden van minderheidsgroeperingen dienst nemen, terwijl leden van de middenklasse weinig zouden blijken te voelen voor een militaire carrière.

Functioneren

De eenzijdige samenstelling van de AVF zou tevens betekenen dat te veel Amerikaanse militairen een te geringe opleidingsgraad zouden bezitten om de hen toevertrouwde, gecompliceerde wapensystemen effectief te kunnen bedienen. Eenheden zouden zodoende lijden aan — soms sterk — verminderde inzetbaarheid. Het daarmee gepaard gaande verlies aan militaire geloofwaardigheid zou des te ernstiger zijn, wanneer men bedenkt dat de Amerikaanse strijdkrachten (al te) veel steunen op de inzet van geavanceerde technologie. Een tweede punt van kritiek betreft hier het onrustbarend hoge gebruik van alcohol en verdovende middelen door veel Amerikaanse militairen, ook tijdens diensturen.

De werkelijke situatie

Aan de hand van uitvoerig cijfermateriaal heeft de taakgroep willen aantonen dat bovenstaande kritiek aan het adres van de AVF op diverse punten ongefundeerd resp. achterhaald is.

Zo zouden de Amerikaanse strijdkrachten sinds 1980 weer over een voldoende aanbod aan gekwalificeerde „sollicitanten” beschikken. Op het punt van vooropleiding en sociale herkomst blijken weinig of geen verschillen te bestaan tussen militairen en werknemers in de civiele sector. Opmerkelijk is de uitkomst van een nationaal onderzoek uit 1980, waaruit blijkt dat vrijwilligers voor de AVF uit een psychologische test gemiddeld iets beter tevoorschijn komen dan de totale Amerikaanse jeugdpopulatie.

Dat het percentage zwarte militairen binnen de AVF 20% bedraagt (landelijk gemiddelde: 12%) acht de taakgroep dubieuze kritiek. Bovendien zou de AVF aan zwarte Amerikanen veelal betere sociaal-economische vooruitzichten bieden dan de burgermaatschappij, en daarmee de emancipatie

van deze bevolkingsgroep bevorderen. Ten slotte ziet de taakgroep recente tekenen van een toegenomen gevoel voor discipline en een afnemend gebruik van verdovende middelen, dit mede dank zij de verbeterende kwaliteit van recruten.

Daarnaast erkent het rapport het voortbestaan van een aantal knelpunten, die vooral het reservistenbestand van de Amerikaanse strijdkrachten blijken te betreffen. Het rapport doet een aantal gerichte beleidsaanbevelingen, waarvan wordt verwacht dat zij na verloop van tijd in deze situatie verbetering zullen brengen.

In het laatste gedeelte van haar rapport weegt de taakgroep de pro's en contra's van de AVF ten opzichte van een dienstplichtigenleger.

Strijdkrachten in actieve dienst

De actieve Amerikaanse strijdkrachten telden in 1983 rond 2.130.000 man. Het is de bedoeling deze sterkte in 1987 op 2.287.000 man gebracht te hebben, hetgeen zou neerkomen op een toename in de orde van 9%. Interessanter zijn echter de voorziene stijgingspercentages per krijgsmachtdeel, en wel: landmacht 3%, marine 12% (mede in verband met het streven naar een 600 schepen tellende vloot), mariniers 6%, en luchtmacht 15%.

Tussen 1971 en 1982 liep het percentage langdurig beroepspersoneel (personeel dat langer dan 4 jaar dient) gemiddeld op van 32 naar 44. Tekorten aan ervaren (onder)officieren doen zich vooral voor bij de marine, een verschijnsel dat overigens ook andere marines binnen het bondgenootschap plaagt. Meer in het algemeen blijkt het verloop van hooggespecialiseerd personeel nog steeds te hoog te liggen. Teneinde de overgang naar de burgermaatschappij minder aantrekkelijk te maken, stelt de taakgroep hier een verdere verbetering van de „arbeidsvoorwaarden” voor.

Reserves

Van een zelfde, positieve ontwikkeling als bij de actieve strijdkrachten is hier veel minder sprake. Zowel numerieke sterkte als inzetbaarheid van het Amerikaanse reservistenbestand blijven voorlopig zorgwekkend.

• De *Selected Reserve* (reservepersoneel dat in bestaande eenheden is georganiseerd, als zodanig

ook oefent en de actieve sterkte snel kan aanvullen): de huidige sterkte van 995.000 man zou tegen 1987 op 1.100.000 moeten zijn gebracht, ofwel een toeneming van 13%. Na een inzinking in de jaren '70 ontwikkelt de sterkte van de Selected Reserve zich weer in gunstige richting, zodat materieeltekorten het thans nijpendste knelpunt gaan vormen.

- De *Individual Ready Reserve* (een reservoir aan geoefend reservepersoneel, vooral ter vervanging van oorlogsverliezen bedoeld). Als belangrijkste afnemer beschikt de landmacht hier over 219.000 man, terwijl de eigenlijke behoefte, na 90 oorlogsdagen, op 333.000 wordt geschat. Aangezien dat grote tekort slechts gedeeltelijk kan worden opgevangen door uitbreiding van de actieve sterkte en de Selected Reserve, moet naar verdere oplossingen worden gezocht. Hoewel het moeilijk is hier exacte kwantitatieve behoeften aan te geven, acht de taakgroep kwantitatieve en kwalitatieve versterking van de Individual Ready Reserve dringend geboden.

- *Selective Service Registration*: de registratie van jonge mensen met het oog op een mogelijke herinvoering van de dienstplicht werd door de regering Carter in juli 1980 ingesteld. In januari 1982 besloot de regering Reagan tot voortzetting daarvan, en wel voor onbeperkte duur. Tot dusver zou 94% van de betrokken bevolkingsgroep (ofwel circa 9 miljoen jongeren) aan de registratieplicht hebben voldaan. Teneinde dat opkomstpercentage verder te verbeteren, heeft de taakgroep ook hier een aantal aanbevelingen gedaan en wel in de sfeer van voorlichting en persoonsadministratie.

Herinvoering van de dienstplicht

Bij afweging van de voor- en nadelen van een beroeps- resp. een dienstplichtigenleger, moet de keuzevrijheid van elk land vooropstaan, aldus het uitgangspunt van de taakgroep. Gemeten naar de criteria „kwaliteit van het personeel”, „slagvaardigheid”, „kosten” en „nationale vastberadenheid” zou, althans in vrede, de AVF even goed voldoen als een dienstplichtigenleger. De taakgroep komt tot deze conclusie na bestudering van zes, in reikwijdte oplopende opties voor een (gedeeltelijke) herinvoering van de dienstplicht, al dan niet in combinatie met vrijwillig dienend personeel. Daarbij sluit de taakgroep echter niet

uit dat alsnog voor een of meer van deze opties zou moeten worden gekozen, wanneer zou blijken dat de huidige opzet van de AVF geen oplossing biedt voor het aanhoudende tekort aan reservisten.

Het principiële argument dat alle burgers in gelijke mate moeten bijdragen tot de landsverdediging, vindt de taakgroep vooral in crisis- en oorlogstijd relevant. In het licht van de drastisch gewijzigde omstandigheden die dan gelden, zou het aan het Amerikaanse Congres zijn tot herinvoering van de dienstplicht te besluiten. Op grond van haar mandaat achtte de taakgroep zich niet bevoegd verder op deze kwestie in te gaan.

Toekomstige problemen van de AVF

Volgens de taakgroep zou de AVF zich in de toekomst met de volgende knelpunten kunnen zien geconfronteerd:

- tegenover een beoogde toeneming van de actieve sterkte in de orde van 9% staat een voorziene daling van de Amerikaanse jeugdpopulatie van 15%;
- verdere verscherping van de door het Congres aan vrijwilligers gestelde geschiktheidseisen;
- toenemende aantrekkingskracht van de burgermaatschappij op werkzoekenden bij een aantrekkende economie.

Commentaar op het rapport van de taakgroep

De taakgroep heeft ongetwijfeld een belangwekkend rapport weten te produceren, dat een aantal gangbare misvattingen omtrent de kwaliteit van de AVF helpt rechtzetten.

Anderzijds blijkt het rapport vooral op Amerikaanse lezers te zijn toegespitst, zodat een aantal vraagpunten van Westeuropese zijde grotendeels onbeantwoord blijft. Dat het functioneren van de AVF juist ook voor de Europese NAVO-leden van groot belang is, moge genoegzaam blijken uit het volgende.

- In crisis- en oorlogstijd zal het succes van de bondgenootschappelijke voorwaartse verdediging in belangrijke mate afhangen van de snelle aanvoer van voldoende versterkingen („10 divisies in 10 dagen . . .”) uit de Verenigde Staten naar Europa (Rapid Reinforcement Plan, RRP).
- Na uitvoering van het RRP zou bijna 50% van

de bereikte oorlogssterkte van Allied Command Europe (ACE) uit reservisten bestaan. Aangenomen mag worden dat in dat hoge percentage vooral ook veel Amerikaanse reserve-eenheden zouden zijn begrepen. Het is echter zeer de vraag of het Amerikaanse reservistenbestand in feite toereikend zal zijn om ACE op de gewenste oorlogssterkte te brengen. Het belangrijkste reservoir aan reservisten ten behoeve van de Amerikaanse landmacht, de IRR, kampt immers met een tekort van in elk geval 175.000 man. Het ziet ernaar uit dat dit knelpunt gedurende de eerstkomende 5 jaar zal blijven voortbestaan.

- Ter compensatie van geleden oorlogsverliezen zouden de Verenigde Staten niet kunnen ontkomen aan herinvoering van de dienstplicht. Dan zou zich echter gaan wreken dat het geregistreerde potentieel aan dienstplichtigen nog een basisopleiding van 12 weken zou moeten volgen, alvorens inzetbaar te zijn. Het blijft onduidelijk hoe de Verenigde Staten hun verliezen in de tussenliggende tijd denken te zullen compenseren.

- De Europese NAVO-leden zouden in crisis- en oorlogstijd ongeveer 6 miljoen man in het veld kunnen brengen, tegenover slechts 3 miljoen van de Verenigde Staten. Deze verhouding betekent echter nog niet dat Amerikaanse tekorten van Europese zijde zouden kunnen worden opgevangen. Ten gevolge van de dalende geboortecijfers in West-Europa zullen ook de Westeuropese krijgsmachten met een groeiend tekort aan mankracht te kampen krijgen. Zo voorziet men dat het tekort bij de Westduitse Bundeswehr straks tot 25% zal oplopen. Ook in dat licht bezien moet men wel vraagtekens zetten bij de door de Verenigde Staten geïnspireerde gedachte dat Westeuropese troepen de gaten zouden moeten opvullen, die wellicht ontstaan door het onttrekken van Ameri-

kaanse eenheden aan Europa ten behoeve van „out-of-area”-operaties.

Samenvatting

Samenvattend kan worden gesteld dat het rapport van de taakgroep geen nieuw licht werpt op bovengenoemde knelpunten in de bondgenootschappelijke verdediging. Dat is jammer, aangezien wel moet worden aangenomen dat het rapport het officiële Amerikaanse denken op dit punt weergeeft.

Het ziet bovendien ernaar uit dat de regering Reagan om binnenlands-politieke redenen voorlopig niet eraan denkt in vreedstijds weer enige vorm van dienstplicht in te voeren. Deze Amerikaanse houding geeft te denken, en wel in het licht van het feit dat het bondgenootschap meer nadruk wil gaan leggen op de conventionele verdediging ten einde minder afhankelijk te worden van de vroegtijdige inzet van kernwapens.

Overigens vallen de hier geuite twijfels omtrent dit aspect van het Amerikaanse defensiebeleid óók in Amerikaanse kringen te beluisteren, en wel naar aanleiding van de ambitieuze militair-strategische oogmerken van de regering Reagan. Die zouden immers neerkomen op het verlaten van de na „Vietnam” ontstane „anderhalve-oorlog”-conceptie ten gunste van de oudere „twee-en-eenhalve-oorlog”-conceptie. De huidige omvang van de AVF lijkt echter ten enenmale onvoldoende om aan laatstgenoemde conceptie gestalte te geven . . .

Enigszins ter relativering van het voorgaande geldt, dat óók de Sovjet-Unie te kampen krijgt met een dalend geboortecijfer, en wel in het bijzonder onder het Russische bevolkingsgedeelte van de Unie, dat vanouds de Sovjetrussische strijdkrachten domineert.



dr. C. M. Schulten

hoofd Sectie Militaire Geschiedenis LaS

De Nederlandse stormscholen 1917-1933

Wanneer men aan de Eerste Wereldoorlog denkt, dringt zich onmiddellijk het beeld op van loopgraven, prikkeldraad en modder. Het troosteloze landschap met zijn granaattrekkers is even doorgroefd als het geteisterde gelaat van verregende soldaten. Grijsgraue kleuren domineren, een waas van vocht en de stank van verrotting hangen over het slagveld. Jarenlang zou een genadeloze loopgravenoorlog de legers in een web van prikkeldraad gevangen houden.

Hoe anders stonden de zaken ervoor toen in augustus 1914 de oorlog uitbrak. Machtige Duitse legers zetten zich in beweging voor de opmars naar het hart van Frankrijk. De oprukkende infanterie was, naar het scheen, voor haar opdracht goed bewapend en uitgerust. De soldaat had zijn magazijn geweer en was in staat de tactiek van vuur en beweging in praktijk te brengen. Natuurlijk had de infanterie ook mitrailleurs tot haar beschikking, maar in de beginfase van de oorlog was de rol van deze wapens minder belangrijk dan vaak wordt aangenomen.

Na drie maanden strijd ging de beweging verloren, toen de strijdende partijen vastliepen in die eindeloze linie van loopgraven. Terugtrekken was uitgesloten, één stap voorwaarts zetten bleek niet mogelijk. Toch was het in theorie zo eenvoudig: de artillerie zou een bepaald frontgedeelte letterlijk plat schieten en in zekere zin het terrein veroveren, waarna het door de infanterie zou worden bezet. De werkelijkheid echter was anders. Hoeveel granaten er ook neerhagelden, altijd bleven er voldoende weerstandsnesten over om de aanstormende infanterie een halt toe te roepen.

Mitrailleurs werden en masse aangemaakt, handgranaten, geweergrenaten, lichte mitrailleurs, vlammenwerpers en loopgraafmortieren werden in groten getale gebruikt. Stalen helmen kwamen ter vervanging van de kleurrijke Franse kepi's, de

khaki platte petten van de Britten en de Duitse Pickelhaube.

Het belangrijke tactische probleem was hoe men de infanterie weer in beweging kon krijgen en van voldoende stootkracht voorzien om de vijandelijke weerstandslinie te doorbreken. Zeker, die infanterie was inmiddels uitgerust met zware groeps wapens, maar die waren bij een snelle opmars betrekkelijk moeilijk te verplaatsen. Het vuur van de vijandelijke artillerie dwong de infanterie in dekking te gaan of te blijven, en ook de mitrailleurs verhinderden een voorwaarts gaan. De verdediger bevond zich in een sterkere positie dan de aanvaller.

De opgave waarvoor de tactici zich zagen geplaatst, was hoe de beweeglijkheid weer terug te brengen en hoe te penetreren in sterk verdedigde stellingen.

Een Duitse oplossing: de stormtroepen

In 1981 heeft Timothy T. Lupfer, docent aan de militaire academie van West Point, een belangrijke studie over dit onderwerp gepubliceerd [1]; daarin gaat de auteur in op de problematiek van het aanpassen van een tactische doctrine in volle oorlogstijd en hij laat zien hoe de Oberste Heeresleitung (OHL) de doctrine van de elastische verdediging wist te ontwikkelen en op welke wijze zij de offensieve geest probeerde te verhogen:

On 11 November 1917 OHL decided that the great offensive would begin in the spring of 1918. Between this decision and the initiation of the offensive on March 1918, the German Army developed the appropriate doctrine and prepared as many units as possible for the attack. In order to destroy the Allied Forces, the Germans attempted to solve the tactical dilemma which had frustrated the Allies for more than three years. The preferred German maneuver



Ingang Eerste Stormschool te Waalsdorp, Den Haag

in prewar doctrine, the envelopment, was impossible to achieve in the west. Therefore a succesful penetration was required, to be followed up by force sufficient to achieve a strategic breakthrough.

Zochten de geallieerden de oplossing van dat penetratieprobleem in de tank, de Duitsers zetten alles op de kaart van de stormtroepen [2]. De idee van deze geharde frontsoldaten was ontstaan kort na het vastlopen van de fronten. De grote promotor werd Hauptmann Willy Rohr, die zijn mannen trainde in het gebruik van handgranaten, mitrailleurs, vlammenwerpers en loopgraafmortieren en bij hen een agressieve instelling aankweekte. Bij een aanval lagen de stormtroepen in de voorste lijn. Zij grepen met grote onstuimigheid mitrailleurposten en artilleriewaarnemingsposten aan en trokken in hun voorwaartse beweging de gewone infanterie met zich mee. Niet alleen op het gevechtveld zelf maar ook in het achterland waren de stormtroepen actief. Daar bemanden zij speciale opleidingscentra en vormden steeds weer nieuwe elite-eenheden. Bij de elastische verdediging was een belangrijke plaats ingeruimd voor de tegenaanval, een kolfje naar de hand van de „Sturmbataillone”. Later, toen weer aan een groot offensief werd gedacht, waren de vaardigheden en de mentaliteit van de stormtroepen wijd verbreid in het Duitse leger, dat in 1918 zo'n 17 Sturmbataillone en 1 Sturmkompanie telde.

Nederlandse militaire waarnemers volgden de gebeurtenissen nauwlettend, en de Duitse stormtroepen ontsnapten niet aan hun aandacht. Een geheim rapport van 12 september 1917, waarover de opperbevelhebber van Land- en Zeemacht ge-

neraal C. J. Snijders beschikte, bevatte bijvoorbeeld de volgende gegevens [3]:

Bij de infanterie zijn stormbataljons georganiseerd, waarvan het personeel onderwezen wordt in het storm oefeningsbataljon van het leger. Deze stormbataljons zijn bestemd voor het uitvoeren van tegenaanvallen op enigszins grote schaal, hetzij in zijn geheel, hetzij in de vorm van detachementen om de aanvalskracht te verhoogen. Het doel is om in elk bataljon een stormtroep te recruteren ter sterkte van een halve sectie. Door samenvoeging van deze stormtroepen kan men bij elke brigade een stormcompagnie, bij elke divisie een stormbataljon verkrijgen.

De opleiding van Nederlandse stormtroepen [4]

In navolging van het Duitse voorbeeld begon het Nederlandse leger in 1917 met de opleiding van „stormmannen”. Het voorschrift van 1918 „Aanwijzingen voor de opleiding van stormtroepen” stelde onder meer:

Hun hoofdbestemming is om, in kleine afdeelingen vereenigd, het gros van de aanvalstroepen vooraf te gaan en dezen als het ware een weg te banen naar de vijandelijke stelling, dan wel, over de aanvalstroepen verdeeld, deze door hun voorbeeld aan te moedigen en door hun meerdere handigheid over moeilijkheden heen te helpen.

Het was de bedoeling, per compagnie infanterie dertig man tot stormman op te leiden. Een stormman moest zeer goed zijn geoefend in het geweevechten en het handgranaatwerpen. Bovendien werden van hem de volgende fysieke prestaties verwacht: klimmen over een schutting van 2,20 meter hoogte binnen 10 seconden, klimmen in een paal of touw tot 5 meter boven de grond binnen 12 seconden; sprong over de evenwichtsbalk op 1,10 meter hoogte met steun van de ene hand op de balk en met in de andere hand het geweer; vrije sprong over een sloot van 3 meter; sprong over een sloot van 4,50 meter met behulp van een polsstok; veldloop over een afstand van 3,5 km, en met hindernissen, af te leggen binnen 30 minuten.

In augustus 1918 kwam te Waalsdorp de Centrale Stormschool tot stand. Daar werden in veertien-daagse cursussen officieren voorbereid op hun taak, als instructeur leiding te geven aan de

groepsstormscholen die waren voorzien in 's-Gravenhage (Hanenburg), Ede, Breda, Loon op Zand en Utrecht, en op Walcheren.

Wie zijn opleiding tot stormman voltooide, ontving een eigen onderscheidingsteken en kreeg bovendien een stormdolk uitgereikt [5]. Voor iedere stormsectie (peloton) was jaarlijks tien gulden (!) beschikbaar met het oog op geldprijzen als beloning voor goede prestaties. Bovendien konden de zeer goede stormmannen nog rekenen op extra verlof.

Een korte impressie van zo'n stormsectie kan worden gevonden in „Frank van Wezels roemruchte jaren,” het boek waarmee A. M. de Jong nogal wat opschudding teweegbracht. Dat verhaal, dat in 1927 verscheen en in 1979 zijn 23e druk beleefde, behoorde voor 1940 tot de voor militairen verboden lectuur. Hogerhand was namelijk zeer verbolgen over het krijgstuicht ondermijnende karakter van deze zeer leesbare en informatieve roman. Maar terzake. De hoofdpersoon uit dit boek wordt bij zijn kapitein ontboden en verneemt dat hij sergeant wordt bij de stormsectie van de compagnie. Vervolgens krijgt hij uitgereikt een stalen helm, de stormdolk — de schrijver sloeg daar de plank mis, omdat de stormdolk eerst na voltooide opleiding werd verstrekt, C.S. — en een extra broodzak voor de handgranaten.

Hij (Frank van Wezel) werd geplaatst aan het hoofd van de schrikkelijkste gevechtseenheid, de wildste krijgslieden, de verwoedste vechtersbazen, bestemd om alles kort en klein te rammen, de weg te banen met onweerstaanbaar geweld, voor de achteraan sjokkende, tammere, gewone troep. De stormsectie, de bloedploeg! Deze gevaarlijke wildemannen, hijnend van bloeddorst, zou hij met zijn

voorbeeld tot nog groter, hartstochtelijker bezetenheid moeten aanvuren. Hij zou met hen, zwaar gewapend, over loopgraven van twee en een halve meter moeten springen om de vijanden in de tweede loopgraaf te overrompelen. [6].

De demobilisatie van 1918 bracht de sluiting van de groepsstormscholen, maar dat betekende niet dat de stormtroepen uit het Nederlandse leger verdwenen.

De Eerste en de Tweede Stormschool (1922-1933)

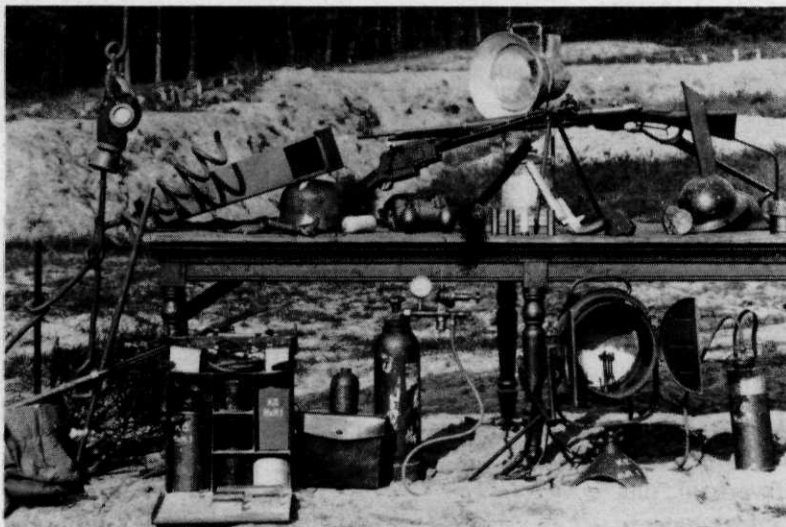
Uit de Centrale Stormschool kwam in 1919 een nieuwe stormschool voort. Deze, weer gevestigd te Waalsdorp, zou personeel opleiden voor de Eerste Divisie. Voor de andere divisie werden stormscholen ingericht in Arnhem, Bergen op Zoom en Amersfoort. Overigens ging men al in 1920 over tot de opheffing van de scholen in Arnhem en Bergen op Zoom. Zelfs gingen de gedachten uit naar één stormschool die zou zijn verenigd met de Normaal-Schietschool en bestemd voor het geven van „aanvoerderscursussen”.

Na veel geharrewar kwam men in 1922 tot de oprichting van twee stormscholen: de Eerste Stormschool te Waalsdorp en de Tweede Stormschool te Amersfoort. Elke stormschool had een kapitein als commandant met onder diens bevelen twee luitenants, een adjudant-onderofficier of sergeant-majoor instructeur en vier sergeanten [7].

Per schoolcompagnie infanterie werden steeds acht dienstplichtigen bij een van de stormscholen gedetacheerd voor het volgen van een cursus. De sterkte van een cursusploeg schommelde tussen de 72 en 84 man. De bijzondere bewapening en uitrusting van de stormmannen werd in 1923 niet

Barakken van de Eerste Stormschool Waalsdorp





Wapens en uitrustingsstukken van de Eerste Stormschool Waalsdorp

meer nodig geacht, zodat de karakteristieke stormdolk in 1924 werd opgelegd. Enige opwindning ontstond in 1923 toen de commandant van de Eerste Stormschool vond dat de kwaliteit van de cursisten niet zo geweldig was. Hij sprak zelfs het vermoeden uit dat sommige commandanten bij voorkeur de soldaten stuurden die zij liever kwijt dan rijk waren. Uiteraard stonden de gewraakte commandanten op hun achterste benen: zij hadden geen fouten gemaakt, zij hadden zich juist ingespannen om tot een juiste selectie te komen! Een onderzoek toonde aan dat de oorzaak lag in de te beperkte keuze. Uit de beschikbare dienstplichtigen werden immers eerst de geschikte kandidaten voor de kader- en de specialistenopleiding gehaald. Van de overigen werden dan de minst slechten naar de stormschool gestuurd.

Hoe het ook zij, de stormscholen genoten een uitstekende reputatie. In 1925 werden zij door de minister van defensie tevens belast met de vorming van instructeurs in het geweervechten. Voorts hield het personeel van de Eerste Stormschool zich bezig met beproevingen van strijdgassen en springmiddelen. De beide commandanten maakten ook deel uit van de Helmencommissie (1923-1934) die zo'n belangrijk aandeel had in de ontwikkeling van de Nederlandse helm nieuw model (de M27).

Een welsprekend getuigenis van de geest die er destijds te Waalsdorp heerste, kon in 1951 worden opgetekend uit de mond van de toenmalige minister van oorlog en marine, ir. C. Staf: in een interview met „De Legerkoerier” vertelde hij hoe hij



De vlammenspuit

als dienstplichtig korporaal de stormschool had ervaren [8]:

Mijn beste tijd heb ik gehad in de Stormschool Waalsdorp, die onder commando stond van de toenmalige kapitein Van Scherpenhuizen. Ook de luitenant Dulfer was daar een opvallende figuur. Het ging er vaak „van dik hout zaagt met planken”. Onze stormsectie bestond in hoofdzaak uit gedroste zeelui, afkomstig uit Rotterdam, die uiteraard veel belangstelling hadden voor een garnizoen dat niet ver van de Maasstad lag! Ik herinner me, dat één der onderofficieren-instructeur vier dooshandgranaten tegelijk in één hand nam en daarmee wierp. Zelf probeerde ik het met twee, maar één bleef haken en ik kreeg een lelijke verwonding aan mijn rechterhand. 't Waren mannetjesputters, die onderofficieren van de Stormschool. Er heerste daar een prima geest, wel heel anders dan in die jaren vaak helaas in de troep het geval was.

Het was dan ook niet verwonderlijk dat de Stormscholen regelmatig hoog bezoek kregen. Zelfs van buitenlandse diplomaten, zoals de burgerwerkmans B. J. Barendsen op 24 augustus 1926 constateerde. Hij trof op het terrein van de Eerste Stormschool „twee als heer gekleedde personen” aan, van wie er een „een eenigszins chineesch uiterlijk” had. Het bleek de Siamese gezant te zijn die zonder toestemming een kijkje kwam nemen. Beide heren verlieten na een eerste aanmaning het terrein en daarmee was dit incident gesloten.

De officieren van de Eerste en de Tweede Stormschool

De officieren, geplaatst bij de stormscholen waren van uitstekend gehalte; verschillenden van hen hebben een voortreffelijke militaire carrière gemaakt.

Cuno Eduard Willem baron van Voorst tot Voorst was in de periode 1922-1927 commandant van de Eerste Stormschool. In 1933 verliet hij de militaire dienst, maar bleef beschikbaar als reserveofficier. Tijdens de meidagen 1940 was hij in de rang van kolonel commandant van de Groep Utrecht.

Zijn opvolger was Hendrik Dorotheus Scherpenhuyzen. Deze was tijdens de meidagen 1940 commandant van het bataljon Jagers dat een aandeel had in de herovering van het vliegveld Ockenburg. Hij raakte gewond bij de gevechten rond Overschie en werd onderscheiden met de Bronzen Leeuw.

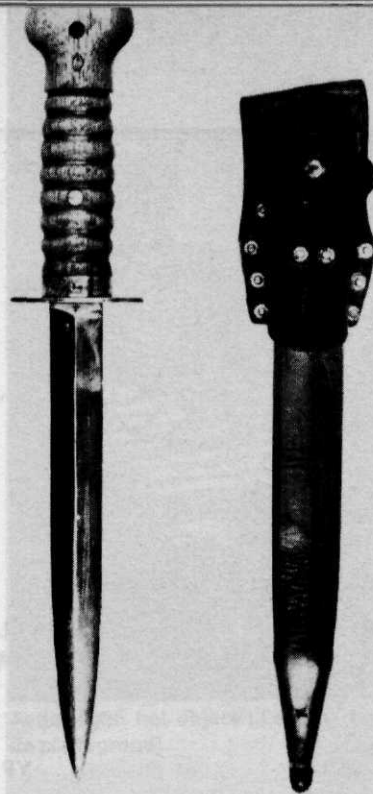
Jan Anton Engeltjes was van 1922 tot 1931 directeur van de Tweede Stormschool. In 1935 verliet hij de militaire dienst in de rang van luitenant-kolonel.

Een bekend instructeur was Adriaan Adolf Schwing, die op 10 mei 1940 als kapitein der Jagers bij Naaldwijk zou sneuvelen.

Johan Frederik van Kervel was van 1922 tot 1927 als instructeur verbonden aan de Eerste Stormschool. In 1947 werd hij in de rang van luitenant-kolonel commandant van het Regiment Prinses Irene. Hij overleed in 1948.

Vermelding verdienen ook de instructeurs Bastiaan Andreas Sjoerdsma en Hermanus Kromhout, die na de oorlog de rang van generaal-majoor bereikten.

Gosse Blokhuis was van 1922 tot 1924 instructeur bij de Eerste Stormschool. In 1924 liep hij bij het

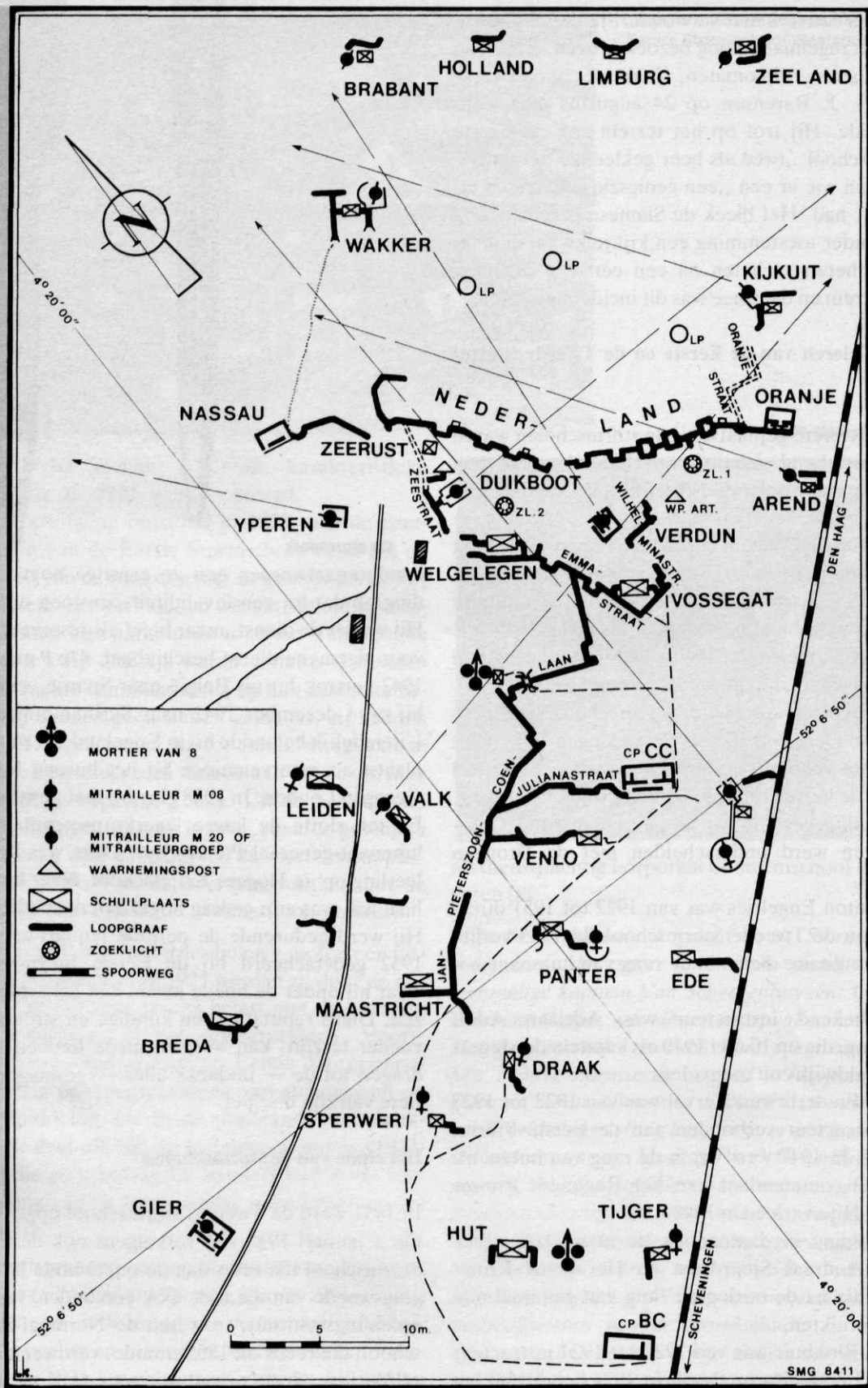


De stormdolk

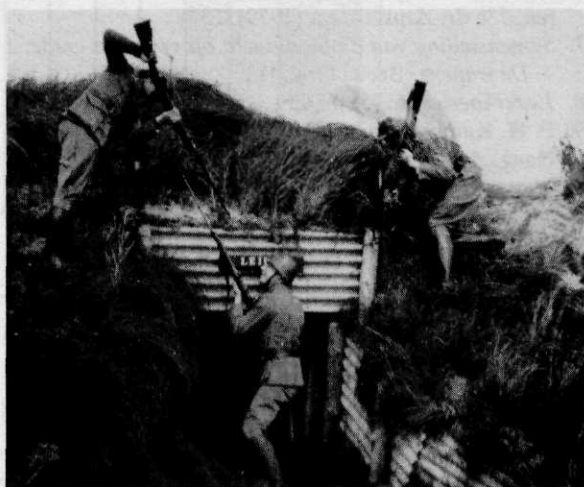
handgranaatwerpen een zo ernstige oogverwonding op dat hij een invaliditeitspensioen ontving. Hij verliet de dienst, maar bleef als reserveofficier voor algemene dienst beschikbaar. Op 9 augustus 1942 vertrok hij uit België naar Spanje, vanwaar hij op 4 december 1942 naar Suriname afreisde. Uiteindelijk belandde hij in Engeland, en werd geplaatst als reservemajoor bij het bureau Militair Gezag in Londen. In 1948 ging hij met pensioen. En ten slotte de latere legerkorpscommandant, luitenant-generaal Pieter Gips. Deze was in 1931 leerling op de Hogere Krijgsschool. Naar het verhaal wil, was zijn gedrag nogal aan de wilde kant. Hij werd gedurende de periode januari-augustus 1932 gedetacheerd bij de Eerste Stormschool, waar hij onder de hoede kwam van Scherpenhuyzen. Diens reputatie, een kundige en strenge opvoeder te zijn, kan wellicht mede hebben bijgedragen tot de — ondanks alles — geslaagde carrière van zijn discipel.

Het einde van de stormscholen

In 1931 werd de Tweede Stormschool opgeheven. Op 1 januari 1933 viel vervolgens ook de Eerste Stormschool ten offer aan de ongeremde bezuinigingswoede van die tijd. Ook een ander, verwant opleidingsinstituut, te weten de Normaal-Schiet-school, die reeds uit 1855 stamde, verdween in dat zelfde jaar uit de organisatie van de Koninklijke



◁ 1e Stormschool, gelegen op de vlakte van Waalsdorp, langs de voormalige spoorbaan Den Haag-Scheveningen



Ook officieren werden opgeleid tot „stormman”: linksboven een eerste luitenant

Landmacht [9]. De winst van die ingrepen was dat de militaire uitgaven weer iets konden worden verlaagd, maar het verlies aan kwaliteit werd daarbij in feite niet onderkend. Wie zich verdiept in de verslagen van, en de beschouwingen over de meidagen van 1940 zal daarin voortdurend moeten lezen dat de Duitse tegenstanders een superieure gevechtsvaardigheid demonstreerden. Dat de achterstand van de Nederlandse militairen op dat punt mede in verband zou kunnen staan met de opheffing van de stormscholen wordt merkwaardigerwijs niet vermeld. Toch staat het buiten kijf dat die scholen in aanzienlijke mate hadden kunnen bijdragen tot het aankweken van een offensieve geest. Weliswaar werden de legeringsgebouwen van de voormalige stormschool in Waalsdorp tijdens de mobilisatie van 1939-'40 nog wel benut



Actie tegen het object „Leiden” (zie de plattegrond)

voor het geven van spoedcursussen in de trant van de eertijdse stormopleidingen, maar dat was onmiskenbaar „too little, and too late”. Mede daardoor moet de lezer van militair-geschiedkundige werken over die episode het stellen met opmerkingen in de trant van „de Nederlandse soldaat, mits goed geleid, zal zijn geboortegrond als een leeuw verdedigen”. Zulke typeringen zijn voor het grote publiek bijzonder geruststellend, voor bepaalde politici koren op de molen, en voor de schatkist niet al te kostbaar. Maar zich te weer stellen met de goedkoopste wapens — knots, slinger of pijl en boog — tegen een moderne agressor is een uitzichtloze onderneming. In dat licht bezien was het opheffen van de stormscholen eens te meer een schoolvoorbeeld van de zuinigheid die de wijsheid bedriegt . . .

Literatuur

1. T. T. Lupfer — *The dynamics of doctrine: the changes in German tactical doctrine during the First World War*. Fort Leavenworth, Kansas (1981)37.
2. W. Balck — *Entwicklung der Taktik im Weltkrieg*. Berlijn (1920)87-91;
H. Gruss — *Die deutschen Sturm-bataillone in Weltkrieg. Aufbau und Verwendung*. Berlijn (1939);
W. Kahl — *Der Krieg wurde vorgeübt. Die Sturm-bataillone im Ersten Weltkrieg*. *Bundeswehr* (1962)(12);
H. R. von Stein — *Die deutschen Sturm-bataillone im Weltkrieg 1914/18*. *Z. Heereskunde* (1965)(201);
3. P. Griffith — *Forward into battle. Fighting tactics from Waterloo to Vietnam*. Strettington (1981)75-103;
T. T. Lupfer, zie [1].
4. Archief Generale Staf nr 515. Alg. Rijksarchief, Den Haag.
H. P. Pieper — *Over handgranaten- en stormscholen*. *Mil. Spect.* 88(1919)445;
P. C. Dekker — *Stormscholen*. *Mil. Spect.* 89(1920)336;
B. A. Sjoerdsma — *De stormscholen*. *Mavros* 24(1930)281;
Archief Hoofdkwartier Veldleger, nrs 217, 218, 219, ▷

249, 320. Alg. Rijksarchief, Den Haag;
Archief 1 Div. Inv.nr PP1 doss. 367P (1921), Inv.nr
PP1 doss. 177P (1923), Inv.nr PP1 doss. 350P (1923),
Inv.nr PP2 doss. 117P (1924), Inv.nr PP3 doss. 147P
(1926), Inv.nr 8AA doss. 539 (1927). Centraal Ar-
chievendepot, Den Haag;
Archief 2 Div. Inv.nr AA1 doss. 2639 (1923), Inv.nr
AA5 doss. 1413 (1932). Centraal Archiefdepot,
Den Haag.

5. C. H. Evers — De Nederlandse stormdolk. *Arma-
mentaria* 14(1979)14.
6. A. M. de Jong — *Frank van Wezels roemruchte ja-
ren*, 23e dr. Amsterdam (1979)315.
7. *Samenstelling van de landmacht op voet van vrede. I
— De wapens*. Breda (1922)13.
8. *Legerkoerier* 1(1951)(5)2.
9. P. H. Kamphuis — De Normaal-Schietschool te Den
Haag. *Armamentaria* 15(1980)41.



MAAK U NIET BEZORGD

dat u na dienstverlating de

MILITAIRE SPECTATOR

niet meer zult ontvangen:

als lid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van
de Krijgswetenschap vindt u hem maandelijks in uw bus!

Bovendien driemaandelijks Mars in Cathedra. Voor f 30,- per jaar!

(Buitenland f 40,-)

Snel een briefkaart aan de secretaris

DENIJSSTRAAT 135, 2251 HJ DEN HAAG

en uw bezorgdheid is over!



De wereld in brand. De strijd tussen Oost en West in de jaren tachtig

door gen Sir J. W. Hackett, 349 blz., geïll. Uitg.: Hollandia b.v., Baarn, 1983. Prijs: f 49,90.

Voor Nederlanders die goed op de hoogte zijn van het deel van de militaire geschiedenis dat zich bezighoudt met de geallieerde operaties ter bevrijding van ons land, is generaal Hackett bepaald geen onbekende. Hij voerde immers in september 1944 het bevel over de 4e Parachutistenbrigade die, als onderdeel van de Britse 1e Luchtlandingsdivisie, een belangrijke rol speelde in de luchtlandingen bij Arnhem. Ook in zijn verdere loopbaan zullen vele actief dienenden hem hebben leren kennen als plaatsvervangend chef van de Britse generale staf dan wel als commandant van de Noordelijke Legergroep of als bevelhebber van het Britse Rijnleger. Maar men behoeft geen militair te zijn geweest om te hebben kennisgenomen van zijn knappe bijdragen tot de vakliteratuur, vooral het boek waarmee hij zijn inzichten over een ophanden zijnde Derde Wereldoorlog aan zijn lezers voorlegde. Dat boek, verschenen in 1978, droeg de titel *The Third World War. August 1985*, en schilderde op onnavolgbare wijze hetgeen de mensheid in die episode te wachten stond. Vier jaren later verscheen — bij Sidgwick and Jackson, Londen — het logische vervolg daarop, onder de titel *The Third World War. The untold story*, dat men gevoelig zou kunnen be-

schouwen als deel 2 van Hacketts opzienbarende scenario voor een toekomstbeelden presenterende film. Daarmee zou men echter de schrijver en zijn medewerkers geen recht doen, want het boek mag dan qua opzet wel iets weghebben van een filmscript, de werkelijke waarde ligt veeleer in de bezinning waartoe het in feite oproept. Daarom verdient de Nederlandse uitgave — in een zeer verantwoorde vertaling van kol drs. Tromp — ook met grote voldoening te worden begroet: een dergelijk boek behoort door een uitgebreid lezerspubliek te worden gelezen, en het is verheugend dat dit werkstuk nu binnen het bereik komt van mensen die juist aan een zo gedegen voorlichting anders misschien niet zouden toekomen. Hackett bezigt dezelfde methode als in het voorgaande boek, maar gaat thans dieper in op de activiteiten op andere operatietonelen dan die waarover het eerste zich uitsprak, en werkt ook — rekening houdende met hetgeen zich aan ontwikkelingen inmiddels heeft voorgedaan — een aantal aspecten nader uit.

Voor degenen die belang stellen in de strategische en tactische doctrines van de Sovjetrussische strijdkrachten is het bijzonder interessant te lezen wat Hackett daarover heeft weten bijeen te brengen aan informatie: voor de relevante passages heeft hij zich bovendien weten te verzekeren van eminente medewerkers als Boekovsky en Soevorov, die ongetwijfeld essentiële bijdragen hebben geleverd voor het te boek stellen van de Sovjetrussische visie en die op dat gebied stellig de beste adviseurs zijn die momenteel in het Westen vertoeven.

Zoals reeds gezegd, is het verheugend dat dit voortreffelijke werk nu in een alleszins verdienstelijke Nederlandse vertaling verkrijgbaar is. Het is een ongemeen boeiende bijdrage tot de vakliteratuur; boeiend niet alleen door de knappe constructie — wel geïmiteerd maar niet geëvenaard — maar vooral door de gedegen inhoud: voor vele napraters van ondoordachte uitspraken een aanbevelenswaardige leermeester „tot beter begrip”. W. WALTHUIS

