

ISSN 0026-3869
003094

1987
JRG 156

4



Militaire Spectator



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

„Om ons heen kijkend kunnen wij relevante
ontwikkelingen in de logistiek ontdekken” . . .
(zie het artikel op blz. 139)



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:

P. L. Hoevers
brigade-generaal der infanterie b.d.

p/a HKS, Frederikkazerne
v.d. Burchlaan 31, 2597 PC Den Haag
Telefoon (070) 16 66 29

ADJ.-HOOFDREDACTEUR:

W. C. Louwerse
commandore Koninklijke luchtmacht

REDACTEUREN:

J. M. J. Bosch
majoor der cavalerie

B. A. C. Droste
kolonel van de Koninklijke luchtmacht

dr. A. A. Klumper
kolonel van de militair psychologische
en sociologische dienst

Ir. G. M. van der Laan
brigade-generaal van de technische staf

drs. J. W. M. Schulten
luitenant-kolonel verbindingdienst

BUREAU-REDACTIE/PRODUKTIE:

Spui 47, 2511 BL Den Haag
Telefoon (070) 72 13 68

ABONNEMENTEN:

f 30,-, buitenland f 40,- per jaar
Losse nummers f 3,-

ADVERTENTIES:

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

NADRUK VERBODEN



*Officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht
en de Koninklijke luchtmacht* **136**

*Editoriaal:
Hoger onderhoud, een „zaak” voor derden?* **137**

drs. J. van der Krogt:
Materieellogistiek in bedrijf **139**

drs. R. J. A. T. van Heerde:
Factoren van invloed op het gevechtsveldgedrag **149**

F. J. D. C. Egter van Wissekerke:
Het vaste team als basiseenheid in het gevecht **155**

J. N. Poortman:
De topstructuur van Defensie **168**

drs. J. Hoffenaar:
De Indonesische kwestie (1945-1949). De Nederlandse militaire inbreng nader bekeken. **172**

*Meningen van anderen:
Geniesteun (4)* **180**

*Antwoord op meningen van anderen:
Geniesteun* **180**

OFFICIELE MEDEDELINGEN

KONINKLIJKE LANDMACHT
KONINKLIJKE LUCHTMACHT



Uit de landmacht- en luchtmachtorders

LaO 81016 (55.3/213) / LuO 81517 (55.3/213). Regeling belastingvrije verkopen winkels BRD.

LaO 86011 (56/64). Pasfoto's voor militair en burgerpersoneel.

LuO 85510 (55.17/92). Regeling dagelijks reizen tussen de woning en de plaats van tewerkstelling voor militairen geplaatst in Nederland, België of de Bondsrepubliek Duitsland, die niet woonachtig zijn in het land van plaatsing (herdruk, september 1986).

LuO 86506 (55.18/4). Regeling administratieve bepalingen KLu bij de regeling verstrekking van voeding.

LaO 57061 (91.5/1). Jaarlijkse herdenkingen.

LaO 86012 (55.15/18) / LuO 86510 (55.15/18). Regeling uitkering t.b.v. werkloze schoolverlaters uit gezinnen

van defensiewerknemers, werkzaam in de Bondsrepubliek Duitsland.

LuO 86509 (78/185). Instelling commissie accountancy-opleiding.

LaO 86003 (53/80) / LuO 86512 (53/81). Marinemedaille (herdruk, december 1986).

LaO 86013 (86/8). Voorrangsaanwijzingen voor dienststelefoongesprekken.

LaO 86015 (51.2/132) / LuO 86513 (51.2/94). Districtsbeschikking 1987.

LaO 73012(55.71/15) / LuO 73512 (55.71/14). Regeling huisvestingsbemiddeling en duur der emolumenten (herdruk, december 1986).

LaO 78004(55.17/88) / LuO 78503 (55.17/85). Regeling financiële voorzieningen na verplaatsing militairen land- en luchtmacht 1977 (herdruk, december 1986).

LaO 86013(86/8). Voorrangsaanwijzingen

gen voor dienststelefoongesprekken (herdruk, januari 1987).

LaO 86014(51.2/133). Groot verlof en klein verlof in afwachting van groot verlof voor dienstplichtigen der Koninklijke landmacht.

LaO 86016(86/14). Telecommunicatie-aangelegenheden Koninklijke landmacht; niet van toepassing in tijd van oorlog.

LaO 87001(91.6/7) / LuO 87501 (91.6/7). Contacten met militaire en burgerlijke autoriteiten in het buitenland.



Lamed 028-86 (55.12/69) / Lumed 516-86 (55.12/72). Betalingsdata militaire bezoldiging 1987.

Lamed 030-86 (55.3/249) / Lumed 517-86 (55.3/248). Deelneming schermwedstrijden KOS/KOOS van 2 tot en met 6 maart 1987.

Lamed 029-86 (78/385K). Studie hogere militaire vorming 1987/1988 aan de Hogere Krijgsschool.

Lamed 031-86 (78/547). Omscholingscursus voor indeling bij de groep technisch middenkader.

Lumed 501-87 (55.3/249). 39e Tweedaagse militaire prestatietoetocht.

Lumed 502-87 (51.13/24). Overgang naar het wapen der Koninklijke marechaussee.

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.

Einde van de Officiële mededelingen van de Koninklijke landmacht en Koninklijke luchtmacht

KONINKLIJKE VERENIGING TER BEOEFENING VAN DE KRIJGS WETENSCHAP

Op *maandag 18 mei 1987* te 19.30 uur houdt de vereniging voor leden en introducé(e)s een bijeenkomst in het Nederlands Congresgebouw te Den Haag, waar door Heeresvlieger Oberst Zeilinger een inleiding zal worden gehouden over

De bijdrage van de bewapende helikopter aan het moderne gevecht

Na de voordracht wordt, als gebruikelijk, gelegenheid tot discussie geboden. (In aansluiting daarop volgt de Algemene Ledenvergadering die alleen voor leden toegankelijk is.)

Introductie d.t.v. de secretaris, Ikol W. F. Anthonijsz, Frederikkazerne, geb. 110, postbus 90701, 2509 LS Den Haag. Telefonische aanmelding wordt op prijs gesteld; tel. tijdens diensturen (070) 16 68 99.

Hoger onderhoud, een „zaak” voor derden?

De laatste decennia is er een voortdurende toeneming te bespeuren in zowel de prijs als de effectiviteit van wapensystemen. De enorme research, de relatief kleine series, de (grote) winstmarges en de hoge eisen gesteld aan bedrijfszekerheid zijn in belangrijke mate debet aan de explosieve prijsontwikkelingen. De resultaten van de research bewerkstelligen de oplopende effectiviteit en de daarmee samenhangende complexiteit van het wapensysteem, waarin de mens steeds meer de beperkende factor gaat vormen.

Die beperking heeft niet alleen betrekking op het gebruik — bedieningsergonomie — maar ook op het onderhoud. Een voorbeeld van het eerstgenoemde aspect zijn de vaak (te) hoge versnellingskrachten bij bepaalde manoeuvres van de F16. Het tweede aspect vloeit voort uit de grote complexiteit van het wapensysteem waarbij verscheidene technologieën zijn samengebouwd en waarbij dus verschillende technische disciplines in het geding zijn. Een voorbeeld hiervan is de prtl waarbij radartechniek, (micro)elektronica, computertechniek, hydraulica en mechanica hand in hand gaan. Het is deze *onderhoudsproblematiek* die in de materiecologisch van de Koninklijke landmacht tot zorg aan-

leiding geeft. Niet voor niets krijgt dit gebied bijzondere aandacht van de (top)leiding.

Het is ook daarom verheugend dat majoor Van der Krogt — in deze aflevering van de MS — een artikel aan moderne bedrijfsvoering als managementtool voor onderhoudsbeheersing wijdt. Teneinde zijn artikel in een wat algemener kader te kunnen plaatsen gaan wij nader in op de onderhoudsproblematiek.

Die problematiek krijgt met name in oorlogstijd een extra dimensie door de factor „tijd” die het (moderne) gevecht oplegt. Bij voortdurende immers moet het streven zijn gericht op het minimaliseren van de tijd waarin het wapensysteem door onderhoud aan zijn inzet is onttrokken. Een streven dat des te krachtiger wordt naarmate het wapensysteem kostbaarder en unieker is en verwisselvoorraden niet of slechts beperkt beschikbaar zijn. De actieve, doelgerichte combinatie van technici, reservedelen, duurzame produktiemiddelen en geld — als functie van de tijd — noemen wij het instandhoudingsproces.

De twee deelproblemen die wij hier, in hun onderlinge samenhang, nader willen beschouwen zijn: *de beschikbaarheid van deskundig personeel* en *de beheersbaarheid van het instandhoudingsproces*. Alhoewel beide problemen een strikte aangelegenheid van het krijgsmachtdeel i.c. de Koninklijke landmacht lijken, is toch een drietal recente externe-invoedsfactoren aan te wijzen. Dat is in de eerste plaats de aantrekkende economie en de mede daaruit voortvloeiende extra schaarste aan hoogwaardige technici. In de tweede plaats is in het geding het streven van de regering — in het kader van de heroverwegingen (1982) en de daarmee beoogde vermindering van het begrotingstekort — naar privatisering van overheidstaken. Met de uitvoering van het regeerakkoord 1986 is een derde invloedsfactor erbij gekomen: de reductie burgerpersoneel. Die categorie personeel speelt bij de Koninklijke landmacht met name in het hoger-echelonsinstandhoudingsproces een belangrijke rol.

Over de *schaarste aan personeel* als gevolg van arbeidsmarktfactoren en de steeds verder achterblijvende overheidssalarissen is — ook in deze editoria- len — al vaker geschreven. Een aspect dat hier tot nu toe echter weinig aandacht heeft gekregen is de

benodigde kennis en vaardigheid van de desbetreffende onderhoudstechnici en de plaats die zij in de bedrijven op de onderscheidene echelons, dienen in te nemen. Bovendien zal ook in oorlogsomstandigheden behoefte bestaan aan personeel met „hoger-echelons”-kennis en -ervaring (improvisatievermogen). Kortelings heeft de Legerraad twee studies goedgekeurd waarin de functie van „wapensysteemtechnicus” wordt gecreëerd en waarin ook voor het technisch middenkader de nodige maatregelen worden geïnitieerd. Vooralsnog positieve signalen in de gesignaleerde problematiek!

De *beheersbaarheid* van het *instandhoudingsproces* — essentieel voor de continuïteit van de slagkracht — begint echter in het licht van de genoemde schaarste, de mogelijke privatisering en de reductie burgerpersoneel, steeds problematischer te worden. De privatiseringsgedachte immers, waarmee ook de Koninklijke landmacht momenteel wordt geconfronteerd, heeft o.m. betrekking op de zg. *hoger-echelon*-defensiebedrijven. Ze is daarmee gekoppeld aan de echelonnering, een voorwaarden scheppend kader voor een adequate beheersing van het totale instandhoudingsproces. Voorts zal, gelet op de overwegende burgerbezetting van die bedrijven, ook de reductie op deze categorie personeel zich extra zwaar doen gevoelen.

Tot dusverre had het privatiseringsonderzoek bij de krijgsmacht nog een redelijk beslissingscriterium in zich nl.: indien de „militaire noodzaak” zich niet verzet tegen privatisering kunnen voor de KL bedrijfseconomische redenen de doorslag geven. Nu dreigt echter de „reductie burgerpersoneel” hieraan een gevaarlijke wending te geven! Het zijn niet alleen meer militaire, bedrijfseconomische of sociale factoren die een rol spelen. Het *terugdringen van het personeelsbestand en de versterking van de marktpositie van het bedrijfsleven* (zie ook het rapport Pannenburg betreffende de automatisering) strijden om de overhand. Op zich zelf kan privatisering, óók voor Defensie en zeker in de reeds veelvuldig gebezigde vormen als uitbesteden en inhuren van personeel, een belangrijk instrument vormen in de — korte-termijn — onderhoudsbeheersing, namelijk door het opvangen van tijdelijke capaciteitstekorten. Zodra er echter — even afgezien van de operationele noodzaak — structurele

maatregelen worden genomen waarbij hoger-echelonstaken worden afgestoten zonder dat er aantoonbare bedrijfseconomische (lees budgettaire) voordelen tegenover staan moet de krijgsmacht alert zijn niet de „overall”-beheersbaarheid van het instandhoudingsproces te verliezen door een belangrijk deel in handen te moeten spelen van de commercie. Dat heeft — voor de wat langere termijn — alle mogelijkheden in zich van explosieve prijsontwikkelingen, zoals die zich ook bij de *aankoop* van (nieuw) militair materieel voordoen.

Dat explosieve prijsontwikkelingen bij het *onderhoud* aan complex, militair materieel niet denkbeeldig zijn lijkt duidelijk. Wij noemen: civiel — zeer goed betaald — personeel, het soms zeer specifieke materieel waarvoor vergelijkingsmaatstaven ontbreken, de geringe betrouwbaarheid van voorspellingen over correctief onderhoud met derhalve kans op kostbare leegloop, geringe series en vrijwel geen reële kans op civiel marktaanbod, betaling van btw (20%), hoge winstmarges, monopoliepositie, spreiding van reservedelen (militair/civiel) waardoor hogere kosten dan momenteel voor „voorraad houden”.

Het is daarom voor Defensie zaak het nut van goede hoger-echelonsbedrijven in eigen beheer aan te tonen. De Defensiebedrijven moeten een ten minste zo grote efficiency kunnen betrachten en kwaliteit kunnen leveren als het bedrijfsleven.

Oók met het oog op de noodzaak „know-how” te scheppen en te binden is het behoud van Defensiebedrijven van eminent belang. Zij bieden immers uitstekende mogelijkheden voor verdieping van de loopbaanpatronen voor militair en burgerpersoneel.

Concluderend: Defensiebedrijven dienen waar nodig te rationaliseren en het kwaliteitszorgsysteem en de bedrijfsbesturing nog efficiënter in te richten, zodat een gezonde kostenbasis beschikbaar is, mede om in- en uitbesteding goed af te wegen.

Het is de bovengeschetste, complexe bedrijfsvoeringsproblematiek die majoor Van der Krogt in dit nummer behandelt; en wel om aan te tonen dat het in eigen hand houden van het onderhoudsproces, op basis van zowel effectiviteit als doelmatigheid, mogelijk is. Derhalve bevelen wij dat artikel dan ook warm in uw belangstelling aan.

drs. J. van der Krogt

majoor van de technische dienst

Materieellogistiek in bedrijf

Een veel gehoorde stelling is dat een deel van de overheidstaken efficiënter kan worden uitgevoerd door de particuliere sector. Door te privatiseren kan geld worden verdiend, want weliswaar zal de overheid moeten betalen voor de door de particuliere sector verrichte diensten, maar dat is dan nog altijd minder dan de kosten van het verrichten van de taken in eigen beheer.

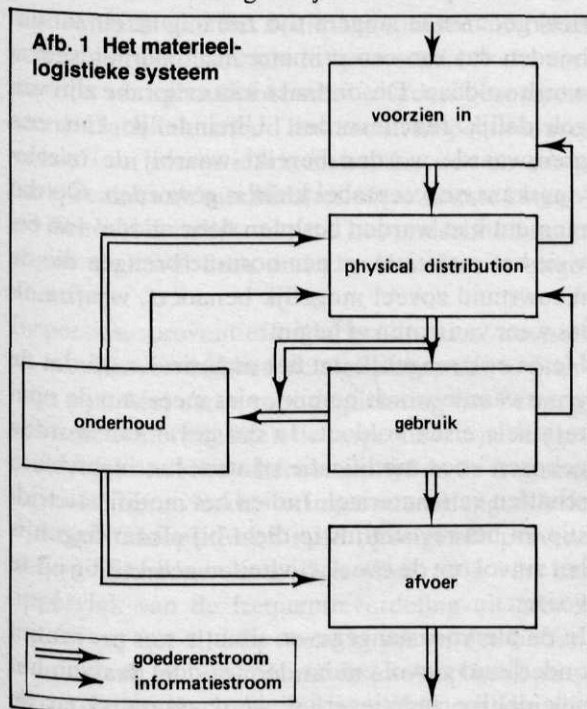
Teleurstellend is het te constateren dat een dergelijke stelling soms met gelatenheid voor waar wordt aangenomen. Misschien klopt ze ook wel. Als zóveel mensen het zeggen, als de minister van binnenlandse zaken het zegt en als wij om ons heen kijken in sommige bedrijven, gaan wij geloven dat die stelling klopt. Dat wil echter niet zeggen dat wij ons daarbij moeten neerleggen. Dat moet onze eer te na zijn.

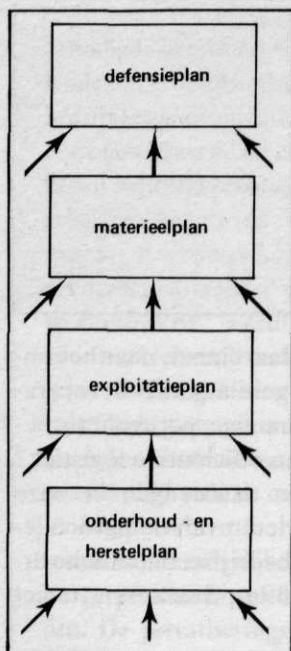
Laten wij in dit artikel, uitgaande van de theorie, eens wat nauwkeuriger kijken naar de materieel-

logistiek van Defensie en daarbinnen naar het onderhoud en de daaraan gerelateerde bevoorrading. Waarom zouden sommige particuliere bedrijven beschikken over een efficiëntere logistiek? Kunnen wij verbeteringen aanbrengen in onze materieellogistiek door te leren van de particuliere sector, en daarmee het bedrijfseconomische argument om het onderhoud te privatiseren, teniet doen?

Bij de opzet van een functiemodel voor de materieellogistiek van Defensie kan gebruik worden gemaakt van het constructie-element „black box”, d.w.z. een eenheid zonder structuur, met een bekende in- en output. Als constructie-elementen in de materieellogistiek van Defensie kunnen worden onderscheiden: voorzien in, physical distribution, gebruik en afvoer (zie afb. 1). Het „gebruik” kan als zodanig als oneigenlijk element binnen de materieellogistiek worden gekenmerkt. Omdat echter de voor de materieellogistiek van belang zijnde goederenstroom het gebruik passeert, door gebruik goederen uit het bevoorradingssysteem worden onttrokken en door het gebruik de aanbodkant van het onderhoud wordt beïnvloed, is het van belang het gebruik, althans als black box, in het model op te nemen. Tussen de elementen van het model zijn relaties te onderscheiden, die worden gevormd door goederenstromen en informatiestromen.

Teneinde de materieellogistiek te kunnen beheersen is o.a. planning noodzakelijk. Op het hoogste niveau vindt de planning haar neerslag in het defensieplan. De totstandkoming van het defensieplan geschiedt top-down en bottom-up. Een deel van het tot het defensieplan behorende materieelplan wordt gevormd door het exploitatieplan, zijnde de financiële vertaling van een kwalitatief en kwantitatief onderbouwd activiteitenplan. Binnen dit exploitatieplan wordt de post onderhoud en herstel onderscheiden. Een erg belangwekkend





Afb. 2 Planning als bottom-up-proces

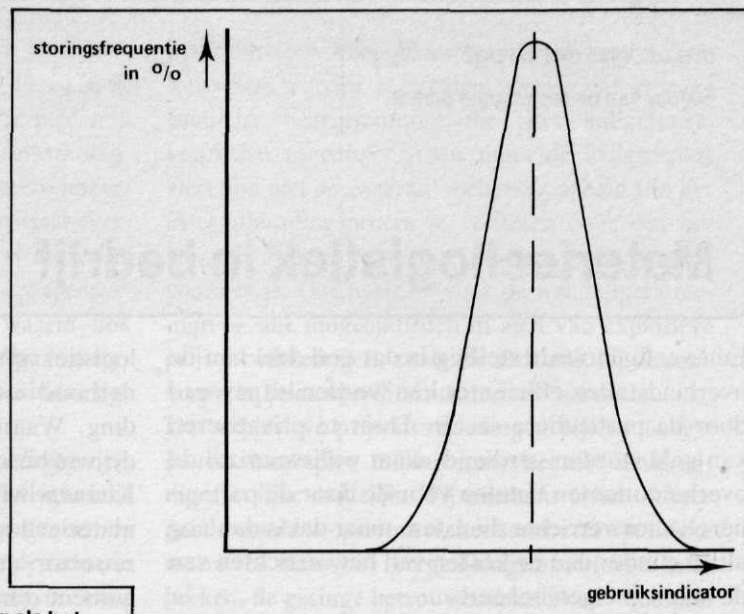
vraagstuk is dat van de totstandkoming van de post onderhoud en herstel ofwel het onderhouds- en herstelplan (afb. 2). Tot op heden gebeurde dat voor een belangrijk deel op grond van de historische gegevens. Het is de moeite waard na te gaan of door toepassing van „sophisticated” methoden een meer op de toekomst gerichte planning van het onderhoud en de daarmee samenhangende bevoorrading kunnen worden gerealiseerd.

Onderhoudsplanung

Bij onderhoudsbesturing gaat het om de efficiëntie en effectiviteit van de onderhoudsprocessen zelf. Dat wil zeggen dat, gegeven een bepaald onderhoudsaanbod, moet worden gestreefd naar een maximale output van de bij het onderhoud betrokken instanties. In dit artikel gaan wij dusdanig verder dat het onderhoudsaanbod niet als gegeven wordt aangenomen, maar als een beïnvloedbare variabele.

Voorspellen van het werkaanbod

Bij productiebedrijven wordt de vraag naar eindproducten bepaald door klantenorders en door voorspelling. Gegeven de vraag is het mogelijk de productie te sturen. Anders dan bij productiebedrijven is bij sommige onderhoudsbedrijven de



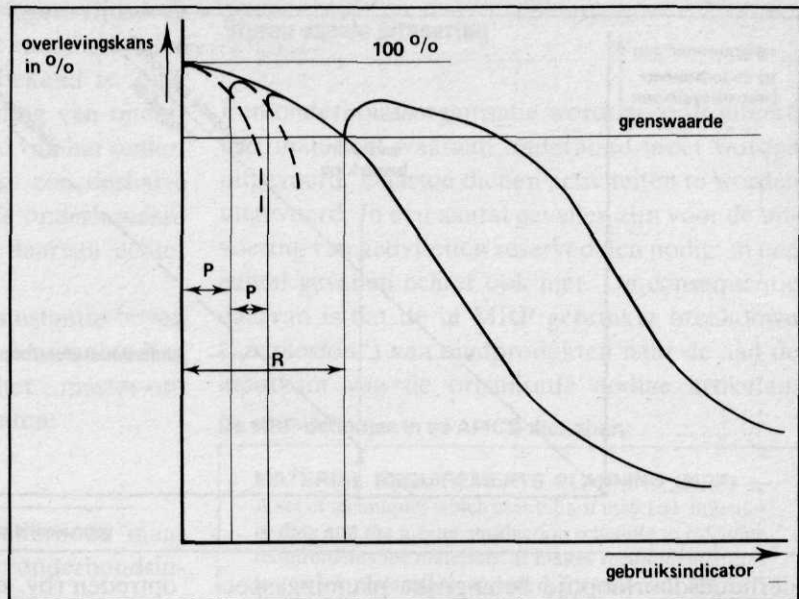
Afb. 3 Frequentieverdeling van storingen

populatie, waaruit (werk)aanbod kan ontstaan, bekend. Bovendien kan in enkele gevallen het gedrag van de populatie rechtstreeks worden beïnvloed (Defensie).

Stel dat de frequentieverdeling van storingen eruit ziet zoals in afb. 3. De daarbij behorende overlevingskarakteristiek is weergegeven in afb. 4. Wij zien dat het materieel slijt door gebruik. Door middel van preventief onderhoud wordt het materieel gedurende langere tijd zodanig inzetbaar gehouden dat aan een primaire inzetbaarheidsnorm wordt voldaan. Desondanks kan er sprake zijn van geleidelijk functieverlies. Uiteindelijk kan een grenswaarde worden bereikt waarbij de overlevingskans onacceptabel klein is geworden. Op dat moment kan worden besloten door middel van revisie het materieel op een norm te brengen die de nieuwstand zoveel mogelijk benadert, waarna alles weer van voren af begint.

Het is ook mogelijk dat het materieel, voordat de grenswaarde wordt bereikt, niet meer aan de operationele eisen voldoet. In dat geval kan worden gekozen voor modificatie of voor het nieuw aanschaffen van materieel. Indien het modificatietijdstip en het revisietijdstip dicht bij elkaar liggen is het zinvol om de twee activiteiten gelijktijdig uit te voeren.

In de hiervoor aangegeven situatie was preventief onderhoud zinvol omdat door middel daarvan het geleidelijke functieverlies werd afgeremd en de



Afb. 4. Overlevingskarakteristiek
(P preventief-onderhoudsinterval, R revisie-interval)

kans op zich voordoen van storingen na het onderhoud kleiner was dan tevoren. Een dergelijke situatie doet zich o.a. voor bij mechanische componenten. Indien echter de overlevingskarakteristiek wordt weergegeven door een (hyper)exponentiële (exp.) curve dan is preventief onderhoud even groot (exp.) of zelf nog groter (hyperexp.) is dan ervoor. Een dergelijke situatie doet zich o.a. voor bij gecompliceerd elektronisch materieel.

Voorwaarde voor het doelmatig kunnen uitvoeren van onderhoud is inzicht in het werkaanbod waarmee de onderhoudsinstanties worden geconfronteerd. Dat werkaanbod bestaat uit inspecties, preventief- en correctief-onderhoudsacties en eventuele revisies en modificaties (deze laatste categorie behoort feitelijk niet tot het onderhoud maar wordt vaak wél door onderhoudsinstanties uitgevoerd).

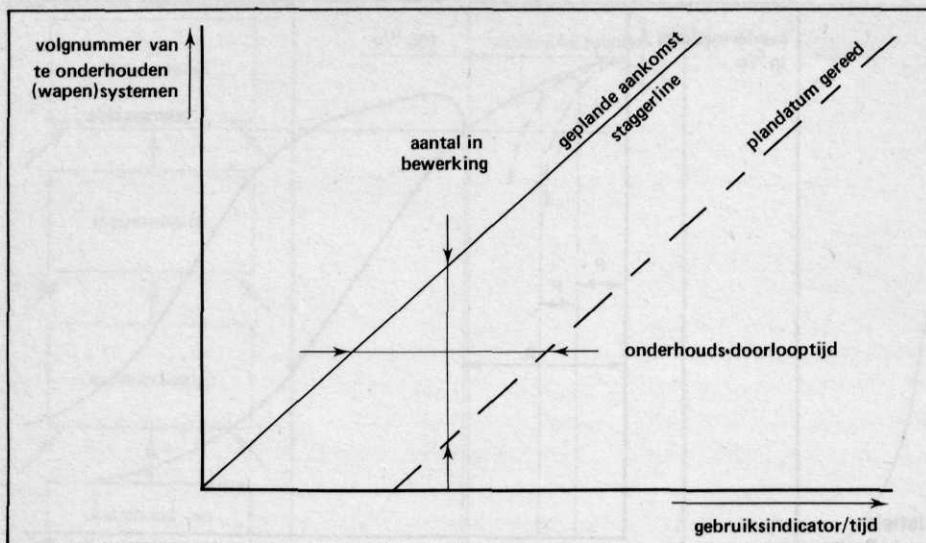
Inspecties, preventief-onderhoudsacties, revisies en modificaties hebben de eigenschap dat ze planbaar zijn. Met name voor de planning van het preventieve onderhoud (en de inspecties) zijn de (gemiddelde) onderhoudsdoorlooptijd en de frequentieverdelingen van de storingen van belang. Als de tijd die verloopt tussen twee opeenvolgende preventief-onderhoudsacties kort is (bv.: 80% van het oppervlak van de frequentieverdeling uit afb. 3 ligt boven het tijdstip waarop preventief onderhoud wordt uitgevoerd) zal de kans op het optreden van storingen klein zijn. Wanneer die tijd

wordt verlengd zal het aantal werkelijke storingen dat zich voordoet groter worden. Afhankelijk van de gemiddelde onderhoudsdoorlooptijd voor preventief onderhoud, en van die voor correctief onderhoud, zal een optimale preventief-onderhoudsperiode kunnen worden gevonden. In dit optimum is de gemiddelde beschikbaarheid van het materieel zo hoog mogelijk. Naarmate de onderhoudsdoorlooptijd van de preventief-onderhoudsactie kleiner is in vergelijking met de tijd nodig voor correctief onderhoud zal het optimum (de beschikbaarheid) hoger zijn.

Het werkaanbod zal wat de genoemde planbare activiteiten betreft dus afhankelijk zijn van het gebruik, de storingsfrequentie en de onderhoudsdoorlooptijd. Teneinde zinvolle uitspraken over het werkaanbod te doen zal informatie moeten worden verzameld. Zo zal de overlevingskarakteristiek die het functieverlies afhankelijk van het gebruik weergeeft, kunnen worden bepaald door storingsregistratie. Helaas wordt bij Defensie aan het systematisch verzamelen en verwerken van gegevens over storingen vrijwel niets gedaan.

Sturen van het gebruik

Het functioneren van de onderhoudsinstanties wordt positief beïnvloed door een gelijkmatig werkaanbod. Pieken en dalen in het werkaanbod schaden de effectiviteit en de efficiëntie. Voorafgaand is aangegeven dat het gebruik en de on-



Afb. 5 Staggerline met daarbij getekend de geplande doorlooptijd

derhoudsdoorlooptijd belangrijke planningaspecten zijn. Gegeven een onderhoudstijd kan door beïnvloeding van het gebruik het werkaanbod worden afgestemd op de mogelijkheden van de onderhoudsinstanties. Een bruikbaar hulpmiddel bij het sturen van het gebruik is de „staggerline”, een grafische weergave van het verwachte aankomstpatroon voor *preventief*-onderhoudsactiviteiten. In afb. 5 zijn de te onderhouden systemen uitgezet naar oplopende grootte van de gebruiksindicator (uren, schoten, km's e.d.). Indien maximaal één systeem tegelijk in onderhoud kan zijn is er sprake van een gelijkmatig en verwerkbaar onderhoudsaanbod indien het tijdsinterval, liggend tussen twee opeenvolgende aankomsten, overeenkomt met de onderhoudsdoorlooptijd bij de onderhoudsinstantie. De uitgezette punten liggen dan op een rechte lijn.

Indien wij aannemen dat de ingebruikneming van nieuw materieel per eenheid groepsgewijs plaatsvindt (instroominterval is 0) zal door middel van het sturen van het gebruik zo snel mogelijk moeten worden gestreefd naar een situatie waarin sprake is van een gelijkmatig werkaanbod.

Indien geen (duidelijke) relatie bestaat tussen het conditieverloop en gebruik, het gebruik per periode veel variatie vertoont, de spreiding van de frequentieverdeling van de storingen groot is of het gebruik niet kan worden gestuurd, kan preventief onderhoud op tijdbasis worden gepland. De onmogelijkheid van sturen van het gebruik kan zich voordoen binnen een eenheid die met de haar ter beschikking staande middelen als een geheel moet

optreden (bv. een compagnie). Het is echter zeer wel mogelijk op het niveau van de hogere eenheid (bv. het bataljon) het gebruik per eenheid (compagnie e.d.) te sturen. Dat wil zeggen dat de mogelijkheid van sturen van het gebruik en daarmee van de wijze van onderhoudsplanning afhankelijk is van het niveau in de organisatie. Bij Defensie wordt hieraan iets gedaan bij de KLu. Opgemerkt moet worden dat indien de mogelijkheid tot sturing van het gebruik in principe aanwezig is doch praktisch niet haalbaar, de doelmatigheid van onderhoud negatief kan worden beïnvloed (d.w.z. onderhoud wordt te vroeg of te laat uitgevoerd).

Indien de overlevingskarakteristiek van materieel bekend is kan, afhankelijk van de keuze van het interval voor preventief onderhoud, een zinvolle uitspraak worden gedaan over de kans dat storingen zich zullen voordoen. Daarmee is nog geen uitspraak gedaan over het totale aantal correctiefonderhoudsactiviteiten dat op enig tijdstip moet worden verricht, noch over de aard van de te verrichten activiteiten. In de periode met een min of meer constante overlevingskans is immers het optreden van storingen afhankelijk van het toeval. Daarop valt zo op het eerste gezicht weinig te plannen. In de huidige situatie is echter veel materieel modulair opgebouwd. Indien zich in een module een storing voordoet kan in het algemeen die module zeer snel worden gewisseld. De module met storing zal vervolgens worden ingebracht in een pool, i.c. de onderhouds-turn-around. Afhankelijk van o.a. de grootte van de pool (onderhoudsplanningsaspect) hebben wij nu te maken met een

bekend werkaanbod (waarop een lagere tijdsdruk van toepassing is) in die zin dat het aantal modules dat moet worden onderhouden bekend is. Ook hier geldt dus dat door een indeling van onderhoud naar niveaus de planbaarheid van het onderhoud kan worden vergroot. Zulks zou derhalve zijn weerslag moeten krijgen in de onderhoudsfilosofie. Bij Defensie vinden wij daarvan echter weinig terug.

Op het niveau van de onderhoudsinstantie boven het ontkoppelpunt, d.w.z. geen klantenbinding (zie *MS 155*(1986)(8)368), bevat het „master-onderhoudsplan” de volgende elementen:

- a. preventief onderhoud;
- b. revisies;
- c. modificaties (eigenlijk geen onderhoud maar herontwerp, uitgevoerd door de onderhoudsinstantie);
- d. correctief onderhoud.

Van **a**, **b** en **c** zijn aard en omvang bekend. Van **d** is echter alleen de omvang min of meer bekend. Welke onderhoudsactiviteiten feitelijk moeten worden uitgevoerd is afhankelijk van inspecties.

Werken met opties

Nu kan worden gesteld dat bij het uitvoeren van correctief onderhoud aan een aantal identieke/aan elkaar gerelateerde modules een zekere verwantschap bestaat tussen de aard en de omvang van het pakket onderhoudsactiviteiten per module. Er is sprake van een eindig aantal opties (componenten/activiteiten waaruit een module is samengesteld) en binnen elke optie zal een aantal gemeenschappelijke (d.w.z. op meer opties van toepassing zijnde) componenten/activiteiten zijn te onderscheiden. Door nu de gemeenschappelijke en optiespecifieke componenten/activiteiten in de planning afzonderlijk te benaderen wordt de planning vereenvoudigd (deze methodiek wordt toegepast in MRP; zie het hierbij afgedrukte kader voor betekenis en definities van MRP).

De componenten/activiteiten waaruit de modules kunnen worden samengesteld worden gepland en uitgevoerd in het feitelijke onderhoudsproces (MRP/shopfloorcontrol e.d.). Het assembleren tot de gewenste module vindt separaat plaats volgens een voor de korte termijn geldende assemblageplanning.

Sturen van de uitvoering

Een onderhoudsorganisatie wordt geconfronteerd met materieel waaraan onderhoud moet worden uitgevoerd. Daartoe dienen activiteiten te worden uitgevoerd. In een aantal gevallen zijn voor de uitvoering van activiteiten reservedelen nodig; in een aantal gevallen echter ook niet. De consequentie daarvan is dat de in MRP gebruikte breakdown („explosion”) van eindprodukten naar de aan de inputkant van de organisatie nodige artikelen/

De MRP-definitie in de APICS-dictionary

MATERIAL REQUIREMENTS PLANNING (MRP) —

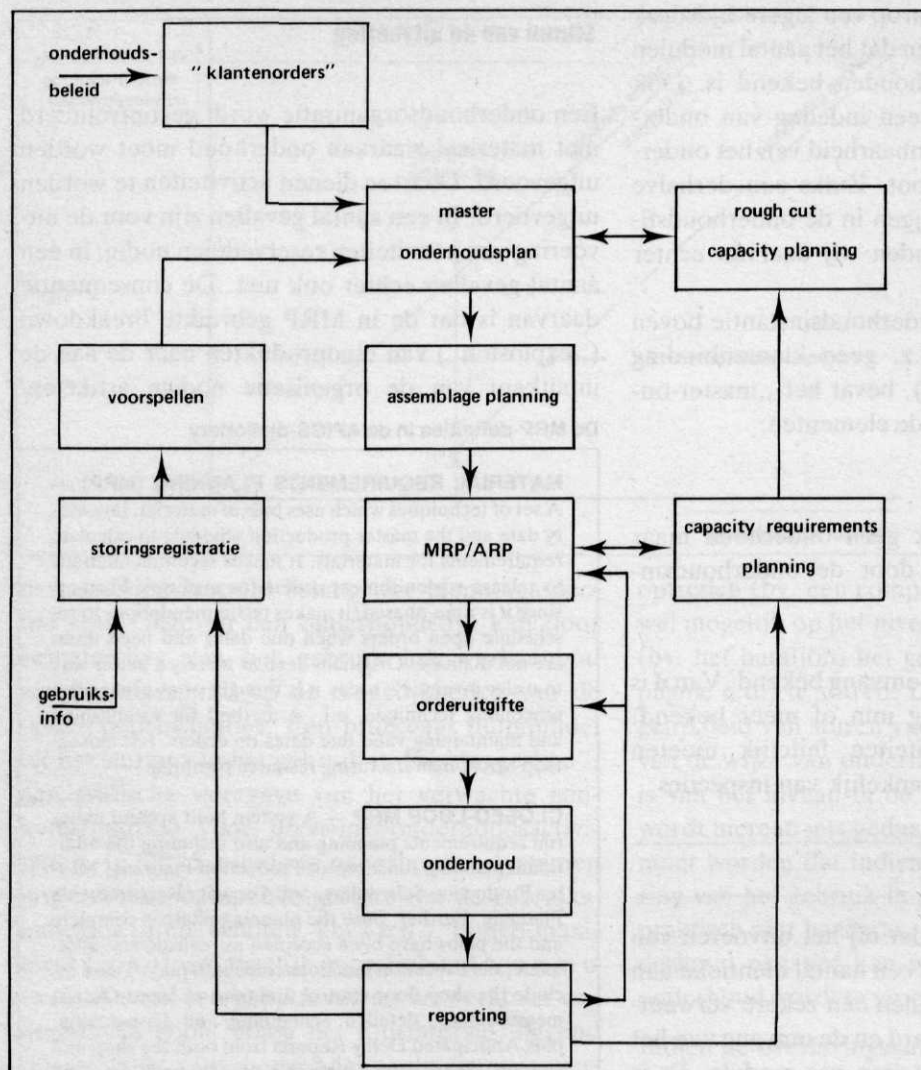
A set of techniques which uses bills of material, inventory data and the master production schedule to calculate requirements for materials. It makes recommendations to release replenishment orders for material. Further, since it is time-phased, it makes recommendations to re-schedule open orders when due dates and need dates are not in phase. Originally seen as merely a better way to order inventory, today it is thought of as primarily a scheduling technique, e.i., a method for establishing and maintaining valid due dates on orders. (cf. closed-loop MRP, manufacturing resource planning.)

CLOSED-LOOP MRP —

A system built around material requirements planning and also including the additional planning functions of Production Planning, Master Production Scheduling, and Capacity Requirements Planning. Further, once the planning phase is complete and the plans have been accepted as realistic and attainable, the execution functions come into play. These include the shop floor control functions of Input-Output measurement, detailed Scheduling and Dispatching, plus Anticipated Delay Reports from both the shop and vendors, Purchasing Follow-Up and Control, etc. The term 'closed-loop' implies that not only is each of these elements included in the overall system but also that there is feedback from the execution functions so that the planning can be kept valid at all times. (cf. manufacturing resource planning.)

MANUFACTURING RESOURCE PLANNING (MRP II) —

A method for the effective planning of all resources of a manufacturing company. Ideally, it addresses operational planning in units, financial planning in dollars, and has a simulation capability to answer 'what if' questions. It is made up of a variety of functions, each linked together: Business Planning, Production Planning, Master Production Scheduling, Material Requirements Planning, Capacity Requirements Planning and the execution support systems for capacity and material. Output from these systems would be integrated with financial reports such as the business plan, purchase commitment report, shipping budget, inventory projections in dollars, etc. Manufacturing Resource Planning is a direct outgrowth and extension of closed-loop MRP. (cf. closed-loop MRP, material requirements planning.)



Afb. 6 Onderhouds-planning en besturing op uitvoerend niveau

grondstoffen en uiteindelijk het daaraan relateren van activiteiten niet zonder meer mogelijk is.

Voor de beheersing van onderhoudsprocessen zou de MRP-gedachte moeten worden omgedraaid, dat wil zeggen dat de breakdown zich in eerste instantie moet richten op activiteiten. De vertaling naar benodigd materieel is dan van de tweede orde. Deze methodiek zou ARP (activity requirements planning) kunnen worden genoemd. In feite betekent dat het inbrengen van een vorm van netwerkplanning in de MRP-logica. Hiertoe zal binnen de onderhoudsorganisatie voor elk in het ARP opgenomen eindproduct moeten worden beschikt over een overzicht van noodzakelijk uit te voeren activiteiten. In voorkomend geval kan binnen deze activiteitenboom een materiaalcomponent worden toegevoegd. Vervolgens is de MRP-logica

op ARP van toepassing. Dat wil zeggen dat orders/activiteiten worden gepland, rekening houdend met de daarvoor nodige capaciteit, middelen, eventueel materiaal enz. De prioriteit van activiteiten binnen de onderhoudsinstantie wordt afgeleid uit de vereiste levertijd van eindproducten. Het uiteindelijke doel is de nettobehoefte aan voor het onderhoudssysteem geldende eindproducten te bevredigen.

Orderuitgifte vindt plaats als is voldaan aan alle voorwaarden om de onderhoudsactiviteiten uit te voeren. Het materieel waaraan onderhoud moet worden uitgevoerd gaat in bewerking. Activiteiten die tijdens het bewerkingsproces moeten worden uitgevoerd worden beheerst door zaken als priority control, dispatching/sequencing, queue-management en input/output-control. Terugkoppeling op het MRP/ARP-systeem resp. de input-

zijde van het bewerkingsproces vindt plaats door een rapportagesysteem (afb. 6).

MRP/ARP is een capaciteitsonafhankelijk systeem. Capaciteitsplanning dient in eerdere instantie plaats te vinden. Op het niveau van het onderhouds- en herstelplan kan mede aan de hand van historische gegevens een globale schatting worden gemaakt van de voor de uitvoering van het plan nodige middelen (resource requirementsplanning). Een zekere verfijning naar capaciteit (rough cut capacity planning) vindt plaats op het niveau van het master-onderhoudsplan. Het ontwikkelde master-onderhoudsplan wordt gelegd tegen de beschikbare capaciteit (mensen/machines/vloeroppervlak e.d.). Indien de capaciteit volstrekt onvoldoende is om het plan uit te voeren zal een nieuw plan moeten worden ontwikkeld. Beperkte capaciteitsaanpassing kan plaatsvinden door huren van extra personeel (uitzendkrachten), uitbesteding, werktijdverkorting, alternatief werk enz. Indien via het MRP/ARP-systeem uitvoering wordt gegeven aan het master-onderhoudsplan is de benodigde capaciteit dus min of meer in overeenstemming met de beschikbare capaciteit. De „fine tuning” van de capaciteit (capacity requirements planning) vindt plaats tijdens de bewerkingsfase door load leveling o.a. via alternatieve routes, overwerk e.d.

Bevoorrading

Uit het MRP/ARP-systeem volgt via de breakdown naar activiteiten en materieel de behoefte aan reservedelen. In de huidige situatie zullen de reservedelen voor een aanzienlijk deel uit het eigen magazijn kunnen worden betrokken. In feite zijn die artikelen direct beschikbaar voor het bewerkingsproces. Het resterende deel van de benodigde artikelen zal moeten worden aangevraagd bij de hogere bevoorradinginstantie (of via zelfstandige aanschaf moeten worden verworven).

Voor dit deel van de benodigde artikelen geldt dus een langere levertijd. Met die levertijden zal bij het inplannen van activiteiten met behulp van het MRP/ARP-systeem rekening moeten worden gehouden. Als voor een of meer artikelen „nee wordt verkocht” heeft dat tot gevolg dat een herplanning van activiteiten moet worden uitgevoerd.

Dat kan betekenen dat de gewenste levertijd van het materieel waarop onderhoud moet worden uitgevoerd, wordt overschreden. Dat geldt met name als het voorzien-in-proces een langere doorlooptijd heeft dan de planninghorizon van het master-onderhoudsplan.

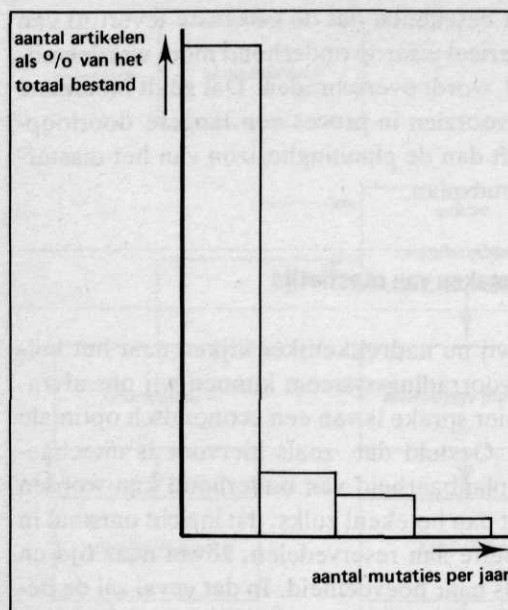
Gebruik maken van reactietijd

Indien wij nu nadrukkelijker kijken naar het huidige bevoorradingssysteem kunnen wij ons afvragen of hier sprake is van een economisch optimale situatie. Gesteld dat, zoals hiervoor is uiteengezet, de planbaarheid van onderhoud kan worden vergroot dan betekent zulks, dat inzicht ontstaat in de behoefte aan reservedelen, zowel naar tijd en plaats als naar hoeveelheid. In dat geval zal de bevoorradingmethodiek anders kunnen zijn dan in het geval dat de vraag waaraan moet worden voldaan onbekend is.

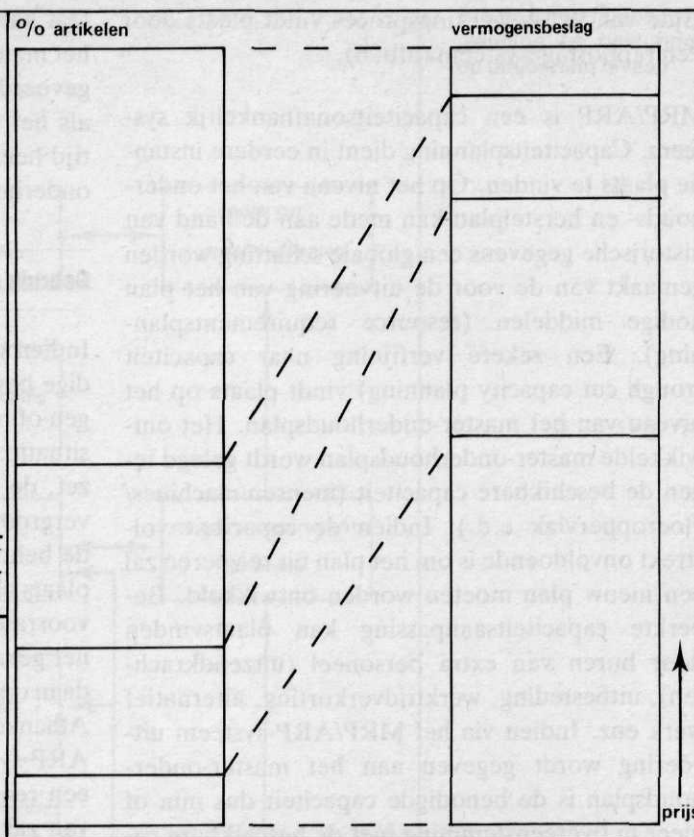
Afhankelijk van de planninghorizon van het MRP/ARP-systeem zal voor elk benodigd reservedeel een reactietijd aanwezig zijn; aan het eind daarvan zal het reservedeel beschikbaar moeten zijn. Gegeven die reactietijd kan niet a priori worden gesteld dat het doelmatig is een aantal keren per jaar muterende artikelen in eigen magazijn op voorraad te houden. Indien het mogelijk is meer artikelen centraal op te slaan kan de totale omvang van de voorraad afnemen, of het zou kunnen zijn dat gemakkelijk verkrijgbare artikelen juist niet meer in voorraad worden gehouden maar rechtstreeks en „just in time” door de onderhoudsinstantie worden verworven (of afgeroepen).

Een betere planning en besturing van het onderhoud zullen ook invloed hebben op de turn-around-voorraad, dat wil zeggen de hoeveelheid (componenten van) wapensystemen die voor het uitvoeren van (preventief) onderhoud noodzakelijk is om de gestelde beschikbaarheidseis te halen. Indien onderhoud efficiënter wordt uitgevoerd kan de turn-around-voorraad dalen.

Als wij het voorraadassortiment en de frequentie van de vraag nader analyseren blijkt dat het beeld van afb. 7 kenmerkend is voor een onderhoudsorganisatie. Een relatief klein deel van het assortiment blijkt verantwoordelijk te zijn voor een groot deel van het vermogensbeslag (afb. 8). ▷



Afb. 7 Frequentieverdeling van de vraag naar artikelen



Afb. 8 Verdeling van het vermogensbeslag in voorraden

Slow movers

Wij zien dat de fractie van het bestand (assortiment) waarvoor het aantal transacties laag tot zeer laag is, groot is. Hier hebben wij te maken met „slow movers” en zelfs met niet of nauwelijks muterende artikelen. Voor deze artikelen geldt in veel gevallen ook een hoge prijs per eenheid. De vraag is nu of deze artikelen in voorraad moeten worden gehouden en, zo ja, op welk niveau?

Indien de verwachte vraag naar het artikel over de gehele levensduur zeer laag is (< 1) dan zou het een managementbeslissing kunnen zijn een dergelijk artikel toch in de voorraad op te nemen. De overweging is dan dat de consequenties van het eventueel optreden van de storing onaanvaardbaar groot zijn en het in voorraad nemen van het artikel is dan een soort verzekeringspremie. Indien voor dat artikel de aanschafkosten en de kosten van in voorraad houden zeer hoog zijn en het bestand aan systemen omvangrijk is — d.w.z. grote onderhouds-turn-around — dan is een dergelijke gedachtegang discutabel. De kans dat een dergelijk artikel ooit wordt gebruikt is immers zeer

klein. Bovendien is het eventueel benodigde artikel in zeker opzicht wel aanwezig, namelijk in de turn-around-voorraad van systemen. In voorkomend geval zal een dergelijke storing kunnen worden opgevangen door organisatorische maatregelen, bv. door een wijziging in de onderhoudsconceptie, of door efficiënter onderhoud, bv. als gevolg van „learning curve”-effecten. Het verkleinen van de onderhouds-turn-around is dan acceptabel geworden. Dat wil zeggen dat dure „insurance type items” in principe niet in voorraad worden gehouden voor de systemen waarvan een omvangrijk bestand aanwezig is, en men beschikt over een daarop afgestemde turn-around.

Als de verwachte vraag laag is (aantal mutaties per jaar tussen 1 en 10) zijn de traditionele voorraadbeheersingsmodellen doorgaans niet te gebruiken. MRP/ARP biedt dan soelaas. Daarbij dient te worden opgemerkt dat toewijzing van een dergelijk artikel (en in feite geldt dat voor alle artikelen) aan enig bevoorradingsniveau op basis van het aantal mutaties per jaar niet doelmatig is als er een reactietijd voor bevoorrading beschikbaar is. Het artikel is bij een dergelijke toewijzing te vroeg

beschikbaar, d.w.z. niet „just in time”, en dat is op zich zelf ondoelmatig. De toewijzing naar enig bevoorradingsniveau zou veeleer moeten plaatsvinden op basis van doorlooptijden. Indien de verwervingstijd extern (bv. directe aanschaf) of intern (levering door hogere bevoorradingsniveau) kleiner is dan de reactietijd, is er op zichzelf geen noodzaak het artikel op dat niveau in voorraad te houden. Dat wil niet zeggen dat het artikel niet in die voorraad kan voorkomen. „Lot sizing”-overwegingen òf het feit dat die onderhoudsinstantie de enige afnemer van het artikel is (en het dus doelmatig is daar de eventuele centrale voorraad aan te houden) kunnen anders doen besluiten. De moraal is hier: leg een artikel in principe op een zo hoog mogelijk bevoorradingsniveau òf buiten de eigen organisatie.

Fast movers

Voor de „fast movers” met een lage prijs per eenheid gelden op grond van economische overwegingen de conventionele op statistiek gebaseerde voorraadbeheersingsmodellen. Dat geldt bv. voor bouten, moeren, splitpennen e.d. Binnen de eigen organisatie kan voor die artikelen een push-systeem gelden. Voor de wat duurdere fast movers kunnen de conventionele methoden worden uitgebreid met een tijdcomponent („time phased order point system”) of worden gewerkt met MRP/ARP teneinde vroegtijdige beschikbaarheid van voorraad te voorkomen.

Het resultaat van deze wijze van voorraadbeheersing is dat (het vermogensbeslag van) de voorraad wordt verlaagd zonder de servicegraad nadelig te beïnvloeden.

Privatisering

In de aanhef van dit artikel is al even het privatiseren van het onderhoud ter sprake gebracht. De doelstellingen die daarmee worden beoogd zijn budgettaire besparingen, betere bestuurlijke beheersing van het overheidsapparaat en versterking van de nationale marktsector. In de onderzoeken bij Defensie zijn drie privatiseringsvarianten onderzocht, nl. afstoten, verzelfstandigen en uitbesteden. Resultaat van het privatiseringsonderzoek bij de Defensiebedrijven is dat afstoten

en verzelfstandigen door Defensie niet als reële opties worden onderkend. Het additioneel uitbesteden van delen van het hoger onderhoud behoort wèl tot de mogelijkheden, mits het doelmatig is. Indien uit lopende onderzoeken zou blijken dat additioneel uitbesteden inderdaad doelmatig is, dan is daarmee nog niet gezegd dat het, voor zover het Defensie betreft, ook gewenst is. Er zijn tal van redenen om desondanks een voorkeur te hebben voor „inbesteding”. Deze redenen zijn echter overwegend van kwalitatieve aard en voor instanties buiten Defensie minder gemakkelijk op hun juiste waarde te schatten. Als gevolg daarvan is het denkbaar dat Defensie als het ware wordt gedwongen, louter op grond van doelmatigheids-overwegingen, te kiezen voor uitbesteding. Dat kan in de huidige situatie een minder gewenste ontwikkeling tot gevolg hebben, vooral in de gevallen waarin Defensie het initiatief uit handen wordt genomen.

Indien echter ervan wordt uitgegaan dat privatisering geen doel op zich zelf is, kan Defensie twee van de met privatisering beoogde doelstellingen (budgettaire besparingen en betere bestuurlijke beheersing) ook op andere wijze realiseren. Een ervan is verder gaande rationalisatie van de bedrijfsvoering. Twee vragen komen daarbij op, nl. of en in hoeverre Defensie daartoe in staat is. Het antwoord op de eerste vraag kan ja zijn als Defensie erin slaagt mensen en middelen van voldoende kwaliteit in huis te halen en te houden en die op de juiste wijze weet in te zetten. Gezien de gespannen arbeidsmarkt voor hoogwaardig personeel en de slechte concurrentiepositie van de overheid, is het aantrekken en behouden van voldoende mensen met de vereiste kwaliteit een probleem. Op dit probleem, en evenmin op de vraag of de mensen waarover wij thans nog beschikken op de meest optimale wijze worden ingezet en gebruikt, wil ik hier niet ingaan. Binnen het materieellogistieke functiegebied kunnen echter de juiste inzet en het juiste gebruik van mensen en middelen mede worden bewerkstelligd door een adequate onderhoudsbeheersing. Daarbij kunnen methoden zoals hiervoor beschreven helpen. Geconstateerd kan worden dat althans een deel van die methoden niet nieuw is en zelfs al geruime tijd op de KMA wordt gedoceerd. Toepassing in de praktijk blijft echter fragmentarisch en op te beperkte schaal.

Ten aanzien van de tweede vraag kan worden ge-

steld dat, gegeven de randvoorwaarde dat door Defensie ten minste het operationele onderhoud in eigen beheer moet worden uitgevoerd, er sprake kan zijn van lagere produktiviteit en overcapaciteit. In de situatie dat uitsluitend het operationele onderhoud wordt „inbesteed” zijn deze echter, gezien de primaire doelstellingen van Defensie, rationeel. Bovendien kan de produktiviteit worden verhoogd en overcapaciteit kan worden gebruikt door in principe uitbesteedbaar werk in eigen beheer uit te voeren. Dat kan echter alleen als wij ons de krenten niet uit de pap laten eten.

Blijft de vraag of Defensie, bedrijfseconomisch gezien, op hetzelfde niveau kan komen als het civiele bedrijfsleven indien het onderhoud professioneler (bedrijfsmatiger) wordt aangepakt. Natuurlijk, Defensie is niet het civiele bedrijfsleven, maar laten wij ons wèl realiseren dat bepaalde zaken in ons voordeel kunnen zijn zoals o.a. het ontbreken van de noodzaak winst te behalen. Bovendien is het in de particuliere sector ook niet alles doelmatigheid wat de klok slaat. Door bedrijfsmatiger te denken en vooral ook te handelen moet het mogelijk zijn, althans op enige termijn, de bedrijfseconomische weegschaal ten gunste van onze

organisatie te laten doorslaan. Of dat ook metterdaad wordt gerealiseerd zal per concreet project, waarbij in- en uitbesteden tegen elkaar worden afgewogen, moeten blijken.

Conclusie

In het bovenstaande is aangegeven dat het mogelijk moet zijn de materieellogistiek van Defensie door een bedrijfsmatiger aanpak verder te optimaliseren. Daarvoor wordt gebruik gemaakt van moderne technieken van produktiebesturing, uitgaande van de gedachte dat die technieken in principe ook toepasbaar zijn op onze onderhouds- en bevoorradingsprocessen. Daarbij wordt tevens ervan uitgegaan dat er momenteel een zekere rek („slack”) in de organisatie zit. Het wegwerken van die rek bergt echter ook risico's in zich. Weliswaar biedt een geavanceerd besturingssysteem mogelijkheden flexibel in te spelen op veranderingen, maar het systeem moet dan wel werken. Als het disfunctioneert is er geen rek meer in de organisatie om dat op te vangen. Maar waarom zou het civiele bedrijf die uitdaging aandurven (moeten aangrijpen) en Defensie niet?

Literatuur

- APICS training aids for MRP and Production activity control*. APICS certification program (1986).
E. S. Buffa — *Modern production management*, 3e dr. Wiley/Topman, New York (1969)598.
R. Bureau — *The organization of Logistic support systems*. English Univ. Press, Londen (1972) 297.
D. V. Fogarty en T. R. Hoffmann — *Production and inventory management, APICS*. South-Western Publishing Co., Cincinnati/Ohio (1983).
W. M. J. Geraerds — Typische aspecten van de voor-

raadbeheersing in onderhoud. *Bedrijfsvoering* (1983) (2)56.

- J. T. M. van der Krogt — Materieellogistiek, een kwestie van bijblijven. *Mil. Spect.* 155(1986)(8)368.
J. Orlicky — *Material requirements planning*. McGraw-Hill Book Company, Londen (1975).
K. Smit — *Onderhoudsmanagement* (collegesyllabus). KMA, Breda (1978).
K. Smit — *Onderhoudstechnologie* (collegesyllabus). KMA, Breda (1977).
T. F. Wallace — *APICS dictionary*, 5e dr. American Production and Inventory Control Society Inc., Virginia (1984).

U bent actief dienend officier van KL of KLu,

maar gaat binnenkort de dienst verlaten.

U wilt echter wèl graag maandelijks de Militaire Spectator blijven ontvangen?
Dat k n: als lid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap (contributie f 30,- per jaar; buitenland f 40,-) vindt u hem iedere maand in de bus, en tevens viermaal per jaar „Mars in Cathedra”.

Meldt u als lid bij de secretaris: Denijsstraat 135, 2551 HJ Den Haag.

drs. R. J. A. T. van Heerde

kolonel van de militair psychologische en sociologische dienst

Factoren van invloed op het gevechtsveldgedrag

De Nederlandse krijgsmacht is in de afgelopen vierentwintig jaar niet meer bij een gewapend conflict betrokken geweest. Dat heeft onder meer tot gevolg gehad, dat:

- door het personeel dat in dit tijdvak heeft dienstgenomen, geen gevechtservaring kon worden opgedaan;
- het aantal personeelsleden dat wél over oorlogservaring beschikte steeds geringer werd.

Dit proces is inmiddels al zover voortgeschreden, dat de Nederlandse krijgsmacht thans nauwelijks nog militairen met oorlogservaring in haar gelederen telt. Dat betekent dat bij de opleidingen geen eigen oorlogservaringen zullen kunnen worden doorgegeven, en dat óók bij de te nemen beleidsmaatregelen niet meer naar behoren kan worden geschat, welke effecten daarvan op het gevechtsveldgedrag zullen uitgaan. In deze hiaat kan voor een deel worden voorzien door het verrichten van onderzoek naar de factoren die invloed hebben op het gevechtsveldgedrag, en vervolgens de kennis

LEIDING GEVEN ONDER GEVECHTS- OMSTANDIGHEDEN 4

die daaruit voortvloeit, bij elke militaire opleiding over te dragen. De colleges die op de KMA in de sociologie van de oorlogvoering worden gegeven, en ook de voordrachten op deze wapendag, zijn voorbeelden daarvan.

Mijn bijdrage bestaat uit vier delen.

In het eerste deel zal ik enkele opmerkingen maken over de grote verscheidenheid van factoren die blijkens gehouden onderzoeken op het gevechtsveldgedrag van invloed zijn.

Vervolgens zal ik nader ingaan op het leiderschap, het management en het leiding geven in het algemeen, en op leiderschap, management en leiding geven tijdens het gevecht in het bijzonder.

In het derde deel zal ik een aantal aspecten behandelen die blijkens gehouden gevechtsveldonderzoeken kenmerkend zijn voor het gedrag dat door militairen tijdens het gevecht wordt getoond.

Ten slotte zal ik een korte samenvatting van de belangrijkste punten geven en enkele aanbevelingen voor de leiderschapstraining en -vorming doen.

Gevechtsveldgedrag, globaal overzicht van de invloedsfactoren

Door een grote verscheidenheid van gevechtsveldonderzoeken, die in de 19e en 20e eeuw zijn gehouden, te analyseren en die onderling te vergelijken, heb ik getracht wat meer zicht te krijgen op de factoren die bij voortduring invloed hebben gehad op het gevechtsveldgedrag van niet-Nederlandse militairen. Daarna heb ik met behulp van onderzoeken (die onder mijn supervisie door een groot aantal cadetten zijn uitgevoerd) getracht vast te stellen, of die factoren ook invloed hebben gehad op het gevechtsveldgedrag dat door Nederlandse militairen op de Grebbeberg, na de landingen in Normandië, tijdens de politionele acties in Indonesië, en in de oorlog in Korea, werd getoond. Dat bleek inderdaad het geval te zijn.

Het aantal factoren dat blijkens de hiervoor genoemde onderzoeken invloed heeft op het gevechtsveldgedrag is zó groot, dat ik helaas ermeê zal moeten volstaan alleen de categorieën te vermelden, waarin die factoren kunnen worden ondergebracht.

Zo wordt het gevechtsveldgedrag in een belangrijke mate bepaald door:

- vier maatschappelijke factoren;
- twaalf aan de organisatie gebonden factoren;
- vier groepsfactoren;
- twee met het gezin verband houdende factoren;
- zes individuele factoren;
- vier factoren die met het optreden van de vijand samenhangen;
- vier geografische-omgevingsfactoren.

Uit het voorgaande is op te maken dat leiderschap als aan de organisatie gebonden factor slechts één van de vele factoren is waarvan het gevechtsgedrag afhankelijk is. Leiderschap is dan ook be-
slist geen remedie voor alle kwalen!

Leiderschap, management en leiding geven

Leiderschap is een verschijnsel dat van oudsher zowel door psychologen en sociologen als door sociaal-psychologen wordt bestudeerd. Dat heeft tot gevolg dat het leiderschapsgedrag op drie verschillende manieren wordt benaderd, en dat — mede als gevolg daarvan — vier afzonderlijke zienswijzen op het leiderschap zijn ontstaan.

Zo heeft men bij de *psychologische benaderingswijze* getracht de persoonlijkheidseigenschappen vast te stellen waarin elke leider zich van elke niet-leider onderscheidt, en men heeft zich tegelijkertijd ook beziggehouden met het belang dat aan het voorbeeldgedrag van formele en informele leiders moet worden toegekend. Achter deze benadering gaat veelal de zienswijze schuil dat leiderschap in termen van persoonlijkheidseigenschappen dient te worden gedefinieerd en dat kennis van die eigenschappen het mogelijk maakt een aantal beginselen te formuleren, waaraan leiders zouden moeten proberen te voldoen. De bijdrage van kolonel Schreuders bevat voorbeelden daarvan.

Uit de *sociologische benaderingswijze* zijn twee verschillende zienswijzen op het leiding geven ontstaan.

In de eerste plaats de zienswijze dat het leiding geven — of beter gezegd het „management”, zoals dat destijds bij het ontstaan van deze zienswijze werd genoemd — meer als een kenmerk van een sociale positie moet worden opgevat. Bijgevolg is het, om het gedrag van managers goed te kunnen begrijpen, noodzakelijk de activiteiten te bestude-

ren die door managers in een bepaalde sociale positie — dus onafhankelijk van hun persoonlijke relaties met hun ondergeschikten — worden getoond. Deze benadering leidde verder veelal tot de opvatting dat onder management in feite al de activiteiten dienen te worden verstaan, die door een bepaalde positiebekleder worden ontplooid en die verband houden met het plannen, organiseren, coördineren en controleren van beleidsprocessen en van dingen. Materiële middelen dus, die voor de verwerkelijking van de doelen van een organisatie noodzakelijk zijn. Het betreft hier middelen zoals de tijd, het gebruiks- en verbruiksmaterieel (wapens, munitie, water, benzine, olie, smeermiddelen), infrastructuur, financiële middelen en dergelijke.

In de tweede plaats is bij de sociologische benaderingswijze ook nog de opvatting ontstaan dat er ook niet-materiële zaken bestaan die voor de verwerkelijking van de doeleinden van een organisatie van groot belang zijn, maar die, omdat zij on tastbaar zijn, niet of nauwelijks kunnen worden gemanaget. De gedachten gaan hierbij uit naar minder tastbare zaken zoals motivatie, ideeën, attitudes, aspiraties en moreel van het personeel. Om deze reden zou het gedrag van positiebekleders, volgens deze zienswijze, dus ook nog vanuit een geheel andere optiek, te weten de persoonlijke relaties tussen deze positiebekleders en hun ondergeschikten, moeten worden bestudeerd. Omdat het leiderschap hier niet als een persoonlijkheidseigenschap wordt opgevat doch wel als een kenmerk van een relatie tussen twee of meer personen, verdient het in dit verband de voorkeur niet van leiderschap doch van leiding geven te spreken. Bij deze tweede sociologische benaderingswijze wordt leiding geven meestal omschreven als: „het gedrag dat wordt waargenomen als een aanvaardbare poging om door middel van interactie (persoonlijk contact) het gedrag van anderen te beïnvloeden, teneinde bepaalde doelen te realiseren en/of de groep in stand te houden en dat daarbij veelal verder gaat dan de rolvereisten strikt genomen vergen”.

Bij de *sociaal-psychologische benaderingswijze* is men ervan uitgegaan dat het leiding geven als een functie van de groep dient te worden opgevat. Door de voorstanders van deze benaderingswijze wordt leiding geven dan ook omschreven als „de mate waarin een persoon als groepslid bijdraagt

tot het uiteindelijke groepsresultaat en/of de instandhouding van de groep”.

Meer in het algemeen kan worden opgemerkt dat in de sociologie het inzicht is ontstaan dat men het gedrag van mensen in organisaties op ten minste twee manieren kan beïnvloeden.

In de eerste plaats door ze in het bezit te stellen van de materiële middelen die noodzakelijk zijn om de hen opgedragen taken naar behoren te kunnen vervullen (management).

In de tweede plaats door een geregeld persoonlijk contact tussen de leiders en de geleiden te bewerkstelligen, en door in dit verband te zorgen voor een *tweezijdige* communicatie (leiding geven).

Men realiseert zich dus goed dat management en leiding geven geen identieke begrippen zijn, en dat ze dus ook niet aan elkaar gelijk mogen worden gesteld omdat zij op andere aspecten van het gedrag van formele leiders betrekking hebben, en als zodanig ook zijn gedefinieerd.

Uit sociologische onderzoeken is gebleken dat bij het leiding geven een onderscheid kan worden gemaakt tussen technisch en bestuurlijk leiding geven. Voorts dat bij het bestuurlijk leiding geven twee dimensies kunnen worden onderscheiden: een op de taak en een op de mens gerichte dimensie. Verder is ook nog uit deze onderzoeken naar voren gekomen, dat het leiding geven het effectiefst is als beide dimensies in een zo sterk mogelijke mate worden beklemtoond.

Management en leiding geven in de gevechtssituatie

Aan de hand van een aantal onderzoeken, die van het begin van de Tweede Wereldoorlog tot op de dag van vandaag naar het gevechtsgedrag van militairen zijn gehouden, heb ik getracht vast te stellen of en, zo ja, in hoeverre:

- het leiding geven in het gevecht *dezelfde dimensies* te zien geeft als bij het leiding geven in *niet-gevechtssituaties* het geval is;
- dit leiding geven ook eerst dan pas *effectief* is als alle dimensies tegelijkertijd in een zo sterk mogelijke mate worden beklemtoond;
- het leiding geven in het gevecht al dan niet ook als een *functie van de groep* dient te worden opgevat;

en voorts of het leiding geven in gevechtssituaties:

- niet aan management kan worden gelijkgesteld, doch daaraan wellicht wel degelijk is gerelateerd;
- ook afhankelijk is van het voorbeeldgedrag van zowel officieren en onderofficieren als soldaten.

Dimensies en effectiviteit van het leiding geven tijdens het gevecht

Uit mijn onderzoek is op te maken dat het eerdergenoemde onderscheid tussen op de taak en op de mens gericht leiding geven ook in het Duitse leger tijdens de Tweede Wereldoorlog bleek voor te komen. Dat blijkt onder meer uit de woorden van een exceptioneel getalenteerde Duitse officier, die in één van de onderzoeksverslagen staan vermeld:

... De leider moet een man zijn die over tactische en technische bekwaamheid beschikt; dan weten zijn mensen dat hij hen daardoor beschermt. Hij moet een voorbeeld zijn voor zijn mensen (. . .) Hij moet in staat zijn alle taken beter te kunnen uitvoeren dan zijn ondergeschikten, zowel tijdens de opleiding als onder gevechtssomstandigheden. De mensen moeten ook ervan overtuigd zijn dat hij bezorgd is voor hun leven: zij moeten weten dat hij zijn mensen niet verspilt, dat de verliezen onder zijn commando minimaal zijn en in alle opzichten te rechtvaardigen.

Uit het hiervoor genoemde onderzoekverslag is verder nog op te maken dat men zich destijds in het Duitse leger zeer wel ervan bewust is geweest dat een verwaarlozing van de op de mens gerichte dimensie van het leiding geven onherroepelijk ertoe zou leiden dat de soldaat zich in hoofdzaak op zijn eigenbelang (om in leven te blijven en niet gewond te raken) zal gaan oriënteren, en dat zulks weer tot gevolg zal hebben dat de effectiviteit van de primaire militaire groep sterk afneemt.

Uit dit onderzoekverslag blijkt verder nog dat men in het toenmalige Duitse leger van mening was dat het, om het nastreven van genoemd eigenbelang met succes te kunnen tegengaan, noodzakelijk is dat:

- ten eerste, zowel de primaire groep als de hogere echelons van de militaire organisatie in de primaire levensbehoeften van de individuele militair voorzien;
- ten tweede, de individuele militair zowel door diens officieren en onderofficieren als door diens

medesoldaten met achting en met gevoelens van vriendschap wordt tegemoetgetreden;

— ten derde zowel diens meerderen als de medesoldaten aan de soldaat een zekere invloed toekennen en zijn relaties met de gezagsstructuur op een adequate wijze regelen.

Uit onderzoeken die tijdens de Tweede Wereldoorlog, de oorlog in Korea en de oorlog in Vietnam zijn gehouden valt af te leiden dat ook bij het leiding geven in het Amerikaanse leger een onderscheid tussen op de taak en op de mens gericht leiding geven kan worden gemaakt, en dat beide dimensies uit dezelfde aspecten blijken te bestaan als bij het Duitse leger het geval is geweest.

Uit de onderzoeken die onlangs door een aantal cadetten zijn gehouden valt af te leiden dat die conclusie ook opgaat voor het leiding geven dat in het Nederlandse leger (tijdens de gevechten op de Grebbeberg, bij de bevrijding van Zuid-Nederland in 1945, bij de gevechten in het voormalige Nederlands-Indië en tijdens de Koreaanse oorlog) heeft plaatsgevonden.

In een studie van het U.S. Army War College wordt een aantal eigentijdse leiderschapsproblemen gesignaleerd die in Vietnam aan de dag zijn getreden. Uit die studie blijkt onder meer dat er wijd verbreide en significante verschillen bestaan tussen de ideale ethische professionele maatstaven van het Amerikaanse leger en de gangbare maatstaven die voor carrièregang noodzakelijk zijn. Gedrag dat al te zeer door carrièreoverwegingen werd ingegeven had veelal een *oneerlijke informatieverschaffing en deloyaal gedrag tegenover ondergeschikten* tot gevolg. Het betreft hier oneerlijke informatieverschaffing met betrekking tot:

- de doelen die werden verkend of vernietigd;
- de toestand van het materieel;
- de kwaliteit van het vrijwillig dienende personeel;
- de oorlogsmisdrijven die in voorkomend geval werden gepleegd.

Het deloyale gedrag in kwestie bestond veelal uit het toch inzetbaar verklaren van eenheden die eigenlijk niet meer inzetbaar waren.

Uit deze studie blijkt verder dat bij het leiding geven in gevechtssituaties, behalve de op de taak en op de mens gerichte dimensies, in feite nog een

derde dimensie blijkt voor te komen; een dimensie die met de term *beroepsethisch leiding geven* zou kunnen worden aangeduid. Daaronder zou dan kunnen worden verstaan: de aandacht die de leider in het gevecht schenkt aan de realisatie van de waarden *eerlijkheid, loyaliteit* (vooral ook naar omhoog) en de waarden vastgelegd in het humanitaire oorlogsrecht. Niet in de laatste plaats zal ook in vredetijd met kracht ernaar moeten worden gestreefd deze waarden te verwezenlijken. Wellicht verdient het ook aanbeveling ze formeel vast te leggen in een beroepscode voor het militaire beroep.

Uit de vorengenoemde onderzoeken kan worden afgeleid, dat ook het leiding geven in oorlogstijd pas effectief kan zijn als zowel aan op de mens gerichte als op de taak gerichte activiteiten in gelijke mate aandacht wordt geschonken. Een leider die, met voorbijzien van de activiteiten die op de instandhouding — het in leven blijven — van zijn eenheid zijn gericht, zich beperkt tot de activiteiten die op de realisatie van de opgedragen doelen zijn gericht, zal nimmer effectief kunnen zijn. Simpelweg omdat een vernietigde eenheid nu eenmaal nooit in staat is een opgedragen taak te realiseren.

Uit de studie van het Army War College is af te leiden, dat de kansen op effectiviteit van het leiding geven aan acties die op vertekende informatieverschaffing zijn gebaseerd, bijzonder gering moeten worden geacht. Het leiding geven in het gevecht zal derhalve eerst pas dan effectief kunnen zijn als zowel de op de taak als op de mens gerichte en de beroepsethische dimensies van het leiding geven, in een zo sterk mogelijke mate worden beklemtoond.

Leiding geven als functie van de groep

Uit de analyse van het verzamelde onderzoekmateriaal over het leiding geven als een functie van de groep, bleek dat op pelotonsniveau in Korea vier leiderschapsfuncties konden worden geïdentificeerd:

- het „managen” van het peloton;
- het vaststellen van regels en procedures voor gewenst gedrag;
- het geven van instructie aan de leden van het peloton;

— het geven van emotionele steun aan de pelotonsgenoten.

Een ander belangrijk aspect dat uit het onderzoek naar voren kwam is dat het niet ertoe deed of de pelotonscommandant of een ander lid van het peloton deze functie vervulde. Bijna *een derde van de leden* van de pelotons die werden onderzocht, verrichtte één of meer van die *leiderschapsfuncties*. *Meer dan de helft* ervan bestond uit *andere personen dan de pelotonscommandant*. Daaruit volgt dat het leiding geven tijdens het gevecht *ook als een functie van de groep* dient te worden opgevat. Een militaire leider dient zich steeds te realiseren dat er latente bronnen van leiderschap in zijn eenheid aanwezig zijn. Het behoort dus tot zijn taak, zowel tijdens de opleiding als in de gevechtssituatie, zodanige voorwaarden te scheppen dat die talenten metterdaad tot ontwikkeling kunnen komen.

Verder blijkt dat leiding geven en management ook in gevechtssituaties niet aan elkaar gelijk zijn te stellen omdat zij, ook in dergelijke situaties, op andere aspecten van het gedrag van de leidinggevers betrekking hebben. *Dat wil zeggen dat er in elke gevechtssituatie een gecombineerd gebruik van zowel management als leiding geven zal moeten worden gemaakt.*

Hiermee wil onder andere zijn gezegd dat een commandant die zich tijdens een gevechtsactie van zijn eenheid in een helikopter zou bevinden en vandaaruit operationele en logistieke bevelen geeft, op dat moment aan het „managen” is; en dat die commandant, als hij daarna te midden van zijn vechtende eenheden landt en ter plekke met zijn mensen verder vecht, pas dan tot een gecombineerd gebruik van zowel management als leiding geven overgaat. Generaal J. Ewel (commandant van 9 Infanteriedivisie in Vietnam) merkte in dit verband op:

De enige regel was dat, als een bataljon meer dan één compagniesdoel had, de bataljonscommandant moest landen en de actie persoonlijk diende te leiden. Wij waren van mening dat zulks de troepen bemoedigde en dat daarmee kon worden voorkomen dat de commandant maar bleef rondvliegen en de mensen maar bleef zeggen wat zij moesten doen terwijl hij zelf geen kogel hoorde vliegen.

Leiding geven door voorbeeldgedrag

Zoals hiervoor reeds werd opgemerkt heeft een

aantal gedragswetenschappers zich bij voortdurend met de bestudering van de invloed van het *voorbeeldgedrag* van de leider bezig gehouden. Ik heb aan de hand van oorlogsonderzoek getracht vast te stellen of en, zo ja, in hoeverre het gevechtsveldgedrag ook van het voorbeeldgedrag van de militaire leider afhankelijk is.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat, ook in de gevechtssituatie, de indringendste vorm van leiderschap nog steeds het persoonlijke voorbeeld is. Bij een onderzoek in Korea kwam men tot de conclusie dat vele soldaten in de hitte van de strijd iedereen volgen die „iets doet”, en dat het falen of het succes van een groep bijgevolg in belangrijke mate afhankelijk is van de initiatieven die de (formele of informele) leider neemt. Het is dus van belang aan de hand van de literatuur na te gaan welk voorbeeldgedrag van de militaire leider functioneel is voor het bewerkstelligen van effectief gevechtsveldgedrag.

Kellett geeft een beschrijving van de *leiderschapspraktijken* die tijdens de zesdaagse oorlog van 1967 bij het *Israëliëse leger* zichtbaar werden. Uit de statistieken is op te maken dat van de 781 Israëliëse militairen die in deze oorlog zijn gesneuveld 50% uit officieren heeft bestaan (waarvan acht met een zeer hoge rang). Een citaat uit het boek „The Israeli soldier:

Het leidt geen twijfel dat het feit dat verhoudingsgewijs zoveel commandanten zijn gesneuveld, een positief effect op het moreel van de troep heeft gehad. Uit interviews van de Israëliëse radio blijkt dat de soldaten destijds de mening waren toegedaan, dat niet van soldaten werd gevraagd hun leven te geven voor iets waarvoor de commandanten het hunne niet zouden hebben overgehad.

Het voorbeeldgedrag van de Israëliëse militaire leiders hield in dat zij zich door het „volg mij”-beginsel hebben laten leiden, en dat zij doelbewust ervan hebben afgezien op de beslissende momenten het commando „voorwaarts” te gebruiken.

Uit een ander onderzoek, van George, blijkt dat dit zelfde voorbeeldgedrag ook door de Chinese militaire leiders in Korea werd toegepast.

In het recente verleden heeft men zich nogal eens op het standpunt gesteld dat het niet wenselijk is dat een militaire leider vóórgaat in het gevecht. Dat zou leiden tot een onaanvaardbaar hoog verliespercentage bij het leidinggevend personeel,

met als gevolg de desintegratie van de gevechtseenheden.

Het onderzoek dat onlangs bij de Israëliëse en de Amerikaanse strijdkrachten is gehouden, leverde indicaties op dat eerder het tegenovergestelde waar lijkt te zijn, namelijk dat de kans op desintegratie van de gevechtseenheden groter is, naarmate het verliespercentage bij de leidinggevende functionarissen lager is.

Een hoger verliespercentage bij de militaire leiders behoeft niet automatisch tot desintegratieverschijnselen te leiden, als elke leider de bronnen van het informele leiderschap, die in zijn eigen eenheid potentieel aanwezig zijn, tot ontwikkeling brengt.

Het voorbeeldgedrag blijkt ook bij het leiding geven aan Nederlandse militairen in de Tweede Wereldoorlog een belangrijke rol te hebben gespeeld. Een analyse van de redenen waarom men tot het verlenen van een Militaire Willemsorde aan Nederlandse militairen is overgegaan bevestigt dat.

Dat het voorbeeldgedrag ook bij de gevechten op de Grebbeberg een belangrijke rol heeft gespeeld, kan bv. worden geadstrueerd met enkele van de redenen waarom majoor W. P. Landzaat in het register van de ridders der Militaire Willemsorde 4e klasse is ingeschreven:

... Toen de vijand de stoplijn doorbroken had en zijn bataljonscommandopost aanviel, heeft hij op krachtadige wijze de verdediging daarvan gevoerd en zelf hieraan medegewerkt door met een vuurwapen in de hand op de aanvallers te schieten. Als een dapper soldaat heeft hij tot het uiterste zijn post verdedigd, totdat hij, als enig overblijvende op zijn post, vermoedelijk in de loop van 13 mei is gesneuveld.

Dat het voorbeeldgedrag in 1940 ook door *soldaten* is getoond, moge blijken uit de redenen waar-

om soldaat Gerard Migcelbrink tot ridder Militaire Willemsorde der 4e klasse werd benoemd:

Heeft zich in de strijd onderscheiden door zich op 11 mei 1940 onder vijandelijk artillerie- en mitrailleurvuur naar een verlaten nevensteunpunt in de voorpostenstrook van de Grebbeberg te begeven en een aldaar geplaatste witte vlag weg te halen, waardoor de infiltratieaanduiding was verdwenen. Heeft de bediening van een vijandelijke mitrailleur neergelegd, welke bediening reeds een deel van een nevenliggend steunpunt had bezet. Is bij de verdediging van zijn eigen steunpunt gesneuveld.

Uit het voorgaande blijkt dat veel ervoor zou pleiten ook in het Nederlandse leger het „volg mij”-principe als uitgangspunt voor het leiding geven tijdens het gevecht toe te passen; maar het dan óók voor het leiding geven tijdens spanning oproepende situaties in vreedstijd te aanvaarden.

Uit het gevechtveldonderzoek kan worden geconcludeerd dat bij het leiding geven in het gevecht zowel een op de taak als een op de mens gerichte, alsook een beroepsethische dimensie kunnen worden onderscheiden.

Ook is uit het onderzoek op te maken dat er pas dan van effectief leiding geven sprake zal zijn, als elk van deze drie dimensies tegelijkertijd in een zo sterk mogelijke mate wordt beklemtoond.

Bovendien kan aan het onderzoek nog de conclusie worden verbonden, dat bij het leiding geven in het gevecht een gecombineerd gebruik van management en leiding geven zal moeten worden gemaakt.

Ten slotte kan worden geconcludeerd dat het leiding geven in het gevecht ook als een functie van de groep dient te worden opgevat en dat het daarbij tegelijkertijd zowel van het voorbeeldgedrag van officieren en onderofficieren, als van dat van soldaten afhankelijk is. **[SLOT VOLGT]**

U bent lid van de Koninklijke Vereniging ter Beoefening van de Krijgswetenschap,

tevens actief dienend officier van KL of KLu, en u gaat de dienst verlaten?

Meldt u dat dan s.v.p. even aan de ledenadministratie (Karel Doormanlaan 274, 2283 BB Rijswijk), dan wordt ervoor gezorgd dat u de Militaire Spectator blijft ontvangen!

F. J. D. C. Egter van Wissekerke

majoor der infanterie

Het vaste team als basiseenheid in het gevecht

Sinds jaar en dag werden bij oefeningen op de kaart en in het terrein de organieke verbanden binnen de brigade verbroken om gemengde of versterkte bataljons te formeren. Vervolgens werden dan binnen de aldus samengestelde tank- of pantserinfanteriezware bataljons weer zogenaamde „teams” gevormd, elk bestaande uit een aantal pelotons van verschillend type: tank-, pantserinfanterie- en pantserantitankpelotons.

De in 1985 verschenen voorlopige gevechtshandleiding heeft deze gang van zaken in een voorschrift geconcretiseerd. Een paar citaten als instructie:

Om tot een juiste en evenwichtige inzet van middelen te komen zal teamvorming veelal noodzakelijk zijn. Bij voorkeur vinden tijdens de gevechten geen wisselingen in de samenstelling van de teams plaats. ([6] pt 1259), en:

(...) terrein en het verwachte vijandelijk optreden maken het doorgaans noodzakelijk dat de organieke bataljonsverbanden worden verbroken en gemengde bataljons worden samengesteld. Binnen het bataljonsverband wordt opgetreden met teams samengesteld uit pantserinfanterie-, tank- en/of antitankpelotons. Het aantal te formeren teams is in beginsel afhankelijk van de beschikbare compagnies- en eskadronsstaven. In feite vormt het team het laagste niveau waarop met verbonden wapens wordt opgetreden. ([6] pt 4711)

Deze bijdrage is gewijd aan de achtergronden van deze teamvorming en aan de effecten ervan. De daartoe behorende problemen worden behandeld en mogelijke oplossingen komen aan de orde. Ten slotte wordt de ontwikkeling op de wat langere termijn bezien. De beschouwing gaat niet in op de mogelijkheid dat een brigade wordt versterkt met een bataljon uit een andere brigade of met een zg. „legerkorpsmanoeuvrebataljon” (dat kan een pantserinfanterie-, een licht infanterie- of zelfs een verkenningsbataljon zijn). Bij een versterking uit een andere brigade verdient het overigens de voorkeur dat het betrokken bataljon reeds van

However much we may honor the 'Unknown soldier' as the symbol of sacrifice in war, let us not mistake the fact that it is the 'known soldier' who wins battles. Sentiment aside, it is the man whose identity is well known to his fellows who has the main chance as a battle effective.

(S. L. A. MARSHALL [1])

huis uit door de moederbrigade gemengd of versterkt is samengesteld. De divisiecommandant zal zo'n versterking daarom preciseren: „Stelt een gemengd pantserinfanteriezware bataljon onder bevel van 41 Pantserbrigade”. Zo wordt voorkomen dat compagnieën/eskadrons/pelotons van verschillende brigades moeten worden samengevoegd. Het verdere betoog gaat uit van het verbreken van verbanden binnen een organieke brigade.

Het vaste team als grootste eenheid van primaire groepen

Reeds tijdens de Tweede Wereldoorlog is uit onderzoek onmiskenbaar gebleken dat het niveau van compagnie/eskadron het hoogste is waarop de commandant nog als persoon door zijn mensen wordt gekend en erkend, waarbij hij omgekeerd ook elk van hen persoonlijk kent. Een citaat:

The experiences in Korea corroborate the studies of World War II on the linkages of primary groups in combat with the larger military and social environment. For the enlisted men, and even for many officers, their perspectives were limited to their immediate tactical unit — the company and the squadron. Under the stress of battle, whenever there is a weakening of communications, the feeling develops that higher authority is acting capriciously and arbitrarily. [2]

Onder de bovengenoemde primaire groep moet echter niet de compagnie of het eskadron als geheel worden verstaan. Dat niveau is het grootste nog net overzichtelijke netwerk van een aantal primaire groepsbindingen. Wat is dan die primaire groep? Wij moeten dan denken aan de pantserinfanteriegroep, de bemanning van de enkele tank

of YPR (Tow). Deze echte „face-to-face-groups” vormen de kleinste bouwsteen van het netwerk, waarbij het pelotonsniveau een soort tussenpositie inneemt. En alweer een treffend citaat, uit dezelfde bron die als motto boven dit artikel staat:

(...) the inherent unwillingness of the soldier to risk danger on behalf of men with whom he has no social identity. When a soldier is unknown to the men who are around him he has relatively little reason to fear losing the one thing that he is likely to value more highly than life — his reputation as a man among other men. [1]

Er is geen aanleiding om aan te nemen dat deze uitspraken zijn achterhaald. Het moderne gevecht is vermoedelijk nòg slopender, nòg bedreigender en nòg onzekerder geworden. Bovendien leiden grotere onderlinge spreiding en sterk verhoogde beweeglijkheid eerder tot een zelfstandig, relatief geïsoleerd optreden, waarbij alleen via de radio contact met het hogere niveau bestaat. En dan is het niet meer de oude compagnie of het vertrouwde eskadron dat gezamenlijk in actie is. Daarvoor in de plaats staat nu het team. Een betere term voor deze „kleinste eenheid van verbonden wapens” had moeilijk kunnen worden bedacht. Het gaat inderdaad om een team van pelotons dat alleen als „team” zal kunnen vechten wanneer het netwerk van primaire groepen goed is geïntegreerd, cohesie heeft of welke mooie term men daarvoor maar wil gebruiken. De groei van een willekeurig samengebracht team van pelotons tot een *team* vergt tijd en eist daarna continuïteit in de personeelsbezetting. Daarbij zijn de commandanten op groeps- tot en met teamniveau sleutelfiguren, doch de eis van continuïteit geldt in wezen voor alle teamleden. Het in de jaren '60 ingevoerde onderdeelaanvullingssysteem (Ondas) ontleent daaraan zijn bestaansrecht. Het blijkt nu echter dat dit systeem niet automatisch de voorwaarden schept voor de hedendaagse teamvorming, gebaseerd op het „mengen” van tank-, pantserinfanterie- en antitankpelotons. Het levert daartoe een eerste opstap door het creëren van hechte primaire groepen en pelotons, doch de cruciale stap is niet gezet: de vorming van het „team”. Zulks betekent dat díé stap nog moet volgen, zodra de brigadeslagorde is bepaald en de bataljons zijn samengesteld.

Een tussentijdse conclusie lijkt hier gerechtvaardigd: onafhankelijk van andere overwegingen is het zo vroeg mogelijk vormen van vaste teams om

sociaal-psychologische redenen gewenst. Even gewenst is het het team zo lang mogelijk ongewijzigd te laten. Om dit met een fictief voorbeeld te verduidelijken: om 0845 u kwam een tankpeloton de opstelling van kapitein X binnenrijden. Reserve-luitenant Y, de pelotonscommandant, meldde zich bij zijn nieuwe, tijdelijke chef. Kapitein X probeerde zijn slaperige ogen op dit onbekende fenomeen te fixeren:

Zo, nou, hm, jij bent dus luitenant Y en je brengt drie echte Leopards mee. Prima idee, waar is de vierde tank gebleven? (...) Juist, dat dacht ik al, had ik kunnen weten, sorry jongen, jij kende ze, ik niet! (...) Je hebt al dertig uur niet geslapen? En gisterenmorgen voor het laatst afgetankt? Hoe staat het met je munitie? (...) Okay, kerel, welkom bij het C-Team, we kunnen je gebruiken, sterker nog we hadden eigenlijk gisteren al dringend tanks nodig, maar de overste dacht, ach, kan mij het schelen wat hij dacht. Je bent er tenminste eindelijk. (...) Tot vanavond zes uur? Wie heeft dat gezegd? (...) Ja, dat zal dan wel, ik zal eens gaan informeren. Voorlopig kom je hier — kijk op mijn kaart — in afwachtingsopstelling. Luitenant Z, mijn second, komt straks naar je toe om je mogelijke acties door te spreken. Hij slaapt nu, maar de sergeant-majoor zal ik direct met je mee sturen, die kan dan tegelijkertijd je logistieke sores eens aanpakken. Sergeant-majoor, neem de luitenant mee en help 'm.

Men moet een ongelooflijke optimist zijn wanneer men denkt dat het tankpeloton van luitenant Y echt tot gelding kon worden gebracht binnen het C-Team. Kapitein X wist de onderbevelstelling nog tot de volgende morgen 1000 uur te rekken, maar toen moest het clubje weer naar elders. Kapitein X had een passend slotwoord maar hij hield het voor zich. Het enige wat hij deed was een radiobericht aan zijn resterende pelotons verzenden:

Alle stations, 4 is weer vertrokken, we moeten het zelf weer doen; 5, zorg dat je met je derde stuk die nadering oost weer afdekt, uit.

De tactische noodzaak tot teamvorming

De in de inleiding gebezigde citaten uit de gevechtshandleiding suggereren slechts een tactische noodzaak tot teamvorming, waarvan inmiddels de eis tot continuïteit is beargumenteerd. Nu dient echter ook die tactische noodzaak te worden beredeneerd. Het is immers wat al te eenvoudig te zeggen: „De nieuwe gevechtshandleiding zegt dat gemengde dan wel versterkte bataljons en daarbinnen teamvorming noodzakelijk zijn, dus dan

doen we dat. Bijkomende problemen lossen we wel even op."

Het onder één commandant laten optreden van bataljons en teams, op beide niveaus in een optimale mix van tank-, pantserinfanterie- en antitankcomponenten is uiteraard geen vondst, die werd gedaan tijdens het schrijven van de nieuwe Nederlandse doctrine in de jaren '80. Wij wisten reeds lang dat een dergelijke samenwerkingsvorm tussen de grondgebonden manoeuvre-elementen nodig was. Niet voor niets was het op Amerikaanse leest geschoeide organisatie-model van onze verkenningseenheden in de Tweede Wereldoorlog ontstaan. Daar werd en wordt — tot nog toe — zelfs „gemengd” binnen het pelotonsverband.

Er zijn vooral uit de strijd in Noord-Afrika tussen Duitsers en Engelsen angstaanjagende voorbeelden van wat er gebeurt wanneer cavalerie, infanterie en antitankartillerie hun eigen „oorlog” voeren [3b]. Hierop valt af te dingen dat het terrein in die regio sterk afwijkt van het Westeuropese. Aan de andere kant was de infanteriecomponent in die oorlog pas in het laatste stadium aan een motorisering op brede schaal begonnen, terwijl gepantserde infanterie die de tanks enigermate kon volgen, zeer spaarzaam beschikbaar was.

Al spoedig werden vele lessen uit de Wereldoorlog vergeten, mede onder invloed van de ervaringen in beperkte conflicten in atypische „setting” (Indonesië, Vietnam, Algerije en Korea). Voorts hebben zeker ook kostenoverwegingen ertoe geleid dat nog tot na 1960 traditionele infanterie in vele NAVO-legers — ook bij ons — de kern vormde als koningin van het slagveld. Alleen onze potentiële tegenstanders hadden vastgehouden aan hun organisatie van organiek gemengde regimenten; met daarbinnen veelal standaardversterking van de pantserinfanteriebataljons met een tankcompagnie.

Het zijn vooral de oorlogen tussen Israël en zijn buurlanden geweest, die de noodzaak van een hechte samenwerking tot op laag niveau herhaaldelijk aantoonde. Hoewel ook sprake was van een voortdurende slingerbeweging, die steeds in gang werd gezet wanneer nieuwe specifieke antitankwapens ter beschikking kwamen bij de infanterie, met de schimmige belofte dat zij het daarmee weer alleen zou kunnen doen. De tanks konden zich dan weer concentreren op hun meer offensieve functie, die zij ook zonder begeleidende infanterie wel

dachten te kunnen klaren. Elke nieuwe generatie geleide antitankwapens werd tegemoet getreden met verbeterde pantsering en beweeglijkheid, gekoppeld aan meer „stand-off-vermogen” door drachtvergroting van het tankkanon. Het lijkt echter dat vooral het sterk gecompartmenteerde terrein in het Westeuropese operatiegebied zich, vanwege de vele schermen, hindernissen, oorden en bossen, al helemaal niet meer leent voor de „go-it-alone”-mythe. Maar dood is die mythe niet, getuige een Israëlijs rapport van februari 1985 over de strijd in Zuid-Libanon: „. . . in het beste geval streden tankeenheden en infanterie naast elkaar zonder elkaar te raken”. Het slechtste geval moet dan wel een herhaling van het Britse optreden in Noord-Afrika in 1941/42 zijn geweest, waarbij de opstellingen van de infanterie slechts op afstand werden beschermd door antitankartillerie terwijl de tanks werden gereserveerd voor veelal te laat en op de verkeerde plaats gelanceerde grootschalige tegenaanvallen, die vastliepen tegen een Duitse verdedigingsorganisatie, die wél geïntegreerd was opgezet [4]. Overigens een beproefd recept, dat in 1940 al goed bleek te werken tegen in aantal veel sterkere Franse tankeenheden, die echter slecht werden geleid en ook al weer geïsoleerd van de infanterie opereerden [5].

Terug naar vandaag. De moderne wapentechnologie rent vooruit, terwijl de tactische doctrine wanhopig haar best doet op zijn minst bij te blijven. Als trekpaard — of beter als wagenvoerder — optreden voor die technologische ontwikkeling, dat lijkt bijna onbegonnen werk. Desondanks kan wat extrapolatie vanuit huidige trends, ondersteund door — bij gebrek aan beter — computersimulaties, ons aan essentiële gegevens helpen. Dergelijke onderzoeken zijn ook in eigen land uitgevoerd, en deels nog gaande. De hoofdvraag die moet worden beantwoord — toegespitst op de kwestie van teamvorming — is: welke gevechtskracht is vereist en uit welke componenten moet die bestaan om de al dan niet voorbereide aanval van ten minste één met tanks versterkt gemechaniseerd bataljon (BMP) of één met BMP's versterkt tankbataljon vanuit een voorbereide opstelling achter een hindernis te stoppen? Een citaat:

Ervan uitgaande dat de vijandelijke bataljonsnaderingsmogelijkheden zich vanaf de voorste rand van het weerstandsgebied (eerste strook) in de

diepte van het vak (voorbij de tweede strook) voortzetten, moeten in elke strook twee teams worden ontplooid. Elk van deze teams dient in gemiddelde terreinomstandigheden naast twee pantserinfanteriepelotons minimaal te beschikken over acht antitankwapens middelbare/ lange dracht, waaronder tanks. Een dergelijk team moet in staat worden geacht een vijandelijke bataljonsaanval te stoppen. (...) daarom zal het pantserinfanteriebataljon (in de brigadepositieverdediging, EvW) gewoonlijk worden versterkt met een tankeskadron, bestaande uit vier pelotons. Derhalve kunnen vier teams worden geformeerd van de hierboven vermelde samenstelling. Hierbij zal mogelijk een pantserinfanteriepeloton aan het bataljon worden onttrokken ten behoeve van de brigadereserve. ([7] pt 2013)

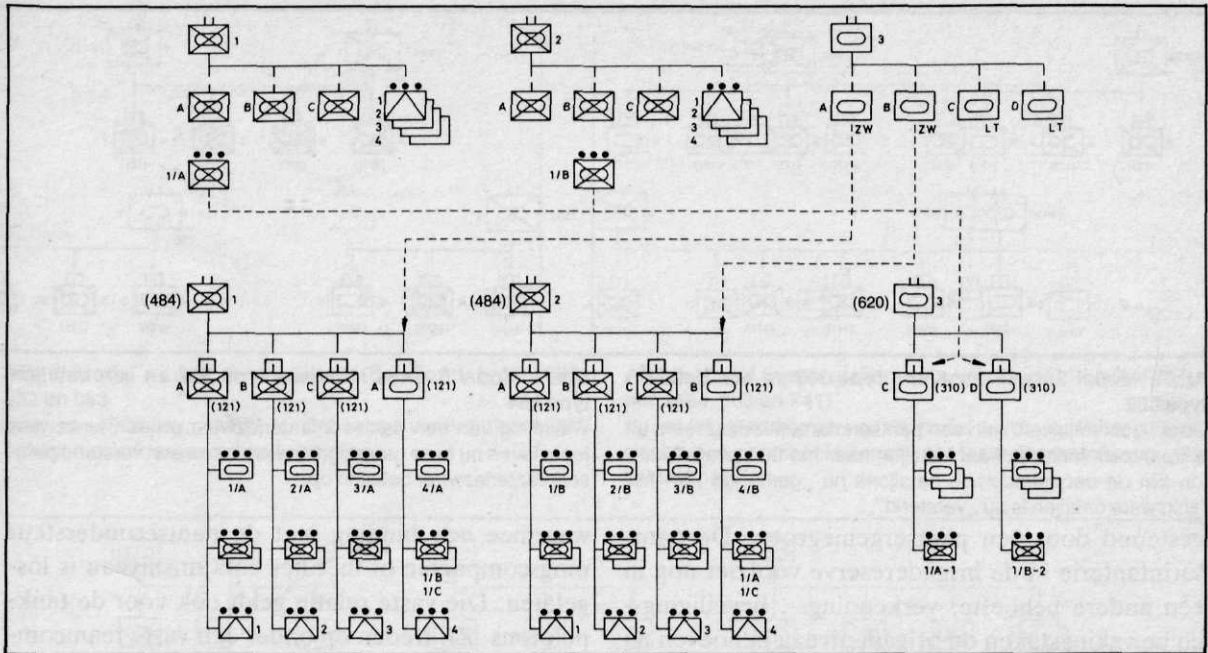
Met voorbijgaan aan de geclassificeerde onderzoeksweg naar het gezochte antwoord, is dat hiermee gegeven. Uiteraard zij beklemtoond dat het hier om gemiddelde omstandigheden gaat; méér aanknopingspunten hebben wij voorshands niet nodig.

Het komt dus erop neer dat relatief beweeglijker optredende tanks, beschikkend over goede bescherming en een grote vuurkracht voor de middelbare afstand in en rond een teamopstelling, samenwerken met ten minste zo trefzekere, lichter gepantserde antitanksystemen met lange dracht, met — zij het voorshands — geringe vuursnelheid. De beide pantserbestrijdingscomponenten vullen elkaar aan en worden bovendien gecombineerd door de traditionele uitgestegen infanterie, die ook in lichte pantservoertuigen kan optreden, en bovendien over een breed assortiment aan wapensystemen beschikt, die ook op de kortere afstand effectief zijn tegen vijandelijke tanks en andere pantservoertuigen. Ten slotte is deze pantserinfanteriecomponent de enige die in alle terrein- en zichtomstandigheden de teamopstelling ook tegen te voet uitgevoerde vijandelijke aanvallen kan beveiligen dan wel uiteindelijk zo'n aanval kan stoppen.

De sterke en zwakke kanten van elk van deze drie componenten zullen in het hedendaagse gevecht, dat zich kenmerkt door beweeglijkheid, hoge verliezen en voortgang „rond de klok”, alleen worden uitgebuit resp. gecompenseerd door nauwe onderlinge samenwerking onder éénhoofdig commando. Het voorbeeld van de verdediging van een teamopstelling in de brigadepositieverdediging is niet zo maar ten tonele gevoerd. In een gevecht tussen de stroken en zeker als dan het bataljon optreedt in een brigadegebiedsverdediging, zal de

beweeglijkheid relatief sterker naar voren komen. Meer dan ooit is dan de tankcomponent „drager” van het gevecht, zij het dat die altijd direct of indirect de steun van de beide andere componenten nodig zal hebben. In zulk een „setting” is een optreden met tankzware bataljons en teams zeer goed uitvoerbaar. Over de eerdergenoemde teamopstelling nog een wellicht noodzakelijke actualiserende opmerking: een dergelijke opstelling heeft veel grotere afmetingen dan in de „oude” verdedigingsdoctrine gangbaar was. De opstelling is ca. 2 km breed, heeft een diepte van eveneens ca. 2 km, ligt bij voorkeur achter een natuurlijke, zo nodig kunstmatig versterkte hindernis voor tanks op ca. 1 km ervóór en biedt ten slotte de teamcommandant een manoeuvre diepte achter de eigenlijke opstelling van minimaal 1 km tot aan de volgende strook, in de positieverdediging overigens steeds bezet door een ander team. In de brigadegebiedsverdediging zal de afstand tussen de stroken meestal groter zijn, soms echter zal hetzelfde team daar opnieuw moeten verdedigen, hoewel deze ongunstige situatie zoveel mogelijk zal worden vermeden. In andere gevechtvormen, zoals gevechtsacties van aanvallende of vertragen- de aard, zijn dezelfde teamcomponenten, soms in wat andere rolverdeling, vereist. Vooral in aanvallende acties (ook bij de tegenaanval, tegengestoot en vuuroverval) zullen weer tankzware bataljons en teams goed tot hun recht komen.

Zoals reeds eerder gezegd: het „mixniveau” ligt op twee plaatsen: bataljon en team. Uitzonderlijke omstandigheden daargelaten blijven hierbij de pelotonsverbanden intact. En dan niet alleen vanwege de reeds eerder besproken sociale cohesie, maar ook uit operationele overwegingen: het tegengaan van verdere versnippering. In de visie van sommige deskundigen is immers het creëren van gemengde teams al een onaanvaardbare versnippering. Zij baseren zich hierbij nogal eens op uitspraken van Duitse zijde over de ervaringen in de Tweede Wereldoorlog. Daarbij moet echter wel worden bedacht dat die ervaringen vooral slaan op de strijd in Noord-Afrika en in Rusland, overzichtelijke en weinig gecompartmenteerde terreintypen. De aanzet voor het „gemengd” optreden lag al besloten in de eerste organisaties van de Duitse pantserdivisies [3a]. De huidige Duitse organisatie kent nu — net als overigens de Franse — gemengde bataljons. Een laatste, en eigenlijk



Afb. 1 Model 1: Basisslagorde bij de pantserinfanteriebrigade (2 bataljons type 484 en één type 620)

Als eerste stap ontstaat vanuit de organieke bataljonssamenstelling door uitwisseling van de zg. zware tankeskadrons tegen pantserinfanteriepelotons een basisslagorde (Model 1). Hierbij komen twee versterkte pantserinfanteriezware bataljons en een tankzwaar bataljon (minus) tot stand. Bij eerstgenoemde bataljons zijn elk vier pantserinfanteriezware teams ingedeeld, het tankzware bataljon heeft twee tankzware teams. De sterkte in typen pelotons is tussen haakjes aangegeven (121 = één tankpeloton, twee pantserinfanteriepelotons en één antitankpeloton enz.). Ook de bataljonssterkte kan op deze wijze snel worden afgelezen (484, 620 enz.).

doorslaggevende, reden om het pelotonsverband niet te verbreken is dat de commandanten op dat niveau doorgaans niet voldoende opleiding en ervaring zullen hebben om méér dan hun organieke personeel en wapenssystemen effectief te kunnen leiden.

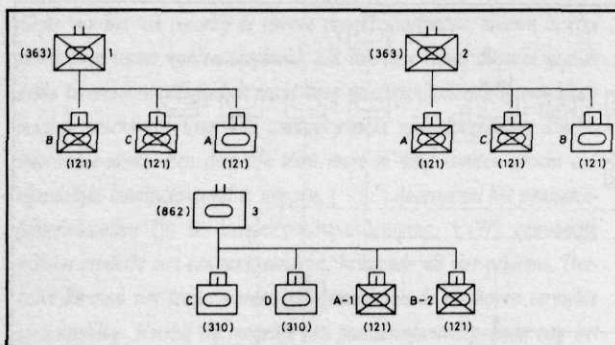
Het behoeft verder weinig betoog dat moet worden gezocht naar een slagorde binnen de brigade die sociale en tactische cohesie optimaliseert. Dat leidt tot het creëren van vaste teamsamenstellingen. Flexibiliteit wordt dan gevonden door tussentijdse wijzigingen in de samenstelling van de bataljons. Een verduidelijkend citaat:

Teamverbanden worden tijdens de gevechten in beginsel niet verbroken. Wanneer het verloop van het gevecht dat noodzakelijk maakt, kunnen wel de bataljonsverbanden worden gewijzigd. Een dergelijke slagordewijziging van de brigade vindt echter bij voorkeur in een gevechtspauze plaats. Bij een wijziging als hier bedoeld blijven de teamverbanden in beginsel gehandhaafd, zodat teams in hun geheel onder (operationeel) bevel van een ander bataljon worden gesteld. ([7] pt 2002)

Het basisslagordemodel binnen de pantserinfanteriebrigade

Een basisslagordemodel voor de pantserinfanteriebrigade kan op verschillende manieren worden gecreëerd. Zonder dat daaruit een voorkeur zou mogen worden afgeleid voor de brigadepositieverdediging, is het — om redenen die straks zullen

blijken — het eenvoudigst toch deze manoeuvrevorm als vertrekpunt te gebruiken. Hierbij is immers sprake van een maximale „vraag” naar tanks binnen overigens pantserinfanteriezware voorbataljons. Door straks ook de logistieke en andere randvoorwaarden voor dit model te vervullen, kan op een relatief eenvoudige wijze worden overgegaan op andere brigadeslagordemodellen. Het basismodel is al aan de orde geweest. De eerste stap erheen bestaat uit het versterken van beide pantserinfanteriebataljons met elk een zogenaamd zwaar tankeskadron (vier pelotons). In de brigadereserve resteert dan het tankbataljon met twee lichte eskadrons à drie pelotons. Door uit elk pantserinfanteriebataljon één pantserinfanteriepeloton bij het tankbataljon onder bevel te stellen, kunnen beide eskadrons in een tankzware configuratie optreden, waarbij de pantserinfanterie in offensieve acties nabijbeveiliging levert en eventuele hindernissen doorbreekt, uiteraard bij voorkeur



Afb. 2 Model 2: twee bataljons type 363 en een bataljon type 862

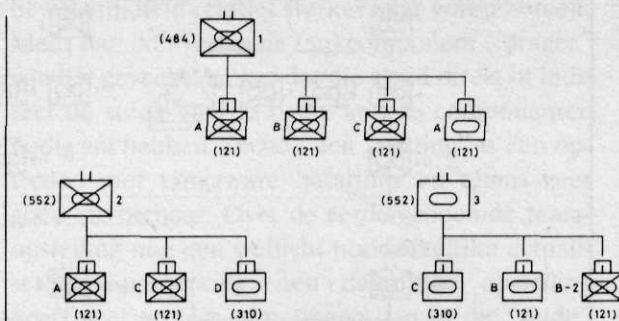
Door „doorschuiven” van een pantserinfanteriezwaa team uit elk pantserinfanteriezwaa bataljon naar het tankzwaa bataljon zijn de eerstgenoemde bataljons nu „gemengd”, en het tankzwaa bataljon is nu „versterkt”.

gesteund door een pantsergenieegroep. De pantserinfanterie in de brigadereserve voorziet nog in een andere behoefte: verkennings-, beveiligings- en bewakingstaken op brigadeniveau behoeven na het omvormen van het zelfstandige verkenningseskadron tot een verkennerspeloton extra middelen.

De tweede stap is gebaseerd op de hiervoor behandelde groepering van vier gelijkvormige teams binnen de voorbataljons. In afb. 1 is geschetst hoe uit de organieke brigadesamenstelling het basisslagordemodel wordt verkregen. In een eenvoudige code is de teamsamenstelling bij dit model 1 aangegeven (eerste cijfer: aantal tankpelotons, tweede cijfer: aantal pantserinfanteriepelotons, derde cijfer: aantal antitankpelotons). Door optellen van deze „teamgetallen” kan ook de bataljonssamenstelling in typen pelotons worden vastgelegd. De vaste teamsamenstelling leidt hiermee tot tien teams binnen de brigade, acht van type 121 en twee van type 310. Elk team bestaat uit vier pelotons en wordt geleid door een organieke compagnies- of eskadronsstaf.

Hoewel daarover wel eens anders wordt gedacht zijn in dit model dus de twee zware tankeskadrons bestemd voor versterking van de pantserinfanteriebataljons. Daarbij speelt een vredesorganisatiefactor mee: bij het tankbataljon zijn alleen deze twee eskadrons paraat. In het kader van de gezamenlijke training lenen die eskadrons — en hun staven — zich dan ook het beste voor nauwe binding, elk met één van de pantserinfanteriebataljons.

Ten slotte zij gewezen op het feit dat alle 121-teams hun eigen vaste antitankpeloton hebben,



Afb. 3 Model 3: twee bataljons type 552 en een bataljon type 484

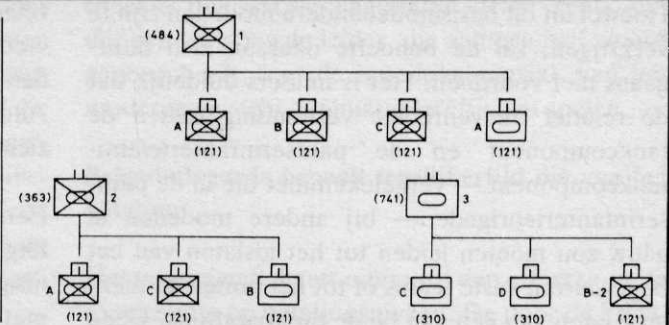
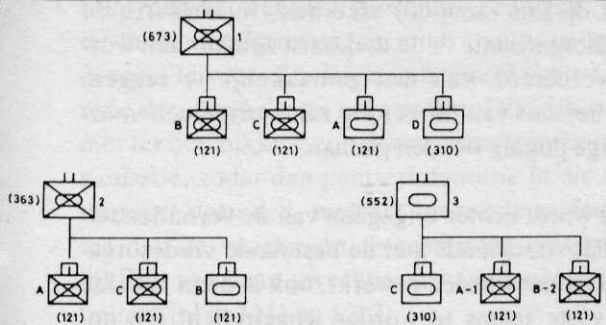
Wisseling van een pantserinfanteriezwaa team en een tankzwaa team levert nu twee gemengde bataljons en een versterkt pantserinfanteriezwaa bataljon op.

waarmee een binding met de pantserondersteuningscompagnie of met het bataljonsniveau is losgelaten. Die vaste relatie geldt ook voor de tankpelotons. Zij treden op onder een vaste teamcommandant, zij het dat dit slechts in één geval de eigen eskadronscommandant is. Dat geldt tevens voor de pantserinfanteriepelotons die niet bij de eigen compagnie blijven: van elke compagnie één peloton.

Uit basismodel 1 kunnen op eenvoudige wijze de in afbeeldingen 2 t/m 5 weergegeven modellen worden verkregen. Ook de overgang van elk van die modellen op een ander is zeer gemakkelijk te realiseren. Hierbij resulteren de modellen 1 t/m 3 in ten minste twee gelijksoortige bataljons, bij de modellen 4 en 5 zijn alle bataljons ongelijksoortig. Model 1 leent zich dus goed voor een brigadepositieverdediging, maar dat geldt ook voor model 5, zij het dat daar één van de voorbataljons kennelijk voldoende heeft aan een gemengde samenstelling, met drie teams dus. Alle modellen zijn tevens goed bruikbaar voor een brigadegebiedsverdediging, waarbij dan de bataljons kunnen worden samengesteld naar gelang de relatieve zwaarte van hun taak in het brigadekader.

Het basisslagordemodel binnen de pantserbrigade

Op overeenkomstige wijze kan ook een basisslagordemodel binnen de pantserbrigade worden ontwikkeld. Dat gaat echter niet uit van een brigadepositieverdediging, omdat de pantserbrigade in haar organieke samenstelling voor die manoeuvrevorm minder geschikt is. Zij zal veelal de ge-

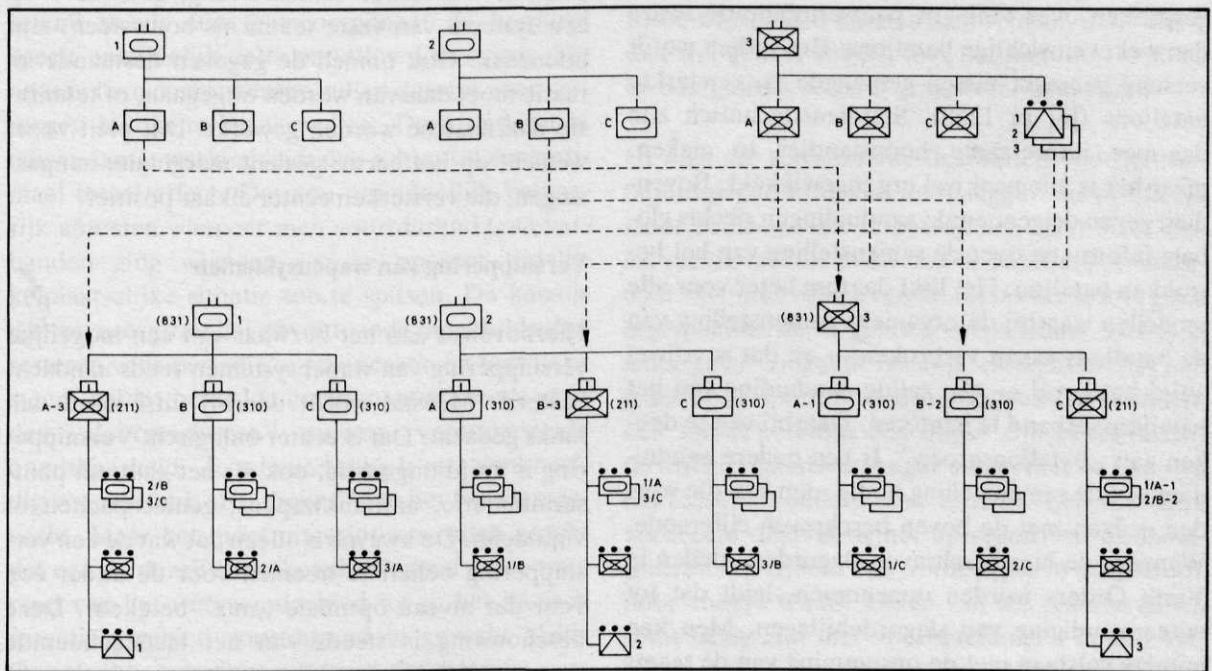


Afb. 4 Model 4: drie verschillende bataljons, typen 673, 552 en 363

Door een wisseling, waarbij nu drie teams worden betrokken, ontstaan ook drie verschillende bataljons.

Afb. 5 Model 5: een tussenvorm van model 1 en 2, drie typen (484, 363 en 741)

Bij het tot stand komen van dit model wordt uit het basismodel slechts één pantserinfanteriezwaa team doorgeschoven naar het tankbataljon.



Afb. 6 Basisslagorde bij de pantserbrigade (model 1)

Bij deze brigade wisselt het pantserinfanteriebataljon met elk van de tankbataljons een pantserinfanteriecompagnie (met „haar” antitankpeloton) uit tegen een tankeskadron (à vier pelotons). Vervolgens krijgen alle drie bataljons dezelfde slagorde met twee teams type 310 en een team type 211. Het gebruik

van andere modellen in deze brigade is mogelijk, doch — gegeven de uitgangsorganisatie — minder voor de hand liggend. De verschillen zouden marginaal zijn, tenzij de vaste teamsamenstelling wordt losgelaten en het optreden van tankeenheden zonder „begeleidings”infanterie plaatsvindt. Beide effecten lijken niet erg gelukkig.

biedsverdediging moeten kiezen, wanneer zij wordt ingezet als voorbrigade; dit onafhankelijk van de manoeuvrevorm op divisieniveau! Voorts zal de pantserbrigade echter dikwijls optreden als divisiereserve of als deel van de legerkorpsreserve. Daarbij ligt een offensief optreden in de rede, al dan niet met de brigade als geheel of met de bataljons afzonderlijk. Bij het tijdens het gevecht versterken van voorbrigades zal het laatste aan de orde zijn.

Ook hier uitgaande van vaste teamverbanden, bestaat het basismodel om der wille van eenvoud en onderlinge uitwisselbaarheid uit drie gelijkvormige gemengde tankzwaa bataljons (zie afb. 6). Het pantserinfanteriebataljon ruilt met elk van de beide tankbataljons een compagnie (versterkt met haar „vaste” antitankpeloton) tegen een tankeskadron à vier pelotons. Binnen elk bataljon worden vervolgens drie vaste teams geformeerd: twee van type 310 en één van type 211. ▢

Hoewel uit dit basismodel andere modellen zijn te verkrijgen, zal de behoefte daaraan zich doorgaans niet voordoen. Het is immers duidelijk dat de relatief onevenredige verhouding tussen de tankcomponent en de pantserinfanterie/antitankcomponent — vergeleken met die in de pantserinfanteriebrigade — bij andere modellen al gauw zou moeten leiden tot het loslaten van het beginsel van vaste teams of tot het buiten de mening laten van één van beide tankbataljons. Geen van deze oplossingen is aantrekkelijk.

Een laatste opmerking over de verschillende modellen bij beide brigades moet nog worden gemaakt. In de nieuwe gevechtshandleiding wordt gesproken over tank- of pantserinfanterie-zware dan wel evenwichtige bataljons. Bovendien wordt verschil gemaakt tussen gemengde en versterkte bataljons ([6] pt 1258). Stafdiensttechnisch zijn daarmee interessante hoogstandjes te maken, maar het is allemaal wel erg ingewikkeld. Bovendien geven de genoemde aanduidingen slechts globale informatie over de samenstelling van het betrokken bataljon. Het lijkt daarom beter voor alle modellen waarbij de organieke samenstelling van de bataljons wordt verbroken — en dat is vrijwel altijd het geval — een zelfde aanduiding van het bataljonsverband te hanteren. Daarbij valt te denken aan „bataljongsgroep”. Is een nadere aanduiding van de samenstelling nodig, dan kan die worden gedaan met de boven beschreven cijfercode. Wanneer de hier beschreven slagordemodellen in Vaste Orders worden opgenomen, leidt dat tot vereenvoudiging van slagordebijlagen. Men kan immers volstaan met de opsomming van de teams waaruit de bataljongsgroepen bestaan, met eventuele aanvulling met de cijfercode.

Effecten en problemen van vaste-teamvorming

Na de voorgaande beschouwing mag het vermelden van een aantal problemen als gevolg van het bepleite systeem van vaste teams niet achterwege blijven. Veelal blijkt daarbij het verschil tussen de vredesorganisatie en die welke in het gevecht gewenst is op bataljons- en teamniveau het voornaamste struikelblok te vormen. De conclusie moet dan ook zijn dat de vredesorganisatie te weinig is afgestemd op de tactische en logistieke eisen, die bij oefeningen en bij een onverhoopt ge-

vecht op ons (zouden) afkomen. In hoeverre de vredesorganisatie in de toekomst zou kunnen worden verbeterd, valt niet gemakkelijk te zeggen. Aan het slot van dit betoog zal daartoe een voorzichtige poging worden gedaan.

Eerst wordt echter uitgegaan van de veronderstelling dat voorshands met de bestaande vredesorganisatie moet worden gewerkt, ook al dient te velde met vaste teams te worden opgetreden. De opsomming van problemen en het feit dat vele daarvan niet geheel en soms geheel niet oplosbaar lijken, mag niet het zicht verloren doen gaan op de kern van het voorgaande: bataljonsgevechtsgroepen van wisselende samenstelling, gebaseerd op een systeem van vaste teams als bouwsteen, zijn noodzaak. Ook binnen de gegeven bestaande situatie moet daarvan worden uitgegaan, of tenminste daarnaartoe worden gewerkt. Dat pleit voor, wellicht op het eerste gezicht marginale, aanpassingen; die versterken echter elkaar positief.

Versnippering van wapensystemen

Hierboven is aan het bezwaar van een mogelijke versnippering van wapensystemen reeds aandacht besteed. Meestal wordt daarbij uitsluitend aan tanks gedacht. Dat is echter onlogisch. Versnippering is altijd ongunstig, ook als het gaat om pantserinfanterie, antitankwapens, geniecapaciteit of vuursteun. De kwestie is alleen dat wat de een versnippering belijft te noemen voor de ander een voor dat niveau optimale „mix” betekent. Deze beschouwing is steeds van het laatstgenoemde standpunt uitgegaan. Uiteraard is dat een keuze op grond van een afweging van voor- en nadelen.

Tijdelijk en/of plaatselijk overbodig zijn van teamcomponenten

Dit effect houdt uiteraard verband met de kwestie van versnippering. Het snijdt echter wat meer hout. In sommige terreintypen, onder bepaalde zichtomstandigheden en/of bij het vervullen van bepaalde gevechtstaken kunnen teamcomponenten niet maximaal worden uitgebuit, ja zelfs overbodig zijn. Het duidelijkst spreekt dit voor uitgebreide beboste of geurbaniseerde gebieden, alsmede in polderland. Niet voor niets zegt de nieuwe gevechtshandleiding daarover dat in deze ter-

reintypen het bereden gevecht, „gedragen” door de tank, noodgedwongen moet overgaan in een gevecht te voet. En dan is in beginsel lichte infanterie de „drager” van het gevecht. Dikwijls zal die niet ter beschikking zijn gezien onze legerkorporganisatie, zodat dan pantserinfanterie in die functie moet optreden, met het inherente nadeel dat die dan de vuurkracht, bescherming en beweeglijkheid van haar gevechtsvoertuigen niet kan uitbuiten ([6] pt 1211 en 1212).

Het gemiddelde terreintype in West-Europa, zeker in de sector waar het Nederlandse legerkorps zijn oorlogstaak moet vervullen, is echter van een voortdurend wisselend karakter. De compartimenten zijn relatief klein. Dat betekent dat afwisselend steeds één teamcomponent de hoofdrol speelt en tijdelijk zelfs onontbeerlijk wordt. De andere teamcomponenten zullen daarbij naar vermogen hun bijrollen vervullen. Deze onderlinge nauwe samenwerking leidt dan echter tot een optimaal totaal effect. Dat zou onmiddellijk belangrijk afnemen wanneer men voortdurend teamverbanden ging wijzigen om ze op een tijdelijke/plaatselijke situatie toe te spitsen. De kans is daarbij ook groot dat onvoldoende mogelijkheden resteren voor periodieke recuperatie en logistieke steun, omdat bepaalde componenten steeds worden „doorgeschoven” vanwege veronderstelde onmisbaarheid. Zo’n benadering is niet denkbeeldig voor de tank als „drager” van het bereden gevecht. Maar het moet uitgesloten worden geacht dat een en dezelfde tankeenheid vanaf de voorste rand van het weerstandgebied tot in het tactisch essentiële gebied voortdurend in gevecht blijft. Ook tankbemanningen is wat dat betreft niets menselijks vreemd: ook zij moeten zo nu en dan rusten, ook hun logistiek moet periodiek worden aangevuld. Een uitspraak tijdens Oriëntatiecursus Verdediging 4, december 1986: „Hoe mobiel, hoe bereden, hoe offensief en hoe geëcheveerd ook, per ultimo komt u op of aan de grond!”. Het laatste is bij de bovenbedoelde inzet van tanks spoedig aan de orde. Ook de afwisseling in te vervullen taken tijdens het gevecht is op het niveau van het team zo veelvuldig, dat ook hier beter met een vast team kan worden geopereerd, zij het dat daarbij soms kan worden gekozen uit tankzware of pantserinfanteriezware typen.

Concluderend: alleen het goed op elkaar inge-

speelde, dus vast samengestelde kleine combo onder een vertrouwde leider, die aan een half woord genoeg heeft, kan de moeilijke muziek van het moderne gevecht doelmatig en efficiënt spelen.

Brigadeslagorde bepaalt tegelijkertijd die van het bataljon

Het voorgaande heeft uiteraard een effect voor de speelruimte op bataljonsniveau. De door de brigadecommandant vastgestelde slagorde voor het bataljon levert immers een aantal teams, pantserinfanterie- of tankzwaar, dat als een gegeven moet worden beschouwd. De bataljonscommandant zou weliswaar in de teamsamenstellingen tussentijdse wijzigingen kunnen aanbrengen, maar dat is dan wel geheel strijdig met het hiervoor bepleite en beargumenteerde beginsel van vaste teams.

Of men die verminderde flexibiliteit voor het bataljonsniveau echt een doorslaggevend probleem moet noemen, valt te betwijfelen. Dat staat dan los van de voordelen die ook de bataljonscommandant zal ondervinden omdat hij optreedt met goed ingespeelde, hecht geïntegreerde teams. Het is in ieder geval mogelijk tijdelijk elementen van een team uit te splitsen, waarbij de teamcommandant een aantal pelotons zelf onder zijn bevel houdt, terwijl zijn plaatsvervanger elders met de rest van het team een andere taak verricht. Een sprekend voorbeeld daarvan is het optreden van de bataljonsreserve tijdens het verdedigen in een strook door andere teams. Delen van die reserve zullen soms bezig zijn met voorbereidingen in een volgende strook, dan wel daar essentiële plaatsen van huis uit beveiligen. Voor een snelle beschikbaarheid van zijn reserve zal de bataljonscommandant echter als regel een ander deel ervan meer naar voren schuiven in een verzamelgebied dicht achter de strook waar in die fase wordt verdedigd. Hetzelfde verschijnsel kan men verwachten tijdens het beweeglijk optreden tussen twee stroken. Afhankelijk van de situatie (terrein, beschikbare middelen en niet te vergeten: de geplande verdediging van de volgende strook) kunnen delen van teams tijdelijk gesplitst worden ingezet: tankpelotons vallen beweeglijk weerstand biedend terug, pantserinfanteriepelotons zijn intussen al naar opstellingen in de diepte verplaatst, waar meer bedekt terrein hun inzet straks vereist. Uiteraard

kunnen zij ook reeds in de volgende strook verdedigingsvoorbereidingen (moeten) plegen.

Kortom, de bataljonscommandant zit niet in een keurslijf, mits hij maar bereikt dat pelotons onder hun eigen (plaatsvervangende) teamcommandant blijven optreden. Overigens zal in het vervolg van deze beschouwing nog wel blijken dat ook de brigadecommandant terughoudend moet zijn in het benutten van de flexibiliteit die het systeem van vaste teamsamenstellingen hem biedt. Uiteraard kan hij dus teams tijdens het gevecht van het ene bataljon naar het andere „doorschuiven”, maar de logistieke consequenties daarvan moet hij goed overwegen. Ook moet hij vermijden dat het doorschuiven ertoe leidt dat bepaalde teams voortdurend bij in gevecht zijnde voorbataljons terechtkomen en dus nog minder recuperatie- en rustmogelijkheden hebben, dan het „gewone” rond-deklokk-optreden al meebrengt.

Opleidingsaspecten

Uit het vertrekpunt van vaste-teamvorming ontstaat een duidelijk opleidingsprobleem. Niet zozeer bij de opleiding van de enkele man of bemanning op zijn wapensysteem. Dat kan in pelotonsverband gebeuren. Het samen optreden van de verschillende pelotons van het team eist een daarop afgestemde onderdeelvorming, waarbij de korte diensttijd een sterk beperkende factor kan zijn. Bovendien vergt het, vooral van (plaatsvervangend) teamcommandanten, pelotonscommandanten en hogere onderofficieren, een goede kennis van de kenmerken van alle teamcomponenten, van de inzetmogelijkheden daarvan en van hun beperkingen. Hierbij moeten op teamniveau dan ook nog de algehele coördinatie en leiding plaatsvinden. Het meest in het oog springende probleem betreft daarbij de toewijzing van doelen en sectoren aan de verschillende wapensystemen; maar ook de controle over verplaatsingen van die wapens binnen en rond de teamopstelling, tijdens een optreden tussen stroken of bij een offensieve actie, is geen kinderspel. Voegt men daarbij dan nog de coördinatie van artillerie- en mortiersteun — en straks wellicht ook die van gevechtshelikopters in het laatste deel van hun naderingsfase — dan is wel duidelijk dat de kapitein/ritmeester-teamcommandant heel wat in zijn mars moet hebben, zowel qua kennis als qua ervaring.

Dat stelt hoge eisen aan de opleiding van onze (toekomstige) reserveofficieren. En nog meer aan die van de subalterne beroepsofficieren. Een ten minste gedeeltelijk gezamenlijke opleiding bij KMA/OCOSD en tijdens de verdere vorming (A-cursus) staat gelukkig op stapel en voorziet in een dringende behoefte. Voor zover de teamcomponenten paraat aanwezig zijn zal hun onderdeelvorming zoveel mogelijk ook in teamverband moeten plaatsvinden. Ook daaraan wordt nu al bij het legerkorps gewerkt. Dat gelukt echter maar zeer gedeeltelijk omdat bepaalde parate brigades niet over een paraat tankbataljon beschikken. De training in het teamoptreden gebeurt dan met geleende, „vreemde” pelotons. Het ware zeker te overwegen de parate tankcomponent daarom te vergroten, zij het dan misschien noodzakelijkerwijs ten koste van parate pantserinfanterie.

Hoe dan ook, mede door de dislokatie (twee parate tankbataljons in de Bondsrepubliek), is voorspeld „een half ei beter dan een lege dop”. Er zal moeten worden volstaan met een absoluut noodzakelijk minimum voor de betrokken pantserinfanteriecompagnieën en tankeskadrons in gezamenlijke training in gemixte teams. Hierbij zal de ritmeester-commandant van een type-121-team het moeten hebben van on-the-job-training naast en met zijn collega-kapiteins. Al met al voor al deze teamcommandanten een hele opgave. Ook hun opleiders (bataljonscommandanten en S3'n) moeten van vele markten thuis zijn. Dat dit alles pleit voor niet alleen met de mond beleden, maar ook metterdaad consequent toegepaste continuïteit in functievervulling van genoemde subalterne en hoofdofficieren, lijkt een platitude. Helaas is de werkelijkheid anders!

Voor het overige valt te hopen dat de beschikbare waarschuwingstijd bij een onverhoopt gewapend conflict voor mobilisabele (inbegrepen RIM-) eenheden nog enige voorbereidingsmogelijkheden voor teamvorming laat. Oorlogsplannen dienen zo mogelijk met kader oefeningen ook op het teamniveau te worden nagespeeld, na een verkenning in het terrein. In elk geval staat vast dat zeker bij mobilisabele eenheden de teamvorming niet vroeg genoeg kan starten. Het verbreken van het eenmaal gevormde teamverband tijdens het gevecht is daarna eigenlijk niet gerechtvaardigd.

Logistieke steun voor het team*

De huidige organisatie van de logistieke elementen van de manoeuvrebataljons is niet of nauwelijks toegespitst op de hierboven geformuleerde tactische eis van vaste teamvorming. Overigens zij op voorhand reeds opgemerkt dat, wanneer er dan al met teams van verschillende typen pelotons wordt opgetreden, in elk geval vaste teams verre de voorkeur verdienen boven wisselende teamsamenstellingen. Wat dat betreft sporen de sociaal-psychologische en tactische wensen dus geheel met de logistieke. Overigens geldt een zelfde redenering voor het bataljonsniveau; op logistieke gronden dient wijziging van de initieel vastgestelde brigadeslagorde zoveel mogelijk te worden vermeden. In dit kader moet ook worden beklemtoond dat de thans in gang zijnde reorganisatie van het logistieke systeem binnen het legerkorps zich helaas nog niet uitstrekt tot binnen de brigades.

Een inhaalmanoeuvre zal op termijn noodzakelijk zijn, hetgeen moge blijken uit de volgende globale probleeminventarisatie binnen de belangrijkste logistieke functies op dit niveau en dat van bataljon en team.

Bevoorrading

- Klasse I. De bevoorrading klasse I binnen het bataljon wordt door (vaste-)teamvorming niet extra bemoeilijkt. Een kritische kanttekening kan worden geplaatst bij het uitgangspunt het voedingssysteem te baseren op maximale voorziening in verse rantsoenen. Dit uitgangspunt leidt tot een relatief beperkte voorraad houdbare rantsoenen. Gezien de steeds toenemende beweeglijkheid moeten de manoeuvrebataljons tijdelijk op eenvoudige wijze kunnen overgaan op een ander voedingssysteem. Dit betekent dat voorraden en bevoorradingmogelijkheden van houdbare rantsoenen moeten worden uitgebreid.

- Klasse III. De uitvoering van de klasse-III-bevoorrading binnen de manoeuvrebataljons wordt niet nadelig beïnvloed door vaste-teamvorming. Het indelen van de organieke capaciteit van pant-

serinfanterie- en tankbataljons in „verzorgings-slices” voor teams is goed mogelijk, zij het dat de totale capaciteit niet ruim is bemeten.

- Klasse V. Het pantserinfanteriebataljon beschikt, in tegenstelling tot het tankbataljon, niet over munitiebevoorradingsvoertuigen met auto-laadkraan (ALK). Dat leidt tot een aanzienlijk tekort aan deze middelen bij het samenstellen van verzorgingslices voor teams. Dat probleem kan alleen worden opgelost door ook de pantserinfanteriebataljons te voorzien van minimaal drie vrachtautos (4 ton) met ALK.

Geneeskundige afvoer en verpleging

Op grond van de logische veronderstelling dat het optreden met vaste teams niet leidt tot een verhoging van het gewondenaanbod, alsmede ervan uitgaande dat de huidige capaciteit bij de manoeuvrebataljons voldoende is, kan deze functie adequaat worden uitgevoerd. Daarbij zij overigens opgemerkt dat het ontbreken van radioverbindingen (vooral in de pantserrupsgewonden-transportvoertuigen) negatief werkt op de effectiviteit en efficiëntie van het afvoersysteem. Eenvoudiger ligt het met de noodzakelijke „crosstraining” voor geneeskundig personeel — en ook bemanningen! — in het evacueren van gewonden uit de verschillende typen voertuigen. Die opleiding moet deel uitmaken van het standaardpakket.

Herstel

- Onderhoud. Zowel bij het pantserinfanterie- als bij het tankbataljon is de onderhoudscapaciteit toegesneden op de organiek in het bataljon voorkomende uitrustingsstukken. Bovendien is het thans niet of nauwelijks mogelijk van de bataljons- en de compagnies/eskadrons-onderhoudsgroepen delen af te splitsen om daarmee een teamverzorgingslice van onderhoudscapaciteit te voorzien. Het is dan ook noodzakelijk de onderhoudscapaciteit van en binnen de bataljons te reorganiseren. Uiteindelijke doelstelling moet daarbij zijn een zodanig onderhoudssysteem te realiseren dat onderhoudsmodulen voor de teamverzorgingslices beschikbaar zijn. Men zal daarbij moeten bedenken dat ook in de logistiek groepscohesie een belangrijke rol speelt. De wildvreemde systeemtechnicus, met een vrachtwagen vol spullen en deskun-

* Voor het tot stand komen van dit deel is schr. dank verschuldigd aan zijn collega J. J. E. de Boer, majoor aat, die de basistekst voor dit punt heeft geleverd. De verantwoordelijkheid voor de definitieve tekst ligt uiteraard bij de schrijver.

digheid, zal dan in een echte gevechtssituatie wel eens minder effectief blijken dan de alom in het team bekende Jantje Sleutelaar, die gisteren óók al met het probleem bezig was, maar het zijn eer te na vindt dat die tankmotor nou nòg niet loopt zoals hij zou moeten lopen. Zulks laat dan onverlet dat bepaalde deskundigheid en gereedschappen misschien noodzakelijkerwijs op bataljonsniveau moeten zijn gepoold en dat voor steun aan teams in gemengde bataljons ook blijven. Dat zelfde geldt voor de brigadeherstelcompagnie, die echter zeker meer modulair moet worden gereorganiseerd om voorwaartse steun aan bataljons en teams mogelijk te maken. Dergelijke mobiele-steenmodulen kunnen dan worden gedirigeerd naar eenheden die op dat moment een gevechtspauze benutten voor recuperatie.

- **Berging.** In de huidige situatie is de hoeveelheid bergingsmiddelen vooral bij de tankbataljons te gering. Vaste-teamvorming maakt dat dit probleem van karakter verandert en toeneemt. De gemengde bataljons zullen niet alleen te weinig middelen hebben (kwantitatief) maar bovendien niet over de juiste middelen beschikken (kwalitatief). De Legerraad heeft in juni 1986 ingestemd met het memorandum *Berging en afvoer*, waarin wordt voorzien in drie lichte rupsbergingsvoertuigen per pantserinfanteriebataljon en één zwaar rupsbergingsvoertuig per tankeskadron. Dat leidt ertoe dat in de toekomst het kwalitatieve deel van het probleem wordt opgelost en dat het in kwantitatieve zin tenminste afneemt. Overigens blijft „pooling” van bergingsmiddelen op bataljonsniveau ook dan nog steeds noodzakelijk. Het bergingsprobleem zal bovendien worden verminderd door het op brigadeniveau indelen van speciale afvoercapaciteit („Abschleppfahrzeuge”) voor zware en lichte pantservoertuigen.

- **Verbindingen.** Ook in de herstel- en bergingsfunctie bestaat een chronisch gebrek aan radioverbindingsmogelijkheden voor cruciale voertuigen. Hierbij gaat het niet alleen om bergingsmiddelen, maar ook om voertuigen waarmee een herstelploeg naar voren zou kunnen worden gedirigeerd. Uiteraard dienen daarbij ook de organisatoren op dit gebied (commandanten van onderhoudspelotons en -groepen) op hetzelfde net te kunnen opereren, waarbij een combinatie met het zg. verzorgingsnet niet wenselijk is.

Mogelijke toekomstige ontwikkelingen

Tot dusver is in deze beschouwing de tactische noodzaak van vaste teams, die in voorkomend geval vanuit een basisslagordemodel zo nodig in hun geheel (opnieuw) tussen bataljons worden uitgewisseld, als uitgangspunt gebruikt en zijn de daarbij optredende problemen opgesomd. Bij dat laatste bleken onderdeelvorming en logistiek (bevoorrading klasse V, herstel en berging) in de huidige situatie slechts zeer gedeeltelijk bevredigend te organiseren. Mogelijke oplossingen zijn daarbij geschetst.

In onze nationale legerplanning wordt voorshands niet uitgegaan van de noodzaak tot het formeren van organiek gemengde bataljons, zoals die bv. bij onze Franse en Duitse bondgenoten — bij de laatste alleen in oorlogstijd — bestaan. Of aan een zodanige organieke menging in de toekomst valt te ontkomen is niet gemakkelijk te beantwoorden. Eigenlijk lijkt het kernprobleem in deze kwestie namelijk niet op bataljons- maar op teamniveau te liggen. Die kleine eenheid van verbonden wapens dient in een vaste samenstelling te kunnen opereren. Uitgaande van organiek gemengde bataljons zou wel iets van de onderkende problemen worden weggenomen, maar ook een zekere inflexibiliteit insluipen. De neiging zou dan sterk zijn met een vaste brigadeslagorde te gaan optreden, omdat de bataljons dan, gegeven hun gemengde samenstelling, niet gauw middelen zouden behoeven uit te wisselen. Het is dan ook zeker denkbaar een systeem van vaste teams te realiseren, waarbij om infrastructurele en vredeslogistieke redenen zuivere tank- en pantserinfanteriebataljons in kazernes en legerplaatsen blijven bestaan. Dan dienen echter wel de opleidingsproblematiek en die op logistiek gebied te worden opgelost. Of, positief geformuleerd, die functies dienen te worden gereorganiseerd, gericht op vaste-teamvorming.

Een ander aspect dat van belang is voor de teamvorming, betreft de toekomstige ontwikkeling op pantserbestrijdingsgebied. Zou een „3e-generatie fire-and-forget-lock-on-target-antitankwapen” (3-GFFLOTATW) — in plaats van de Tow-2 — op onze YPR-Prat worden geplaatst dan vermindert voor een deel de behoefte aan indeling van tanks bij de pantserinfanterie. Voor een deel, dat zij beklemtoond, omdat de „echte” tank door zijn beweeg-

lijkheid, bescherming en vermoedelijk toch blijvend hogere vuursnelheid, vooral voor offensief optreden een onmisbare component zal blijven, misschien niet op teamniveau, maar zeker op dat van het bataljon. Voorshands lijkt het echter beter te blijven vasthouden aan de uitvoering van het verbeteringsprogramma van de Leopard-1, en zo redelijke aantallen „echte” tanks bij de pantserinfanteriebrigade te behouden. Daarbij zou het verhogen van het aantal overweging verdienen, omdat thans de brigadereserve meestal van huis uit, dan wel tijdens het verloop van het gevecht, te weinig tanks overhoudt voor offensieve acties.

Een volgend probleem vormt de overbelasting van de huidige teamcommandanten. Die zullen zeker een uitgebreider staf ter beschikking moeten krijgen, waarin ten minste een derde officier. Bovendien valt te overwegen het rangniveau van de teamcommandant te verhogen tot majoor, waarbij de plaatsvervanger dan een kapitein zou zijn. Dat betekent: meer ervaring en mogelijkheden voor meer continuïteit in het teamverband. Daartegenover moet bij een systeem, gebaseerd op vaste teams binnen variabele bataljongschepen, eens kritisch worden gekeken naar de staf van het bataljon. Die zou meer het karakter van een gevechtstaf kunnen krijgen, waarbij alleen de commandant en zijn plaatsvervanger luitenant-kolonel resp. majoor zijn. Die gevechtstaf wordt verder gevuld met drie à vier „battle-captains” voor de operationele ondersteuning. De andere staf-functies (personeel, logistiek, vuursteun e.d.) kunnen gemakkelijk door kapiteins en luitenanten worden vervuld. Deze opzet doet Brits aan, en hij is ook daarop gebaseerd. Het versterken van de

positie van het team tegenover die van de bataljonsstaf blijkt veelal te leiden tot flexibeler en sneller optreden.

Ten slotte zal niet kunnen worden ontkomen aan een verbeterde verdere vorming van reserveofficieren en van mobilisabele eenheden als geheel; daarbij moeten ook RIM-eenheden worden betrokken. Behalve aan echte herhalingsoefeningen valt te denken aan speciale kaderoefeningen en training-on-the-job bij de parate moedereenheid. Dat alles toegespitst op het reeds in vreedstijd creëren van vaste teams.

Slotopmerkingen

Aan het einde van deze beschouwing dient te worden teruggekeerd naar de problemen van vandaag. Het systeem van vaste teams is met argumenten van velerlei aard bepleit, doch de randvoorwaarden zijn slechts ten dele vervuld. Wie dan zegt: laat de zaak maar zoals hij was, dient zich te realiseren dat het creëren van ad-hoc-teams, die voortdurend van samenstelling wisselen — en dat is de huidige praktijk — alleen maar een slechtere oplossing is. Het bepleite systeem biedt een uitweg uit problemen op tactisch en sociaal-psychologisch gebied, die tot nu toe gemakshalve onder het tapijt verbleven. Nu er nog (vredes)tijd is, is oplossing ervan essentieel.

NB Dit artikel is de neerslag van een gedachtenontwikkeling binnen de Hogere Krijgsschool over teamvorming. Daarbij kon zeer nuttig gebruik worden gemaakt van discussies tijdens de in het najaar van 1986 gegeven oriëntatiecursussen „Verdediging”.

Literatuur

1. S. L. A. Marshall — *Men against fire*. New York (1961)153.
2. M. Janowitz en R. W. Little — *Sociology and the military establishment*. New York (1965)91.
3. B. H. Liddell Hart — a. *The German generals talk*. New York (1958)82-86; b. *History of the Second World War*. Londen (1970)180-198; 266-279.
4. J. F. C. Fuller — *Machine warfare*. Washington DC (1943)131-217.
5. P. W. Thompson — *Modern battle*. New York (1943)216-224.
6. VR 2-1386. *Gevechtshandleiding* (1985).
7. VS 7-210. *Het pantserinfanteriebataljon*, hfdst. 20 (1986).

De auteur is de heer Th. J. M. Pex dank verschuldigd voor het vervaardigen van de afbeeldingen.



J. N. Poortman

kapitein ter zee b.d.

De topstructuur van Defensie

De woorden „groot”, „log”, „ondoelmatig” en „geldverslindend” treft men steeds vaker aan in de veel, intern en extern, geuite kritiek op structuur, omvang en functioneren van de Defensietop. Een kritiek, die zichzelf aanwakkert met vragen als: „Heeft de politiek nu werkelijk voldoende greep op Defensie gekregen?”, en: „Is het te rechtvaardigen dat de Defensieleiding de volksvertegenwoordiging politiek haalbare plannen aanbiedt in plaats van de wèrkelijke behoefte aan te geven?”. Het lijkt maar al te vaak alsof tussen het parlement en de Defensietop een kat-en-muisspelletje wordt gespeeld. Volksvertegenwoordigers, die meer dan eens om partijpolitieke redenen de bewindslieden met weinig zinvolle vragen lastig vallen. En wèl zinvolle kamervragen, die op hun beurt door de Defensieleiding zo wollig mogelijk worden beantwoord. Ik ben van mening dat dienaren van de samenleving, die de eed of belofte hebben afgelegd om Vorstin en volk voor de volle honderd procent te dienen, niet op die wijze met elkaar mogen omgaan. Ik wil hiermee niet helemaal refereren aan de eertijds heersende mentaliteit van het gebroken gewertje, waaraan in feite het verlies van vele kostbare mensenlevens in de slag in de Javazee, het gevecht op de Grebbeberg en de luchtaanval op Rotterdam is te wijten; ik ervaar echter dat het vandaag de dag maar matig is gesteld met de gevechtskracht van onze krijgsmacht. Ernstige tekorten aan personeel, munitie en reservedelen; te veel materieel met ernstige gebreken en te veel gedemotiveerd personeel. En waarom kon niet worden voorkomen dat arbeidsduurverkorting werd ingevoerd? Vooral dat laatste heeft de paraatheid, de geoefendheid en de materiële gereedheid danig geweld aangedaan. Zolang een beleid tot stand komt waarmee geen evenwichtige krijgsmacht wordt gevormd bestaat een te groot gevaar dat in een onverhoopt conflict weer onnodig veel mensenlevens verloren gaan.

Ik heb het gevoel dat de Defensietop een allesbehalve evenwichtig beleid voert en met de huidige structuur en binnen de huidige randvoorwaarden ook niet kàn voeren!

Kritisch doelmatigheidsonderzoek

De huidige topstructuur kwam tot stand halverwege de jaren '70. De toenmalige minister van defensie ir. Vredeling beoogde daarmee een betere greep op Defensie te krijgen. De structuur, bestaande uit de vier zuilen: operationele behoeftestelling, personeel, materieel en economisch beheer (economie en financiën), is aanvankelijk slechts ingevoerd bij het marinegedeelte van het ministerie van defensie. Op zich een gezonde structuur, en de invoering ervan bij de ministeriële gedeelten van de landmacht en de luchtmacht is als een logisch vervolg daarop te beschouwen. Maar toen een centrale organisatie werd ingesteld — op zichzelf juist — met eveneens een vier-zuilenstructuur was de top van Defensie misvormd tot een waterhoofd. Bij mij heeft het altijd de indruk gewekt alsof men kool en geit heeft willen sparen en bang was heilige huisjes te slechten. Ook kreeg ik eertijds de indruk dat de centrale organisatie tot stand moest komen om nog alwat lieden van een politiek welgevallige signatuur in huis te kunnen halen. Hoe het ook zij, er ontstond een organisatie waarin de Wet van Parkinson welig kon tieren; een organisatie die zelfs de verschijnselen van de *ziekte* van Parkinson ging vertonen.

Het is dan ook verheugend op blz. 66 van de Memorie van toelichting op de Defensiebegroting 1987 te mogen lezen dat overeenkomstig het regeerakkoord de bestuurlijke kern van het ministerie van defensie onder deskundige leiding aan een kritisch doelmatigheidsonderzoek zal worden onderworpen. Onder de bestuurlijke kern worden

hier, behalve de centrale organisatie, tevens verstaan de niet-operationele (ministeriële) staven van de krijgsmachtdelen. Een uitstekend voorname van onze huidige bewindslieden!

Er moet echter niet alleen naar die topstructuur worden gekeken; ook de weg naar een eerlijke en zakelijke dialoog tussen de Defensietop en het parlement moet worden geopend.

Discussie

In kranten en andere periodieken leek wel eens een discussie op gang te komen met als onderwerp de kritiek op de Defensietop. Om de een of andere reden werd die discussie voortijdig afgebroken zonder dat een wezenlijke bijdrage werd geleverd om de situatie binnen de Defensietop te verbeteren. Dat is bijzonder jammer, want de verantwoordelijke bewindslieden hadden daaruit wellicht een goed voorstel kunnen distilleren. Bovendien kosteloos! De externe deskundige begeleiders zullen naar ik aanneem niet pro deo te werk gaan. Ofschoon. . . in de Defensiebegroting kan ik geen fondsen, opgebracht in die richting, vinden. Mogelijk dat in dit tijdschrift wèl een discussie tot stand kan worden gebracht, waarvan onze huidige bewindslieden een nuttig gebruik kunnen maken bij hun doelmatigheidsonderzoek. En mogelijk ook om een verantwoorde afslanking te bewerkstelligen. Het zij mij veroorloofd daartoe een aanzet te geven.

Zoals elk ander ministerie is ook het ministerie van defensie een orgaan dat structuur geeft aan een bepaald facet dat van belang wordt geacht voor onze samenleving. Enerzijds in de richting van de volksvertegenwoordiging om de behoefte aan te geven; anderzijds — nadat de volksvertegenwoordiging die behoefte na veel wikken en wegen, en met het aanvaarden van risico's, heeft bijgesteld — om die behoefte te realiseren door het werven van personeel en materieel en vervolgens daarmee te opereren. Die processen zijn allesbehalve statisch. Ten eerste omdat de tijd voortschrijdt; ten tweede omdat vele interne en externe factoren die processen beïnvloeden. Het is een dynamisch geheel dat verloopt in een continue cyclus van begrotingen en andere planningronden. Al die processen behoeven controle omdat de belastingbetaler graag ziet dat zijn geld,

zijn premie, doelmatig wordt gebruikt om, zodra dat nodig is — en in dit geval wordt uiteraard bedoeld dat er een adequate krijgsmacht beschikbaar is — lijf en goed en verder alles wat hem lief is te beschermen. De verzekeringsmaatschappij zal bij een onverhoopte calamiteit in voldoende mate moeten kunnen uitkeren! Controles, uit te voeren door eigen personeel of door derden, die op hun beurt weer zo doelmatig mogelijk moeten plaatsvinden.

Met andere woorden: wij als belastingbetalers hebben er recht op dat de aan Defensie bestede gelden een zo effectief mogelijke krijgsmacht opleveren. En daarmee bedoel ik dan ook een krijgsmacht, die als instrument van de regering doelmatig wordt voorbereid op vredes-, crisis- en oorlogstaken door een team van bevelhebbers onder leiding van een opperbevelhebber. Of het juist is dat de functie van opperbevelhebber van de strijdkrachten wordt gecombineerd met die van de chef van de defensiestaf is voor mij een nog onbeantwoorde vraag.

Doelmatigheid bevorderende voorwaarden

Wil de Defensietop doelmatig kunnen functioneren dan is daarvoor niet alleen een goede organisatiestructuur nodig. Zo dient onder meer bij de beleidsvorming een speldiscipline te worden gehanteerd waarbij steeds alle functiegebieden worden betrokken. De interactie tussen de verschillende functiegebieden is bij de krijgsmacht zeer intens. Daarmee geen rekening houden leidt onherroepelijk tot een onevenwichtige krijgsmacht, krijgsmachtdelen of projecten. De hier bedoelde discipline mag wat mij betreft matrix-speldiscipline worden genoemd als wij maar kunnen afrekenen met de misleidende kreet matrixstructuur.

Een volgende voorwaarde, die het de Defensietop moet mogelijk maken doelmatig te functioneren, is de volksvertegenwoordigers zich te laten realiseren dat slechts sprake kan zijn van een nuttige besteding van defensiegelden indien daarmee een evenwichtige en op haar taak berekende krijgsmacht valt te vormen. Een algemeen economisch beleid mag bijvoorbeeld niet leiden tot een defensiematerieelbeleid dat geen of nauwelijks ruimte laat om aan de kant van het personeelsbeleid te manoeuvreren. ▷

Ja . . . en dan de huisvesting van de Defensietop. Een verdeling van die top over Plein, Van der Burchlaan en Binckhorstlaan is zonder meer contraproductief. Een Pentagon-achtige opzet met een goede interservice-officierenclub annex hotel, waarvan ook de beleidsvormende burgerambtenaren gebruik kunnen maken — en wat mij betreft ook de Kamerleden — lijkt mij zelfs een van wezenlijk belang zijnde voorwaarde om de machinerie soepel te laten draaien.

Houdt reorganisatie tevens afslanking in, dan biedt wellicht het complex aan de Van der Burchlaan passende ruimte aan de gehele Defensietop; inclusief de bewindslieden. De afstand tot het Binnenhof is dan iets groter dan vanaf het Plein, maar niet onoverbrugbaar.

Reorganisatievoorstel

Met het voorafgaande voor ogen en de noodzaak erkennend dat parlement en bewindslieden greep op de krijgsmacht moeten hebben en dat er binnen het defensieapparaat vele zaken centraal kunnen en sommige zelfs moeten worden geregeld en beheerd, volgt hier mijn reorganisatievoorstel. Indachtig de volkswijsheid dat zachte heelmeeesters stinkende wonden maken behelst mijn voorstel tevens een afslanking. Niet alleen van de centrale organisatie, maar ook van de ministeriële organisatie van de krijgsmacht delen.

1. Binnen de topstructuur van Defensie verdwijnen de marine-, landmacht- en luchtmachtstaf. De taken van die staven worden overgenomen door de (centrale) Defensiestaf. Centraal, afgewogen en gebaseerd op dreigings- en risicoanalyses en consultaties met de NAVO-partners, worden per project allesomvattende behoeften voor de krijgsmacht(delen) geformuleerd. In opties, geschaald naar de daarmee gepaard gaande geschatte kosten, presenteren de bewindslieden die behoeften aan kabinet en volksvertegenwoordiging. Een politieke keuze wordt gemaakt.

Naar gelang de relevantie voor een bepaald krijgsmachtdeel, draagt vervolgens de minister de desbetreffende directeuren personeel en materieel, en waar van toepassing ook de bevelhebber, op per project uitvoering te geven aan de aldus politiek goedgekeurde plannen. Die plannen kunnen ook bijzondere operaties omvatten.

Voor de centrale behoeftstelling krijgt de chef Defensiestaf twee plaatsvervangers toegevoegd:

- één voor maritiem-strategische zaken;
- één voor continentaal-strategische zaken.

De behoeften aan „luchtmacht” en „amfibische capaciteit” zijn zowel op het maritieme als continentale gebied nodig. De verantwoordelijkheid voor het stellen van de juiste behoefte daaraan ligt daarmee bij de beide plaatsvervangers.

In dit deel van het reorganisatievoorstel kan en passant de colokatie, wellicht integratie, van de stafscholen worden „meegenomen”.

Eventuele taken, die momenteel oneigenlijk bij de krijgsmachtdeelstaven worden verricht moeten naar gelang hun aard worden overgeheveld naar de directeuren personeel of materieel of naar de bevelhebbers van de respectieve krijgsmacht delen.

2. De directies economisch beheer van de drie krijgsmacht delen verdwijnen eveneens. De taken van deze directies worden deels overgenomen door het directoraat-generaal economie en financiën, deels door de bedrijfseconomische adviseurs van de onderscheiden bevelhebbers en directeuren personeel en materieel. De directeur-generaal economie en financiën controleert de bevelhebbers en de directeuren personeel en materieel op een zo doelmatig mogelijke vervulling van hun taken. Een controlerende bevoegdheid, uiteraard namens de te allen tijde, en niet slechts politiek maar ook moreel, verantwoordelijke bewindslieden. De Algemene Rekenkamer controleert incidenteel „over de schouder” van de directeur-generaal economie en financiën mee; mocht er ondanks al deze controles toch nog sprake zijn van een onverantwoorde besteding van gemeenschapsgelden, dan kan het parlement overwegen zelf een controlerend onderzoek in te stellen.

3. Ook de directoraten-generaal personeel en materieel verdwijnen. De taken van die beide directoraten-generaal gaan deels over naar het directoraat-generaal economie en financiën en deels naar de respectieve directeuren personeel en materieel. Hiermee wordt waarschijnlijk de grootste vorm van „back-seat-drive-erij” weggenomen, die in de Defensietop plaatsvindt. De eisen, waaraan personeel en materieel van een bepaald krijgsmachtdeel moeten voldoen zijn dusdanig

specifiek dat het verwerven, in stand houden en beheren en ten slotte afstoten van personeel en materieel alleen maar verantwoord kan plaatsvinden door de directeur personeel, respectievelijk directeur materieel, van dat bepaalde krijgsmachtdeel. Zij kennen immers als geen ander de eisen en kenmerken waaraan personeel en materieel van hun krijgsmachtdeel moeten voldoen. Met die wetenschap zijn zij dan ook het beste toegerust om de chef van de defensiestaf te adviseren inzake de personele, materiële en financiële consequenties van nieuw ontstane behoeften. Zeker waar aansluiting op uitfaserende projecten zal gaan plaatsvinden. Overkoepelende directoratengeneraal personeel en materieel zijn overbodige organen. Het Logistiek gezag (Logistiek met een hoofdletter L), een gezag, dat de verantwoordelijkheid inhoudt voor het op de doelmatigste wijze verwerven, in stand houden, beheren en afstoten van personeel en materieel, en dat namens de minister wordt uitgeoefend, komt dan weer ondubbelzinnig bij de directeuren personeel en materieel te liggen.

Het ondubbelzinnig kunnen uitoefenen van Logistiek gezag zal het de directeuren personeel en materieel van een bepaald krijgsmachtdeel bovendien eenvoudiger maken de personele en materiële aspecten van een te starten project op elkaar af te stemmen. Het Nederlandse volk verkrijgt daarmee voor het beschikbaar gestelde budget de effectiefst mogelijke krijgsmacht. Ik pleit in deze zin tevens ervoor de burgerambtenaren, tewerkgesteld bij een bepaald krijgsmachtdeel, onder de hoede van de directeur personeel van dat krijgsmachtdeel te stellen.

4. De secretaris-generaal bestiert al die zaken, die niet vallen onder de competentie van de chef defensiestaf of de directeur-generaal economie en financiën, maar die wel centraal kunnen worden behandeld of een centrale aanpak vergen.

In een aldus geschoonde organisatie zullen de in de Defensietop werkzame militairen en burgerambtenaren mijns inziens spoedig hun arbeidsbevrediging hervinden, hetgeen de effectiviteit van

de krijgsmacht zeker ten goede zal komen. En daarom gaat het uiteindelijk!

Het zal duidelijk zijn dat een reorganisatie zoals hier wordt voorgesteld niet in evenredigheid personeelsbesparingen zal opleveren. Een aantal noodzakelijk te verrichten taken moet worden overgeheveld van verdwijnende delen naar de blijvende — maar qua formatie aan te passen — delen van de Defensieorganisatie. Waar echter doublures bestonden, en de reeds genoemde overbodige „back-seat-drive-erij”, kan zeker op personeel worden bespaard. En heel duidelijk op personeel in de hogere rangen en salarisschalen!

Het topmanagement

Tot slot nog enkele woorden over de vormen van het topmanagement. Defensie als geheel vindt haar topbestuur in de Defensieraad. Dat college is, indien de omstandigheden daartoe nopen, tevens het adviesorgaan van de regering. Tot zover niets nieuws, zij het dat de samenstelling van de Defensieraad na een reorganisatie zoals door mij voorgesteld enigszins wordt gewijzigd. Elk der krijgsmachtdelen wordt bestuurd door een raad waarin, in de hoofdbestuurssamenstelling, zitting hebben: de minister als voorzitter, de staatssecretaris(sen), de secretaris-generaal, de chef van de defensiestaf, de directeur-generaal economie en financiën en de bevelhebber, de directeur personeel en de directeur materieel van dat bepaalde krijgsmachtdeel. Zo kunnen de bewindslieden nimmer meer de greep op Defensie verliezen, tenzij zij onbekwaam zijn. Maar ik hoop en verwacht dat het aan de kabinetsformateur is toe te vertrouwen bewindslieden van kwaliteit te selecteren.

Een krijgsmachtdeel wordt „dagelijks” bestuurd door de desbetreffende bevelhebber (voorzitter) en directeuren personeel en materieel. Zo nodig kan een krijgsmachtdeelraad in deze samenstelling de hogere commandanten uit dat krijgsmachtdeel betrekken bij de besluitvorming. Naast deze krijgsmachtdeelraden kunnen comités bevelhebbers, personeel respectievelijk materieel functioneren.



drs. J. Hoffenaar

reserve tweede luitenant der intendance

De Indonesische kwestie (1945-1949)

De Nederlandse militaire inbreng nader bekeken

De Eerste Politonele Actie was in de gegeven situatie onvermijdelijk, omdat vitale belangen van Nederland acuut in het geding waren. (...) De Nederlandse belangen in en bij Indonesië laten zich na 1945 niet enkel definiëren in termen van imperialisme en kolonialisme maar raakten de existentie van het Nederlandse volk, dat zonder de Indische baten geen uitzicht had op economisch herstel, althans tot de aankondiging en realisatie van het Marshallplan.

Deze krachtige uitspraak viel te beluisteren op een door de Stichting Maatschappij en Krijgsmacht op 27 en 28 november 1986 georganiseerd symposium over de politonele acties in het voormalige Nederlands-Indië, in de sfeervolle Nieuwe Kerk aan het Spui te Den Haag. Over een gebrek aan belangstelling hadden de organisatoren niet te klagen: ruim 300 geïnteresseerden hebben beide dagen de gang naar de kerk gemaakt. Onder hen bevonden zich vele beroepsmatig geïnteresseerden, met name militaire historici, maar verreweg de meesten van hen hadden als militair de acties meegemaakt. Mensen uit deze laatste groep wilden vooral inzicht krijgen in zaken die hen destijds te velde onduidelijk waren geweest.

De eerste dag van het symposium werd geopend en voorgezeten door dr. L. G. M. Jacquet (oud-hoofdamtenaar bij het Binnenlands bestuur in Nederlands-Indië, in latere jaren o.a. werkzaam bij het ministerie van buitenlandse zaken). Bijdragen werden die dag geleverd door dr. P. F. Maas (Katholieke Universiteit Nijmegen), prof. dr. J. T. M. Bank (Rijksuniversiteit Utrecht/Rijksuniversiteit Rotterdam), luitenant-kolonel drs. J. W. M. Schulten (KMA) en mevrouw drs. P. M. H. Groen (sectie Militaire geschiedenis Landmacht-staf) (SMG).

Voorzitter op de tweede dag was dr. C. M. Schulten (SMG). Voordrachten werden gehouden door prof. dr. J. A. A. van Doorn (Rijksuniversiteit Rotterdam), dr. P. J. Drooglever (Bureau Rijkscommissie voor Vaderlandse Geschiedenis), drs.

J. A. de Moor (Rijksuniversiteit Leiden) en prof. dr. G. Teitler (KIM).

Het volgen van vier lezingen op één dag vergde veel van het concentratievermogen van de aanwezigen. Toch verslapt de aandacht geen moment; dat was te danken aan de hoge kwaliteit en de grote variatie van de bijdragen. (Die bijdragen zullen, onder red. van prof. Teitler en mw. drs. Groen, in boekvorm — titel: „De politonele acties” — worden uitgegeven door de Bataafsche Leeuw.)

„Diplomasi” en „Perdjoeangan”

Voor een goed begrip van de bespreking der bijdragen aan het symposium volgt nu eerst een korte schets van de ontwikkelingen in Nederlands-Indië tussen 1945 en 1950.

Op 17 augustus 1945, twee dagen na de capitulatie van Japan, riepen Indonesische nationalisten onder leiding van ir. Soekarno en drs. Mohammed Hatta de Republiek Indonesië uit. Zij maakten handig gebruik van een machtsvacuüm dat was ontstaan doordat geallieerde troepen nog niet waren gearriveerd om het gezag van de Japanners over te nemen. Pas begin oktober 1945 bezetten Britse troepen onder bevel van luitenant-generaal Sir Philip Christison een aantal sleutelposities op Java en Sumatra. Zij moesten zich in de eerste plaats bezighouden met de bevrijding van krijsgevangenen en geïnterneerden en de afvoer van Japanse militairen naar Japan.

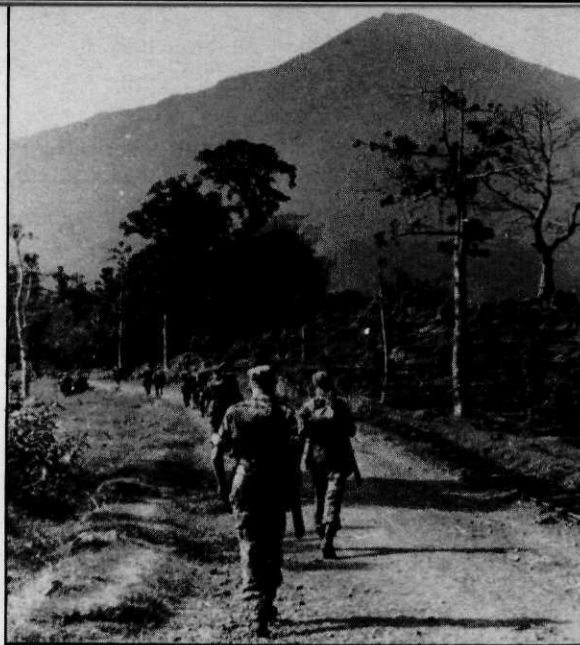
Vanwege de zeer onduidelijke politieke toestand in Nederlands-Indië stonden de Britten voorlopig niet toe dat Nederlandse troepen op Java en Sumatra zouden landen. Deze troepen, bestaande uit oorlogsvrijwilligers (OVW'ers) die bijna allen waren ingedeeld in zogenaamde Light Infantry Battalions — waarvan er in totaal 24 in Indië zijn

aangekomen — werden naar Malakka gedirigeerd. De eerste eenheden van de Koninklijke landmacht landden uiteindelijk begin maart 1946 op Java. Eerder waren echter al wel KNIL-eenheden en één bataljon mariniers in West-Java aangekomen.

De houding van de Engelsen zat de uit Japanse internering vrijgelaten of uit Australië teruggekeerde Nederlandse autoriteiten zeer hoog. Zij waren van oordeel dat snel korte metten moest worden gemaakt met dat stelletje ongeregelde extremisten dat in Nederlands-Indië de dienst dacht te kunnen uitmaken. Een totaal verkeerd beeld van wat zich werkelijk in het gebied afspeelde en een onjuiste inschatting van de gevoelens van de Indonesische bevolking lagen aan dit oordeel ten grondslag.

Voor de eerste twee jaren van haar bestaan bood de Republiek een chaotische aanblik. De leiders hadden te maken met een zeer radicale achterban. Wilden de leiders meer de weg gaan van „diplomasi”, tot een akkoord komen via onderhandelingen en het zoeken van internationale erkenning, de voornamelijk jeugdige achterban koos voor „perdjoeangan”, de strijd. De Republikeinse strijdkrachten bestonden bovendien, behalve uit een min of meer geregeld leger, uit losse gevechtsgroepen. Pas op 3 juni 1947 werden bijna alle krachten samengevoegd tot één leger, de Tentara Nasional Indonesia (TNI). De Islamitische verzetsgroepen bleven in sommige gebieden echter zelfstandig en schroomden niet zo nodig de strijd met de TNI aan te binden.

Onder Engelse druk kwamen in de loop van 1946 onderhandelingen op gang tussen vertegenwoordigers van Nederland en de Republiek Indonesië. Tegenover elkaar staande standpunten moesten worden verenigd. De Nederlandse regering wenste het onmiddellijke herstel van het Nederlandse gezag. In de toekomst had zij wel een meer zelfstandig Nederlands-Indië voor ogen, waarbij zij verwees naar de rede van Koningin Wilhelmina op 7 december 1942, maar op korte termijn kon daarvan geen sprake zijn. De Republikeinse onderhandelaars zagen zich daarentegen als vertegenwoordigers van een soevereine staat en stelden zich de beëindiging van de Nederlandse koloniale heerschappij ten doel. Volkenrechtelijk berustte die soevereiniteit over Indonesië echter nog bij Nederland, hetgeen naar legalistische opvattingen



Opmars in de omgeving van Soerabaja tijdens de Eerste Politionele Actie

Nederlands positie vereenvoudigde maar, politiek gezien, uiteindelijk weinig soelaas bood.

De onderhandelingen leidden 14 oktober 1946 tot een wapenstilstand en uiteindelijk tot het akkoord van Linggadjati, dat op 15 november 1946 door de onderhandelaars werd geparafeerd. In dit akkoord werd bepaald dat er een Nederlands-Indonesische Unie zou komen tussen het Koninkrijk der Nederlanden (Nederland, Suriname en de Nederlandse Antillen) en de nog te vormen Verenigde Staten van Indonesië, waarvan de Republiek een van de drie staten zou zijn. De goedkeuring van het akkoord door de Nederlandse en Republikeinse regeringen volgde pas op 25 maart 1947. Beide partijen interpreteerden het akkoord echter op een verschillende wijze.

Operatie Product

In de maanden na de ratificatie van het akkoord mislukten de onderhandelingen over de invulling ervan. De conflicten laaiden zo hoog op dat de Nederlandse regering een ultimatum stelde. Nadat de Republikeinse leiders dat van de hand hadden gewezen, verklaarde de Nederlandse regering vervolgens niet langer meer te zijn gebonden aan Linggadjati en begon in de nacht van 20 op 21 juli 1947 de Eerste Politionele Actie, operatie Product. Aan deze actie namen onder andere ook de Mariniersbrigade en de uit dienstplichtigen bestaande C-Divisie „7 December” en de juist gearriveerde onderdelen van de D-Divisie deel. De ac-

tie verliep voor de Nederlandse militairen succesvol, de belangrijkste plantage- en oliegebieden van Java en Sumatra werden bezet. Na tussenkomst van de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties (VN) gaf luitenant-gouverneur-generaal dr. H. J. van Mook in de nacht van 4 op 5 augustus opdracht de actie te stoppen.

Weer volgde een periode van onderhandelingen, ditmaal onder leiding van een Commissie van goede diensten van de VN. Deze mondden uit in de ondertekening op 17 januari 1948 van het Renville-akkoord, dat in grote lijnen een herbevestiging was van het akkoord van Linggadjati.

Ook na Renville kwamen de partijen niet nader tot elkaar. Veeleer was er sprake van een verharding van standpunten. De Republiek kreeg voor haar zaak steeds meer internationale steun, terwijl Nederland internationaal geïsoleerd raakte. Tegelijk klonk de roep in de Nederlandse bevolking om hard ingrijpen steeds luider. Van cruciaal belang voor het verloop van het conflict was dat de Verenigde Staten vanaf eind 1948, na het neerslaan door de Republikeinse strijdkrachten van een communistische opstand in Madioen in september, overgingen van passieve steun aan Nederland tot een actieve steun aan de Republiek. De Republiek kon namelijk in hun ogen de communistische dreiging beter tegenhouden dan het onverzoenlijke Nederland.

Pyrrusoverwinning

Ondanks interne meningsverschillen besloot de Nederlandse regering op 19 december 1948 over te gaan tot de Tweede Positionele Actie. De actie werd op 6 januari 1949 beëindigd en was op het eerste gezicht een doorslaand Nederlands succes: het grootste deel van het Republikeinse gebied werd bezet en de Republikeinse leiders werden gevangen genomen.

Het succes bleek echter een Pyrrusoverwinning te zijn. Over de gehele wereld werd fel geageerd tegen het Nederlandse optreden. Op 28 januari 1949 nam de Veiligheidsraad een resolutie aan waarin onder andere werd opgeroepen tot vrijlating van de Republikeinse leiders. Op basis van deze resolutie werd ook de Commissie van goede diensten omgevormd tot de United Nations Commission for Indonesia (UNCI). Die commissie moest als

vertegenwoordigster van de Veiligheidsraad de partijen in de onderhandelingen bijstaan tot aan de soevereiniteitsoverdracht. De onderhandelingen resulteerden op 7 mei 1949 in de Van Royen-Roem-overeenkomst, waarin werd afgesproken dat de Nederlanders Djokjakarta, het centrum van de Republikeinen, zouden ontruimen en de Republikeinse leiders zouden laten terugkeren. Verder zouden de partijen geen militaire activiteiten tegen elkaar ondernemen. De laatste grote geschilpunten werden geregeld tijdens de Rondetafelconferentie in Den Haag van 23 augustus tot 2 november. Op 27 december vond de soevereiniteitsoverdracht plaats van Nederland aan de Verenigde Staten van Indonesië binnen het verband van een Nederlands-Indonesische Unie.

Van Nederlandse invloed in Indonesië kan vanaf dat moment, althans op politiek gebied, niet meer worden gesproken. Eenzijdig kon de Republiek Indonesië op 17 augustus 1950 de Verenigde Staten van Indonesië, waarvan zij slechts één van de deelstaten vormde, opheffen en de eenheidsstaat uitroepen. In 1956 verdween ook de Unie geruisloos. Nieuw-Guinea, dat Nederland in 1949 nog had behouden en dat een van de grootste twistappels bleef tussen Nederland en Indonesië, werd door Nederland in 1962 verlaten en overgedragen aan de Verenigde Naties. Een jaar later kwam dat gebied onder Indonesisch bestuur en werd vervolgens, na een volksstemming, bij Indonesië gevoegd.

Lege handen

Om de gebeurtenissen in Nederlands-Indië na de Tweede Wereldoorlog goed te kunnen begrijpen, moet, aldus dr. Jacquet in zijn openingswoord tot de congresgangers, eerst goed worden gekeken naar de ontwikkelingen in de periode ervoor. De Nederlanders, zo zette hij uiteen, waren in het begin van de oorlog met lege handen uit Nederlands-Indië verdreven en kwamen na de oorlog weer met lege handen terug. Zijn zwakke positie had Nederland te danken aan een overwaardering van het legalistisch-moralistische aspect in de besluitvorming, een onderwaardering van machtspolitieke aspecten en een moeilijk besluitvormingsproces in het oorlogskabinet-Gerbrandy. Deze factoren zorgden voor een niet flexibel beleid, een

gebrek aan besluitvaardigheid en een neiging tot voorop lopen. Herhaaldelijk, zo onderstreepte Jacquet, werd door de geallieerden over Nederland heengelopen bij de totstandkoming van besluiten die het land en zijn koloniën aangingen.

Jacquet somde nog een aantal andere factoren op die de Nederlandse positie aan het begin van het conflict met de Republiek Indonesië ondermijnden, zoals: het niet vinden van een adequaat antwoord op het Indonesische nationalisme, de geringe steun van de Engelsen en de benarde financiële positie van Nederland en Nederlands-Indië.

De laatste factor, de benarde positie, zich uitend in een dreigend deviezentekort, bracht dr. Maas tot de in het begin van dit artikel aangehaalde uitspraak. Zijns inziens was de Eerste Politieone Actie om economisch-financiële redenen onvermijdelijk. Hierover bestond consensus in de coalitie van KVP en PvdA. Redelijke en/of kansrijke alternatieven waren afwezig. Het besluit tot militair ingrijpen, zo betoogde Maas, was volstrekt rationeel en verdedigbaar. Hij kon dan ook „weinig begrip” hebben voor de uitlatingen van de minister van defensie, dr. W. F. van Eekelen, die op de reünie ter gelegenheid van het 40-jarig bestaan van 1 Divisie „7 December”, op 31 augustus jl., tegen de ruim 3000 aanwezigen heeft gezegd dat de politiek hen indertijd had opgescheept „met onduidelijke of niet te verwezenlijken doelstellingen”. De oud-militairen zijn, zo zei Maas, „niet geholpen met simplisme in de vorm van distantiëring van het gevoerde beleid”.

De tweede actie had daarentegen, aldus Maas, een meer arbitrair karakter. Dat was in de eerste plaats het geval omdat geen enkele serieuze poging werd ondernomen gebruik te maken van de Amerikaanse betrokkenheid in het conflict. „Van Amerika mocht en kon worden verwacht dat het ter wille van het Westelijk bondgenootschap en de eigen belangen begrip zou tonen voor de legitieme aanspraken van Nederland op herstel in zijn Indisch ondernemerschap en op delging van de schuld”. De keuze was in de tweede plaats arbitrair omdat de deviezenproblemen van Nederland goeddeels werden ondervangen door de Marshallhulp en het toenemende multilateralisme in Benelux- en OEEB-verband. Bovendien herstelde Duitsland zich weer en verdroeg de industrialisatiepolitiek zich niet met een Nederlands-Indonesisch bilateralisme.

Oorlogsmisdaden

De consensus ten aanzien van de Indiëpolitiek die in brede kring in Nederland vanaf 1945 bestond, werd geanalyseerd door prof. dr. Bank. Hij wees op het verschil in benadering van de politiek toen en nu. Toen brachten idealen uit het verzet en ethische motieven het eerste half jaar na de bevrijding genoeg vrijwilligers op de been en waren in de volgende jaren kritische geluiden, ook in de Partij van de Arbeid waar enkelen het Indiëbeleid afkeurden, niet levensvatbaar. Nu constateert Bank een „moreel-kritische benadering”, waarbij wordt geoordeeld in termen van goed en kwaad, op een gelijke wijze als dat met betrekking tot de Tweede Wereldoorlog gebeurt. Deze moreel-kritische benadering heeft algemeen ingang gevonden na de televisie-uitzending in 1969 waarin dr. J. E. Hueting de Nederlandse militairen oorlogsmisdadigers noemde. Oorlogsmisdadigers werden tot dan toe alleen in verband gebracht met Duitsers en Japanners. Het was onvoorstelbaar dat Nederlandse militairen die juist tegen de Duitsers en Japanners en hun verderfelijke ideeën hadden gevochten, van dezelfde praktijken werden beschuldigd. Sedertdien, zo sloot Bank zijn lezing af, heeft dat beeld ons niet meer verlaten.

Bij oud-militairen die in de naoorlogse periode vrijwillig naar Indië waren gegaan of als dienstplichtigen waren gestuurd, zijn de frustraties vanwege deze negatieve beeldvorming over hun handelen groot, zo bleek uit de reacties in de zaal. Zij waren en zijn van mening indertijd voor een rechtvaardige zaak te hebben gestreden. Er zijn misstappen begaan, zeiden zij, maar die waren incidenteel, in tegenstelling tot de Duitse oorlogsmisdaden in de Tweede Wereldoorlog die voortvloeiden uit het in Nazi-Duitsland heersende systeem.

Nationale eenheid

De voorlichting, de geestelijke verzorging en de steun van het thuisfront waren, zo hield Ikol drs. Schulten zijn gehoor voor, bepalend voor de motivatie van de militairen. Zij moesten niet naar Indië gaan uit angst voor straf, maar omdat ze geloofden in de politieke doelstellingen.

De voorlichting werd in Nederland verzorgd door de Legervoortlichtingsdienst en in Indië door de

Dienst Legervoorlichting, die op 1 april 1947 werd omgevormd tot de Dienst Legercontracten. De militairen klaagden niet zonder reden over de voorlichting. Maar, aldus Schulten, de voorlichters hadden te kampen met een aantal grote problemen: de wisselvallige politiek, het gebrek aan informatie van de zijde van de regering en de grote verspreiding van de troepen.

Op het gebied van de geestelijke verzorging in Indië lieten vooral de legeraalmoezeniers zich niet onbetuigd. In de woorden van Schulten: „Men behoefde de kloosterdeuren slechts op een kiertje te zetten of de aalmoezeniers rolden er bij wijze van spreken al uit”. De werving van legerpredikanten verliep daarentegen niet zo vlot als eigenlijk was gewenst.

De steun van het thuisfront werd gedomineerd door de Nationale Inspanning Welzijnsverzorging Indië (Niwin), die mede door de overheid werd gefinancierd. De Niwin werkte nauw samen met het Protestants Interkerkelijk Thuisfront, het Katholieke Thuisfront, de Band Nederland-Indië en, sinds 1949, met het Thuisfront Humanitas. Zij organiseerden vele acties om geld in te zamelen ten behoeve van artikelen ter ontspanning van de „jongens overzee”. De Niwin was een typisch produkt van de naoorlogse nationale-eenheidsgedachte. Al snel echter, zo legde Schulten uit, zette ook hier de verzuiling door. Zo trad op 23 december 1949 het Katholieke Thuisfront uit de Niwin.

De verschillende inspanningen ter ondersteuning van de militairen wierpen hun vruchten af. Vrijwel alle militairen gingen naar Indonesië zonder dat ook maar de mogelijkheid in hen opkwam niet te gaan. In totaal werden ongeveer 1500 militairen als zogeheten „Indië-deserteur” veroordeeld, een getal dat, aldus Schulten, de legerleiding nauwelijks verontrustte.

Terra incognita

In tegenstelling tot de politieke en economische aspecten van het Nederlandse militaire optreden is, zo stelde mevrouw drs. Groen in haar bijdrage, het militaire beleid nog steeds grotendeels een „terra incognita”. In een goed onderbouwd betoog zette zij de verschillende, door de Nederlands-Indische militaire autoriteiten tussen april en september 1947 naar voren gebrachte, strategi-



De door de Niwin verstrekte grammofonplaten worden ingepakt en zullen ook in het nieuwe kampement voor vertier zorgen (foto H. Wolf)

sche denkbeelden over een mogelijk militair optreden tegen de Republiek en de motieven die eraan ten grondslag lagen, uiteen. Tevens ging zij na hoe de besluitvorming over het militair-strategische beleid is verlopen. Door gebruik te maken van een aantal grote kaarten van Java en Sumatra maakte zij deze gecompliceerde materie aanschouwelijk.

Een belangrijke conclusie die uit de uiteenzetting van mevrouw Groen kan worden getrokken is dat de militair-strategische denkbeelden van de legercommandant, luitenant-generaal S. H. Spoor, op onjuiste vooronderstellingen waren gebaseerd. Zo was hij de mening toegedaan dat het Indonesische verzet kon worden gebroken wanneer de leiders zouden worden uitgeschakeld. Dat zou echter, aldus mevrouw Groen, alleen hebben gegolden wanneer „de Republikeinse militaire organisatie een zaak was van en voor enkelingen met een groep verdoofde en verblinde volgelingen”. Steunde het verzet echter op brede lagen van de bevolking, dan had Spoor een voortzetting van de guerrilla kunnen verwachten. Hoewel zij dat niet expliciet zei, kon uit de teneur van haar betoog worden opgemaakt dat zij verwachtte dat het laatste zou zijn gebeurd en dat de Nederlanders in dat geval de strijd op de lange duur zouden hebben verloren.

De opvattingen van mevrouw Groen werden geïllustreerd door de lezing van drs. De Moor. Hij belichtte de rol in de strijd van de op 5 januari 1946 opgerichte Nederlandse commando-eenheid, het Depot Speciale Troepen, dat in januari 1948 werd gereorganiseerd tot het Korps Speciale Troepen en uiteindelijk in juli 1949 uitgroeide tot het Regiment Speciale Troepen. Samen met de paratroepen, die ook in het regiment werden opgenomen, telde de eenheid maximaal 1250 man, nog geen 1% van de totale Nederlandse troepenmacht. De Moor komt tot een gemengd oordeel over de betekenis van deze elite-eenheid. Enerzijds was haar optreden, een soort contra-guerrilla, in feite de best denkbare aanpassing aan de omstandigheden waaronder in Indië moest worden gestreden. Anderzijds waren niet al haar acties doelmatig en bleef het „dweilen met de kraan open”, aangezien de Indonesische verzetsgroepen door haar acties slechts werden uiteengedreven en na vertrek van de eenheid uit een bepaald gebied weer terugkeerden om met verdubbelde ijver de achtergebleven Nederlandse troepen aan te vallen. „In die zin”, zo concludeerde De Moor, „zou je de acties zelfs contraproductief kunnen noemen”.

Het succesvolst was het optreden van de eenheid tijdens de Tweede Politionele Actie, het geruchtmakendst haar optreden onder commando van kapitein R. P. P. Westerling in Zuid-Celebes in de periode 10 december 1946 tot en met 17 februari 1947. „Westerling formuleerde hier — naar het zich laat aanzien — geheel zelfstandig het concept van het standrecht”, zo stelde De Moor. Dat optreden en enkele latere incidenten waren voor



Legercommandant luitenant-generaal S. H. Spoor op inspectie in Semarang

de legerleiding aanleiding de commando-eenheid meer in de normale legerstructuur in te passen en te laten opereren onder bevel van plaatselijke commandanten. Aangezien tevens werd gepoogd de successen van het „speciale optreden” te behouden, noemde De Moor dat ingrijpen van de leger „de kwadratuur van de cirkel”.

In reactie op de bijdrage van De Moor werd door een toehoorder, die zelf bij de acties in Zuid-Celebes betrokken was geweest, op een bewogen wijze uiteengezet onder welke schrijnende omstandigheden het KNIL in Zuid-Celebes destijds moest optreden. Vele KNIL-militairen, aldus spreker, hadden in Japanse krijgsgevangenschap gezeten en werden vrijwel meteen daarna ingezet in de



Para's van het Korps Speciale Troepen, gereed voor een dropping tijdens de Tweede Politionele Actie

strijd tegen het Indonesische verzet, terwijl zij vrouw en kinderen na afloop van de oorlog nog niet hadden teruggezien omdat zij in de binnenlanden van Java door de Indonesiërs werden vastgehouden in de interneringskampen waar zij tijdens de bezetting door de Japanners waren opgesloten.

De toekomstige legerorganisatie

Militaire middelen waren niet doorslaggevend voor de oplossing van de Indonesische kwestie, want in feite was er al na de Eerste, maar zeker na de Tweede Politionele Actie, zoals mevrouw Groen het uitdrukte, sprake van een militaire patstelling: de Nederlandse troepen hadden de grote steden in handen maar konden het platteland niet beheersen, terwijl het Indonesische verzet grote delen van het platteland in handen had maar niet in staat was de steden in te nemen. In onderhandelingen onder internationale druk werd het conflict uiteindelijk beslecht.

In deze onderhandelingen vormde de positie van de Nederlandse en Indonesische strijdkrachten in het toekomstige federale leger — wanneer het tot een overeenstemming zou komen over de te vormen Verenigde Staten van Indonesië en de Nederlands-Indonesische Unie — een groot knelpunt.

Over dat onderwerp verschaft dr. Drooglever inzicht. Hij toonde aan dat de oorspronkelijke Nederlandse voorstellen, waarvan luitenant-generaal Spoor de geestelijke vader was en waarin sprake was van een groot Nederlands overwicht in de toekomstige legerorganisatie in Indonesië, het uiteindelijk moesten afleggen tegen de Republikeinse opvattingen die waren verwoord in de „zes punten” van generaal Soedirman, volgens welke de TNI de kern zou moeten vormen van het toekomstige Indonesische leger.

Economische guerrilla

De Indonesische guerrilla had voor een groot deel een economisch karakter. De Nederlandse ondernemingen waren daarvan de dupe, aldus betoogde prof. dr. Van Doorn op grond van een onderzoek naar de ontwikkelingen van de bergcultures in West-Java gedurende de jaren 1945-'49. Er was volgens hem in dit gebied sprake van een ontbin-

dende samenleving en er floreerde een grote zwarte markt, waardoor de onveiligheid op de plantages steeds groter werd. De planters zochten dan ook in toenemende mate hun toevlucht in de aanschaf van wapens.

Van Doorn beklemtoonde dat de planters niet zo trouw waren aan, en afhankelijk van, het Nederlandse gezag in Indië als de Indo-Europese bevolking, het Binnenlandse bestuur en het KNIL. In sociologische termen: de eerstgenoemden behoorden tot de internationale (economische) elite en de laatstgenoemden tot de nationale elite. Het voortbestaan van de plantages was voor de planters doorslaggevend voor de bepaling van hun standpunt in het conflict. Zij verwijderden zich in de loop van het conflict steeds meer van het Nederlandse beleid. Door het ontbreken van een concurrerend Republikeins bedrijfsleven kregen, aldus Van Doorn, de Nederlandse ondernemers het gevoel onmisbaar te zijn voor de economie, ook in de toekomst.

Hand- en spandiensten

De bijdrage van de Koninklijke marine aan het Nederlandse militaire optreden in Indië beperkte zich, zo maakte prof. dr. Teitler duidelijk, tot het leveren van hand- en spandiensten aan het KNIL en de KL. De Mariniersbrigade, die wel een groot aandeel had in het optreden te land, diende volgens hem, na haar amfibische openingszetten, verder als legeronderdeel te worden beschouwd. De bestrijding van smokkel en zeeroof, in samenwerking met de Indische Dienst van Scheepvaart, vormde de hoofdtaak van de marine in Indië in de onderhavige periode. Teitler vergeleek de patrouilledienst met de guerrilla te land en sprak, evenals De Moor dat deed in verband met het optreden van het Korps Speciale Troepen, van „dweilen met de kraan open”. De smokkel- en infiltratieproblemen konden wel binnen zekere grenzen worden gehouden, maar niet worden uitgebannen. Duurzame resultaten vielen pas te boeken wanneer de smokkelcentra te land werden aangepakt.

Het optreden in de Indische wateren kwam de marineleiding zeer ongelegen, aldus Teitler. Zij wilde zich, de lessen trekkend uit de ervaringen in de Tweede Wereldoorlog, geheel concentreren op de

handelsbescherming op de oceanen. Met de opkomst van de Koude Oorlog en de opbouw van de Westerse defensie, eerst in Europees en al snel in Atlantisch verband, werd die oriëntatie nog sterker. Praktisch noch principieel liet deze strategie ruimte open voor deelneming aan regionale defensie, i.c. de verdediging van Nederland en Indië.

De commandant Zeemacht in Indië, vice-admiraal A. S. Pinke, was het met die strategie niet eens. Het behoud van Nederlands-Indië was volgens hem, aldus Teitler, „pure noodzaak”, wilde de marine haar plannen voor drie „task forces”, elk bestaande uit een licht vliegkampschip en

enkele kruisers, tegenover de Nederlandse bevolking kunnen blijven legitimeren.

Met de lezing van Teitler werd het symposium afgesloten. Het heeft zeker bijgedragen tot een historisch verantwoorde beeldvorming over de laatste fase van de dekolonisatie van Nederlands-Indië. „Enkel (alleen) historisch inzicht kan een traumatisch verleden tot een leefbare realiteit maken”, zei Maas. Het is te hopen dat het symposium een bijdrage heeft kunnen leveren tot de oplossing van problemen waarmee vele oud-militairen die destijds in Indië vochten, nu nog hebben te kampen.

Literatuur

- J. T. M. Bank — *Katholieken en de Indonesische revolutie*. Baarn (1983).
H. Baudet, M. Fennema e.a. — *Het Nederlands belang bij Indië*. Utrecht/Antwerpen (1983).
J. A. A. van Doorn en W. J. Hendrix — *Ontsporing van geweld, het Nederlands-Indonesisch conflict*, 2e dr. Dieren (1983).
W. IJzereef — *De Zuid-Celebes-affaire*. Dieren (1984).
L. G. M. Jacquet — *Minister Stikker en de soevereiniteitsoverdracht aan Indonesië*. Den Haag (1982).

- P. F. Maas — *Indië verloren, rampspoed geboren*. Dieren (1983).
A. H. Nasution — *Fundamentals of guerrilla warfare*. Djakarta (1953).
T. B. Simatupang — *Het laatste jaar van de Indonesische vrijheidsstrijd 1948-1949*. Kampen (1985).
C. Smit — *De dekolonisatie van Indonesië. Feiten en beschouwingen*. Groningen (1976).
H. L. Zwitzer — *Documenten betreffende de Eerste Positionele Actie*. Den Haag (1983).

Groepsreis naar Indonesië in 1987

De reeds jaren bestaande, traditionele groepsreis naar Java en Bali, speciaal voor officieren, oud-officieren en (oud) reserveofficieren van de Nederlandse krijgsmacht en hun dames, weduwen en introducés zal ook dit jaar weer plaatsvinden en wel op of omstreeks 23 augustus 1987. Het succes in voorgaande jaren en de steeds toenemende interesse om niet „zomaar” naar Indonesië te gaan, maar in collegiaal verband en met mensen „die op de zelfde golflengte zitten”, zijn een goede waarborg voor het voortzetten van deze reizen, ook in de toekomst.

Onze reis gaat per eigen touringcar geheel over de weg, over de volle lengte van Java naar Bali. De nadruk zal ook nu weer liggen op een maximaal contact met fand en volk, waarbij vooral de culturele, folkloristische en (militair-)historische aspecten de revue zullen passeren. Ook zal veel aandacht worden geschonken aan het moderne Indonesië met onder meer een bezoek aan een instelling van de Indonesische krijgsmacht. Op elf plaatsen wordt langer dan één

nacht verbleven; daar worden dan excursies in de buurt gemaakt. Men kan er natuurlijk ook zelfstandig op stap gaan. Op deze wijze heeft men, behalve het gemak van een groepsreis, ook volop de kans voor eigen initiatieven.

De 32-daagse Java/Bali-tour kost bij 16 tot 21 deelnemers f 4595, en bij 21 tot 29 deelnemers f 4395 per persoon. Om een reis van dit gehalte voor genoemde prijs mogelijk te maken logeren de deelnemers deels in eenvoudige doch alleszins behoorlijke hotels en deels in bungalows in de bergen, alsook enkele dagen op een unieke plantage. De meeste hotels en bungalows zijn voorzien van een zwembad.

Deze uitgezochte combinatie van alle genoemde elementen maakt dit soort reizen in een eigen besloten gezelschap met zijn collegiale sfeer tot een uniek gebeuren, zowel voor oud-indischgasten en collega's die daar van 1945 tot 1950 waren, alsook voor hen die Indonesië in het geheel nog niet kennen.

De keuze van het tijdstip is dusdanig, dat men gedurende de droge moesson in Indonesië is en ook in de periode dat het daar „toeristenstil” is; de reisroute vermijdt in beginsel de drukste plekken. De deelnemers moeten echter wel gezond zijn en tegen een stootje kunnen; het wordt een avontuurlijke tocht!

Na afloop van de tour (men is er nu eenmaal tòch) bestaan vele mogelijkheden om de reis te verlengen naar Sumatra, Soelawesi (Celebes) of andere bestemmingen in Indonesië, dan wel Singapore, Thailand, Maleisië, enz. Er zijn aantrekkelijke pakketten.

De heer C. A. Heshusius, die tot heden elfmaal deze reizen begeleidde en ze zo populair wist te maken, heeft — in verband met het vorderen van zijn leeftijd — te kennen gegeven het wat rustiger aan te willen gaan doen. Teneinde deze traditionele jaarlijks terugkerende (militaire) groepsreizen in dezelfde stijl te kunnen voortzetten, heeft hij de heer H. L. B. Mahieu, oud-hoofdofficier van de Koninklijke marine, die tijdens enkele van deze reizen de nodige ervaring heeft opgedaan en goed bekend is met land en volk van Indonesië, bereid gevonden zijn taak van begeleider over te nemen.

Voor nadere inlichtingen kunt u zich wenden tot de heer H. L. B. Mahieu, die — evenals zijn voorganger — hierbij niet-commercieel is betrokken. Het adres luidt: Populierestraat 5, 4431 CL 's-Gravenpolder, tel. (01103) 23 80 (na 19 uur).

Aangezien het aantal plaatsen beperkt is, verdient het aanbeveling zich zo spoedig mogelijk aan te melden.



Geniesteun (4)

De gewijzigde vorm van het verdedigende gevecht is evident. Ook de daardoor op brigadeniveau onderkende behoefte aan meer organieke

geniecapaciteit kan waarschijnlijk in een nadere studie wel cijfermatig worden aangetoond. Evenzeer ligt de opbouw van de genie-eenheid op brigadeniveau uit ten minste twee eenheden voor de hand. Een vraagteken kan echter worden geplaatst bij het optreden van *niet-gepantserde* genie in de tweede strook. Is het immers niet zo dat de tweede strook sneller in het gevecht kan worden betrokken dan verwacht? Een niet te veronachtzamen nadeel is ook dat de tweede-strookeenheden, die toch al een veelheid taken hebben, in de overgang van de voorbereiding naar het voeren van het verdedigende gevecht ook nog moeten

wisselen van zowel geniecommandant als van genie-eenheid.

De eis van flexibele inzet van de genie en het streven naar eenheden en werktuigen die zo veel mogelijk „multi-purpose” zijn (naast de wellicht niet onontkoombare specialisatie), kortom een steeds complexer wordende gevechtssteun, wettigt in hoge mate het opnemen van een „genieadviseur” in de staven van manoeuvre-eenheden. De indeling van genieliaisons, analoog aan de indeling van artillerieliaisons, verdient dan ook krachtige steun. De gebruikers van de geniesteun, de manoeuvre-eenheden, zullen er wel bij varen. R. HUISMAN, maj inf



Geniesteun

In zijn reactie op ons artikel komt maj Huisman met betrekking tot de inzet van niet-gepantserde genie op brigadeniveau tot nagenoeg dezelfde overwegingen als majoor Brandenburgh in de vorige aflevering van dit tijdschrift. Wij verwijzen dan ook naar het daar door ons geleverde commentaar (MS 156(1987)(3)128).

In dit kader willen wij nogmaals erop wijzen dat bij de *uitvoering* van de genietaken nauwelijks onderscheid zal zijn tussen pantsergenie en veldgenie. De beide soorten genie verrichten hun werkzaamheden zonder de bescherming van pantser. Hoewel een wisseling van steu-

nende genie-eenheid noodzakelijk kan zijn, hoeft dat o.i. niet zonder meer als een nadeel te worden aangemerkt. Wij hebben ons afgevraagd aan welke mogelijkheid de voorkeur moet worden gegeven: één genie-eenheid over de gehele breedte van het brigadevak, of één genie-eenheid in de diepte van een bataljonsvak. Wij kiezen voor de eerste oplossing. Het voordeel dat zou kunnen ontstaan door elk van beide, naast elkaar optredende, manoeuvrebataljons te laten steunen door een eigen geniecompagnie, wordt o.i. tenietgedaan doordat in dat geval over de breedte van het brigadevak twee verschillende geniecompagnieën werken in één hindernislijn, hetgeen de coördinatie bemoeilijkt. Overigens moet worden bedacht dat ook bij optreden van een genie-eenheid over de diepte van een bataljonsvak i.p.v. één genie-eenheid over de gehele breedte van het brigadevak, het wisselen van genie-eenheid noodzakelijk zal blijven; zij het dat dan de voorcompagnieën telkens een ander geniepeloton hebben terwijl in onze oplossing de voorbataljons van geniecompagnie wisselen. Een mogelijkheid om dit te voorkomen is ui-

terdaard twee identieke pantsergeniecompagnieën in het brigadegeniebataljon opnemen. Deze oplossing is duurder en bovendien wordt dan geen efficiënt gebruik gemaakt van de middelen, omdat in beginsel één van de twee pantsergeniecompagnieën werk verricht onder omstandigheden die geen (grote) terreinwaardigheid vereisen.

In onze oplossing wordt de situatie vermeden dat de compagniestaf van een dergelijke geniecompagnie zijn aandacht moet verdelen over twee soorten werkzaamheden die qua planning en uitvoering verschillend van aard zijn (in de voorste lijn hectisch, in de tweede lijn voorbereiding volgens een van te voren opgesteld plan). Om aan het hierdoor mogelijk optredende nadeel van het veelvuldig wisselen van genieadviseur tegemoet te komen, hebben wij voorgesteld vaste genieadviseurs of genieliaisons in te voeren (zie ook (MS 155(1986)(10)491, r. kol.). Die hebben dus niet alleen de bedoeling aan de steeds grotere complexiteit van de genieproblemen het hoofd te bieden.

M. P. DEKKER, L. J. J. DORRESTIJN
en F. J. M. VISSER, resp. maj gn,
art, gn