

BIJEENKOMST OP VRIJDAG 30 MAART 1951 TE 's-GRAVENHAGE

Voordracht gehouden voor de Vereniging ter beoefening
van de Krijgswetenschap

door

H. CH. KREMER,
Majoor der Artillerie

Voorzitter: Luitenant-Generaal M. R. H. CALMEIJER

De Voorzitter:

Ik heet U allen vanavond van harte welkom en wel in het bijzonder ons Erelid de Luitenant-Generaal Prins. Wij zijn ons bewust van de grote belangstelling, die de Generaal Prins bij voortduring voor onze Vereniging heeft en wij zijn hem dankbaar, dat hij hier hedenavond tegenwoordig is.

Ik geef thans het woord aan de inleider van deze avond, de Majoor Kremer, die zal spreken over:

DE QUALITATIEVE EN STRUCTURELE OPBOUW VAN EEN KORPS BEROEPSOFFICIEREN

M. d. V., M. H.,

De kwalitatieve en structurele opbouw van een korps beroepsofficieren, het onderwerp, dat ik hedenavond zal mogen inleiden, betekent voor alle landen, die over een strijdmacht van enige omvang beschikken, een probleem. dat groter wordt naarmate de eisen der defensie een grotere druk op het gehele maatschappelijke leven doen gevoelen.

Het zich steeds uitbreidende terrein der oorlogsvoorbereiding, de voortdurende toeneming van het aantal vraagstukken van organisatorische en technische aard, de investering van steeds grotere sommen in het defensie-apparaat en de daarmee gepaard gaande terugslag op het sociale en economische leven, de steeds zwaarder wordende eisen, die de dienstplicht stelt, al deze factoren hebben de taak der officierskorpsen met de voortdurend groeiende betekenis ervan bijna ondraaglijk verzwaard.

De vereiste kwalitatieve aanpassing van de beroepsofficierskorpsen aan deze taak gaat vooral in de Westelijke landen met grote moeilijkheden gepaard. In de totalitair geregeerde staten (bijv. de S.U.), waar men de beroepsindeling in de hand heeft, althans centraal sterk kan beïnvloeden, is het probleem van de werving o.a. tot een oplossing gebracht.

In Frankrijk, Groot-Brittannië, Nederland, België en zelfs in de V.S., kortom in alle landen, waar de beroepskeuze door een aantal vrije krachten wordt bepaald en dus buiten de controle der regeringsorganen valt, is de werving van a.s. beroepsofficieren een onderwerp van voortdurende zorg, dat zonder krachtige maatregelen weinig kans op uitzicht biedt.

De werving is overigens slechts één der factoren, die bepalend zijn voor de opbouw van de officierskorpsen.

De andere — de opleiding en de structuur — zijn evenmin gestabiliseerd. Zij liggen op een gebied van met elkaar in strijd zijnde opvattingen en voor-

waarden en geven dus even weinig zekerheid van een krachtige tendenz naar de noodzakelijke kwalitatieve aanpassing aan de omstandigheden.

Zo heeft zich langzaam een vraagstuk ontwikkeld — dat ouder is dan de laatste wereldoorlog — waarvan de oplossing nauw verband houdt met de defensieve kracht van het Westen, met het rendement van de zware offers, welke door de volkeren voor hun veiligheid worden gebracht.

Doel.

Het doel van deze inleiding is het vraagstuk te analyseren en daarna op grond hiervan te komen tot enige aanbevelingen voor de oplossing ervan.

Methode.

Bij de benadering van het probleem zullen wij ons zien geplaatst tegenover een drietal vragen n.l.:

- (a) Wat is de eigenlijke taak van een korps beroepsofficieren;
- (b) Welke qualiteiten moet een dergelijk korps op grond van deze taak bezitten;
- (c) Welke factoren zijn bepalend voor de vorming van de vereiste qualiteiten.

In de beantwoording van deze vragen zullen wij de mogelijkheden zoeken, die — binnen de grenzen van onze economische en ideële opvattingen — een korps beroepsofficieren tot een hoge qualiteit, tot de grootst mogelijke rendabiliteit kunnen opvoeren.

Beperkingen.

Alvorens tot de beantwoording der gestelde vragen over te gaan, ben ik verplicht U te wijzen op de beperkingen, die ik mij bij de behandeling van dit gecompliceerde vraagstuk noodzakelijkerwijze heb moeten opleggen.

- a) In de eerste plaats heb ik mij (uiteraard) bepaald tot een beschouwing van het probleem zoals het zich voordoet in omstandigheden van politieke, sociale en culturele aard, welke in W.-Europa overheersen. De opbouw bijv. van het Braziliaanse of het Egyptische officierskorps valt buiten het bestek van deze inleiding.
- b) In de tweede plaats heb ik in het bijzonder de legerofficieren op het oog gehad, hoewel veel van hetgeen hier naar voren wordt gebracht evenzeer van toepassing zal blijken op de officierskorpsen van vloot en luchtmacht.

De reden, waarom deze onderscheiding desondanks wordt gemaakt, is, dat in West-Europa de dienstplicht ernstig medebepalend moet worden geacht voor de sociale verantwoordelijkheid van een beroepsofficierskorps, een verantwoordelijkheid, die haar stempel veel zwaarder drukt op het leger dan op vloot en luchtmacht.

Dit neemt niet weg — ik herhaal het — dat de conclusies, die ik uit dit betoog poog te ontwikkelen, ook van toepassing moeten worden geacht op de officierskorpsen van deze onderdelen der strijdkrachten met de nodige variaties, die de verschillen van organisatie met zich meebrengen. In wezen moet de verantwoordelijkheid dezer korpsen in hetzelfde licht worden gezien als die van het korps legerofficieren.

Wat is de taak van een korps beroepsofficieren?

Ons bepalend tot het leger komen wij in de verleiding deze vraag te beantwoorden met een reeds lang bestaande eenvoudige omschrijving „Het vormen van een leger in vredetijd en het aanvoeren van dit machtsmiddel in tijd van oorlog”.

Ondanks de grote hoeveelheid arbeid en verantwoordelijkheid, die in deze definitie besloten ligt, en waar ik dadelijk nog op terugkom, moet ik vooropstellen, dat zij onder de huidige omstandigheden onvoldoende moet worden geacht.

Het is n.l. niet zo, dat de betekenis van het korps beroepsofficieren beperkt blijft tot het organiseren en aanvoeren van het zuiver *militair* oorlogsinstrument. Het feit, dat de moderne oorlog zich niet uitsluitend manifesteert in de gevechten der gewapende machten, maar in alle geleidingen der maatschappelijke structuur, heeft zijn terugslag op de taak der militaire leiders.

Het absolute karakter van de oorlog heeft — voor zover het de hardheid van de strijd betreft — het verschil tussen de militaire en de burgersector vrijwel uitgewist. Het is daarom ook begrijpelijk, dat de defensie niet een zuiver militaire taak meer is, doch één van het gehele volk en zijn verantwoordelijke leiders.

Maar — en hier gaat het om — anderzijds zal het gehele bouwwerk der totale (dus militaire *en* civiele) defensie moeten berusten op de mogelijkheden en doelstellingen der strijdkrachten, dus op het inzicht van de kleine groep mannen, die de defensie voorbereidt, het korps beroepsofficieren.

Tengevolge hiervan moet in het huidige tijdperk de taak van een korps beroepsofficieren tweeledig worden gezien, enerzijds zijnde gericht op het veelkantige probleem der militaire defensie, anderzijds verband houdende met het totale, nationale en civiele wezen der moderne oorlogsvoering.

Deze ruime omschrijving is echter onvoldoende om in concreto de taak van het korps beroepsofficieren vast te leggen. Een analyse is nodig. Hoewel moeilijk volledig te scheiden, zal ik trachten eerst de taak van het korps ten aanzien van de militaire landsverdediging te behandelen en daarna die in de totale defensie.

De taak van een korps in de militaire landsverdediging.

- a) In de eerste plaats is daar de *opleiding* van de burger tot soldaat of tot de aanvoerder te velde (van groeps- tot bataljonscommandant en hoger). Ik meen hierover niet lang te hoeven uitweiden. De betekenis hiervan is te duidelijk en te overbekend.

Een enkele opmerking is echter wellicht op zijn plaats. Ondanks het grote belang van deze taak komt het mij voor, dat hij soms te véél wordt beschouwd als een allesoverheersende. De bestudering van een willekeurige vredesorganisatie leert, dat ruim 40 % van een korps beroepsofficieren rechtstreekse bemoeienis met de instructie heeft (waarbij ik heb aangenomen, dat de staven der regimenten — dus ook de bureau-officieren — hiertoe behoren).

De overige officieren hebben administratieve, technische, organisatorische of hogere commandofuncties, die bij selectie en vorming van de officier evenveel aandacht verdienen.

- b) In de tweede plaats doet de functie van *aanvoerder* — de oudste functie

van de officier — ook voor de beroepsofficier onverminderd haar eisen gelden. Zij is zelfs in technische en organisatorische zin uitermate verzwaaard door de toenemende gecompliceerdheid van het oorlogsapparaat.

Het ziet er niet naar uit, dat de toeneming van middelen en methoden in de gevechtsvoering en de verzorging, die in de organisatie haar weerslag vindt, spoedig een einde zal nemen.

- c) De taak van *opvoeder* is tegenwoordig onafscheidenlijk verbonden aan die van de beroepsofficier. Vroeger kon men — overigens zonder al te veel recht — de instructie als een zuiver technisch vraagstuk beschouwen n.l. het bekwamen van een man voor zijn beroep. Nu is dit anders.

In de staten van W.-Europa, waar de dienstplicht heerst, wordt vrijwel iedere jongeman gedurende een jaar of langer aan de eigenlijke leiders van het vredesleger toevertrouwd. De psychische qualiteiten, welke van hem aan het einde van deze periode zullen worden geëist, zullen veelal zwaarder moeten wegen dan de technische. De waarde n.l. van deze qualiteiten blijft van kracht, niet alleen voor de jongeman als a.s. soldaat in het veldleger of in het etappesgebied, doch ook voor de toekomstige burger. In beperkte zin wordt hij in het leger tot staatsburger opgevoed, n.l. tot weerbaar staatsburger. Dit is een sociale functie van de officier, die haar eisen te scherper stelt, naar mate de op het ogenblik bestaande neiging toeneemt om aan elke maatschappelijke groep, aan elk individu zijn sociale functie op te dringen.

- d) Als vierde belangrijke functie springt die van de *organisator* naar voren. Naast de organisatorische qualiteiten, die worden vereist voor de commandant van een opleidingsinstituut of in nog sterkere mate voor de aanvoerder van enkelvoudige of samengestelde onderdelen, zijn er vooral die, welke de legervorming betreffen.

Er is nog nooit een leger gevormd uit een overvloed van middelen. Er is altijd een tekort. De organiserende of adviserende taak die ten doel heeft een juiste aanwending te verkrijgen van de beschikbare personele en materiële middelen van het rijk, raakt een aantal problemen, die slechts zijdelings op het militaire beroep betrekking hebben. Het voorbereiden en benutten van de nationale hulpbronnen vereist een inzicht in of althans een begrip van de gehele maatschappelijke structuur, voor de economische, politieke, psychologische en sociale sectoren van het leven.

In onze ingewikkelde maatschappij kan geen maatregel worden genomen of voorbereid, of er zullen wrijvingsvlekken ontstaan, die tot de kleinste afmetingen dienen te worden teruggebracht, wil men inderdaad het grootste resultaat bereiken bij een gegeven totaal aan inspanning.

Een zuiver afmeten van belangen, het scheppen van de beste voorwaarden voor de samenwerking van alle betrokken organisaties ondanks de wederzijdse beperkingen, kortom het verhoeden, dat de druk der oorlogsvoorbereiding groter wordt dan strikt noodzakelijk is: op dit gebied ligt de adviserende en organiserende taak van het beroepsofficierskorps.

- e) Waar de onder d) genoemde taken nog voor een groot deel het werkterrein vormen van een speciale groep beroepsofficieren — die uit het korps moet worden gerecruteerd en aangevuld — dit geldt niet voor een reeks van *bijzondere functies*, die binnen de normale competentie en ver-

antwoordelijkheid van elke beroepsofficier vallen, althans moeten kunnen vallen.

Het lid zijn van de krijgsraad, van aankoop-, studie- of andere commissies, het leiding geven van psychologische, sociale of andere diensten: dit zijn slechts enkele voorbeelden uit de reeks van functies die de veelzijdigheid van de beroepsofficier in zijn carrière op de proef kunnen stellen.

- f) Veelomvattender nog zijn de verschillende *taken*, die de beroepsofficier *in bijzondere omstandigheden* wachten, n.l. al de bijzondere functies, die de moderne oorlog en zijn nasleep met zich meebrengen. Daar is bijvoorbeeld het militair bestuur, dat het gehele sociale en economische leven van het onder dit bestuur gebrachte gebied omvat. Vele functies hierin zullen worden verricht door reserve-officieren-specialisten, maar altijd, altijd vindt men er, veelal op sleutelposten, de beroepsofficieren, de militaire ruggegraat van het systeem.

De taak van de beroepsofficier met betrekking tot de totale defensie.

Zoals reeds opgemerkt, is de oorlogsvoorbereiding, de defensie, een zaak, die het gehele volk aangaat, omdat zij totaal is en ondeelbaar. Daarbij werd de nadruk gelegd op het feit, dat deze totale defensie tenslotte moest berusten op het inzicht van hen, die de leiding hebben bij de opbouw van haar meest concrete exponent, de gewapende macht.

Dit houdt in, dat het beroepsofficierskorps zijn aandeel zal moeten nemen in de burgerlijke verdediging met al haar aspecten. Het korps zal hierbij een adviserende of leidinggevende taak hebben. Een vereiste hiervoor is — het zij steeds weer herhaald — een juist begrip van hetgeen de civiele sector kan opbrengen, een goed begrip van hetgeen de productie en het bestuursapparaat kan doen en wat niet.

Het zal daarbij ook een inzicht moeten hebben in hetgeen de productiesector nodig heeft om zichzelf en de bevolking in stand te houden, mede ten behoeve van de strijdkrachten.

De verantwoordelijkheid voor dit laatste ligt bij de regering, niet bij de militaire autoriteit. Van de militaire adviseur, van de beroepsofficier, zal echter weer worden verwacht, moeten worden verwacht, dat hij streeft naar een evenwicht van belangen, een evenwicht n.l. tussen strijdkrachten en achterland. Zijn begrip voor economische verhoudingen zal aan de eisen, welke uit zijn plannen voortvloeien, kracht bijzetten.

Men kan tenslotte de taak van een korps beroepsofficieren niet op de juiste wijze waarderen indien niet een overheersende psychologische factor in de beschouwing is opgenomen.

De verhouding tussen volk en strijdkrachten is integraal gewijzigd. Men is, — veelal onbewust — gaan aanvaarden, dat strijdmacht en volk, soldaat en burger, niets anders zijn dan twee verschijningsvormen van hetzelfde wezen. En met de erkenning van deze feitelijkheid wenst het zichzelf ook terug te zien in de strijdkrachten, zijn wezen daarin te zien uitgedrukt.

Wij dienen deze factor in nauw verband te brengen met het feit, dat de defensie zijn kracht zuigt uit het bedrijfsleven, de handel, de landbouw, het transportwezen, evenzeer als uit het bestuursapparaat, de volksgezondheid,

enz. en dat van het korps beroepsofficieren wordt verwacht, dat het deze veel-armige krachtstroom in de bedding der landsverdediging zal leiden.

Hiermede heb ik een opsomming geëindigd, waarin ik de functie van het korps beroepsofficieren zoveel mogelijk heb geanalyseerd. Ik hoop duidelijk te hebben gemaakt, dat dit korps de werkelijke bouwer van de defensie is, zij het onder de politieke verantwoordelijkheid van de regering. Het draagt de verantwoordelijkheid voor de opleiding van honderdduizenden soldaten en voor de selectie en de opleiding van de oorlogsbevelvoerders, de reserve-officieren, die kostbare, betrekkelijk kleine groep van leidende krachten in een volk. Het vormt uit zichzelf de hoogste bevelvoerders, die de verantwoordelijkheid zullen hebben te dragen voor 's lands veiligheid op een ogenblik waarin de moeilijkheden ieder mens dreigen te verlammen. Het moet een organisatie opbouwen welke zich zal ontplooiën in omstandigheden, waarvan men alleen weet, dat alle factoren die haar vernietiging beogen er zich in zullen ontwikkelen.

Het beroepsofficierskorps besteed in feite, zij het — ik moge het herhalen — onder de verantwoordelijkheid der politieke leiders, de millioenen en milliarden, die node aan de consumptie of de productieve investering worden onttrokken. Het besteedt de ongeschatte millioenen, die worden gedorven door het wegtrekken van de mankracht aan de productie-sector door het oefenen der jaarlichtingen. Het moet al deze middelen omzetten in de grootste hoeveelheid georganiseerd geweld, dat een volk kan ontketenen, in de sterkste defensie die de middelen veroorloven.

Dit is dus de taak van het korps: het omzetten in defensieve kracht van elke geldeenschap, elk arbeidsuur, elke potentiële energie, elke psychische bereidheid.

In dit licht bezien wordt het niet moeilijk vast te stellen, dat bij een gegeven totaal aan middelen — in de ruimste zin — welke een volk kan en wil opbrengen, de kwaliteit van de defensie bepaald wordt door het korps beroepsofficieren.

M. d. V. Ik heb deze vrij lange inleiding nodig geoordeeld om deze stelling, welke overigens voor vele van U een overduidelijke waarheid zal inhouden, aan elke twijfel te onttrekken. Zij vormt n.l. de grondslag voor mijn verdere overwegingen, zij is de hoeksteen van een personeelsopbouw, die m.i. noodzakelijk is om tot het hoogste rendement der nationale offers te geraken.

Welke qualiteiten moet een korps beroepsofficieren bezitten?

Het zal wellicht zijn opgevallen, dat ik vrijwel voortdurend over het korps beroepsofficieren en niet over de individuele beroepsofficier heb gesproken. Dit was opzettelijk. In de eerste plaats, omdat men de arbeid van een officier niet kan zien zonder direct verband met de hiërarchische organisatie, waarin hij leeft. In de tweede plaats, omdat de enorme zojuist omschreven verantwoordelijkheid niet door enkelingen, doch collectief wordt gedragen. Indien ik de opsomming der verantwoordelijkheden in verband had gebracht met de betekenis van de individuele beroepsofficier zou b.v. de vraag niet denkbeeldig geweest zijn wat wel de betekenis van een jong luitenant zou kunnen zijn met betrekking tot de besteding der nationale middelen. Deze vraag nu is niet gerechtvaardigd wanneer men deze luitenant beschouwd als deel van het korps,

het apparaat. Hij wordt dan n.l. niet alleen gezien als drager van zijn individuele taak — die ten aanzien van opleiding en opvoeding niet moet worden onderschat — maar tevens als vormgever van het beleid der hogere bevelvoering, en vooral als de stof, waaruit de latere bevelvoering zal worden gevormd.

Het is duidelijk, dat de kwaliteit van het korps in de eerste plaats wordt bepaald door de kwaliteit van zijn leden, zowel de lager als hoger geplaatsten. Dit is echter niet de enige factor. Het *gebruik* van de capaciteiten der individuele leden is medebepalend. De arbeidsverdeling is hier in het geding. Wordt niet meer arbeid verricht dan strikt noodzakelijk is? Is er sprake van overbezetting enerzijds en onderbemanning elders? Worden individuele capaciteiten voldoende uitgebuit of wordt star vastgehouden aan traditionele systemen van plaatsbezetting en bevordering? Is de samenhang voldoende, is de vrijheid van handelen binnen zekere grenzen verzekerd, kortom, wordt een economisch gebruik gemaakt van de krachten in het korps beroepsofficieren?

De structuur van het korps is dus het tweede element, dat de rendabiliteit van het korps beheerst. De meest doelbewuste en uitstekende arbeid gaat verloren in een verkeerd werkend apparaat. Anderzijds wordt de beste organisatie, de meest perfect lopende arbeidsmachine in staat van verval gebracht door injectering met middelmatige krachten. Het apparaat zal op den duur de kwaliteit aannemen van de individuele leden.

Indien wij dit feit aanvaarden en zien in het raam van hetgeen reeds over de betekenis van het beroepsofficierskorps is gezegd, dan moeten wij concluderen, dat dit korps over de volgende qualiteiten moet beschikken, wil het aan de uiterst zware eisen tegemoet komen:

- a) De individuele leden moeten aan zeer hoge eisen van intellectueel leiderschap voldoen. Zij moeten beschikken over organisatorische bekwaamheden, economisch en sociaal inzicht en een zekere graad van wetenschappelijk denken. Zij moeten verbeeldingskracht bezitten, gepaard aan een sterk gevoel voor de realiteit. Zij moeten de wil en de moed hebben om verantwoordelijkheid te dragen, een voorwaarde voor de noodzakelijke decentralisatie in het apparaat.
- b) De arbeidsverdeling in het korps moet zodanig zijn, dat zij de capaciteiten van iedere man ten volle uitbuit en berekend is op de mogelijkheid voortdurend de individuele arbeidskrachten te verschuiven naar de plaatsen waar zij nog meer rendabel zijn. Zij moet dus zodanig zijn, dat verdubbeling van werkzaamheden wordt vermeden en dat snelle aanpassing aan wisselende omstandigheden mogelijk is.

Deze twee elementen in het oog houdende, enerzijds het individuele lid der organisatie, anderzijds de structuur van het apparaat, komen wij tot de factoren, die bepalend zijn voor de kwaliteit van het korps beroepsofficieren.

Welke factoren zijn van invloed op de vorming der vereiste qualiteiten

In beginsel betreft het hier dezelfde factoren, die bepalend zijn voor de kwaliteit van elk leiderskorps, n.l.:

- a) de wijze waarop het goede mensenmateriaal wordt aangetrokken en de keuze wordt bepaald,

- b) de wijze waarop het geselecteerde materiaal gereed gemaakt wordt voor zijn taak,
- c) de wijze waarop de krachten in het korps worden aangewend voor het bereiken van het uiteindelijke doel.

De beide eerste factoren zijn gericht op de kwalitatieve vorming van het individu, de derde op de structuur.

Ik ben hiermede gekomen tot de kern van mijn voordracht, n.l. tot de kritische beschouwing van:

- a) de selectie van de beroepsofficier,
- b) de opleiding tot beroepsofficier,
- c) de structuur van een korps beroepsofficieren.

Alvorens elk dezer drie afzonderlijk zullen worden besproken dient te worden opgemerkt, dat men deze factoren niet los van elkaar kan zien. Zij zijn onderling afhankelijk.

De selectie is niet los te maken van de mogelijkheden, die de a.s. officier worden geboden (de structuur) of van de roep, die van de opleiding uitgaat.

De opleiding zal mede worden bepaald door de mogelijkheid van selectie. Bij een matige selectie kan de opleiding nooit op een hoog peil worden gehandhaafd. De structuur van een korps staat of valt met de kwaliteit der leden, dus met selectie en opleiding.

Werkelijk bepalend voor de kwaliteit van een korps beroepsofficieren is dientengevolge de *combinatie* van de selectie, de opleiding en de structuur, niet elk dezer factoren afzonderlijk.

De selectie van de beroepsofficier

Onder dit hoofd zal ik alleen de eerste selectie behandelen. De voortgezette selectie hoort volgens de opzet van deze beschouwing thuis onder het hoofd „structuur van het korps”. Verder blijft de selectie als procedure buiten beschouwing. Zij is een vaktechnische kwestie, die voortvloeit uit een vaktechnische analyse der gestelde eisen. Beide zijn gemakkelijk te realiseren als de eisen vaststaan en het aanbod van kandidaten voldoende is om hieraan tegevoet te komen.

De te stellen eisen en het aanbod van krachten, dat hiertegenover staat, vormen het onderwerp van dit hoofdstuk.

Bij de te stellen *eisen* gaarne de reeds beproefde voorwaarden overnemend betreffende karaktereigenschappen, ontwikkeling en fysieke geschiktheid moet m.i. een ernstig accent op het intellect, de potentiële bekwaamheid worden gelegd.

Indien wij een der bekendste definities van het begrip „intellect” aanvaarden n.l. „het vermogen om zich snel aan wisselende omstandigheden aan te passen” dan vraag ik mij af voor welk beroep deze eigenschap zwaarder moet wegen dan voor die van de officier.

Vrijwel elk ander ambt kent tenslotte de rust in de veilige haven van de routine-arbeid. Zowel in de overheidslichamen als in het bedrijfsleven, zal elke organisatie zich aan de praktijk kunnen toetsen en tenslotte haar vorm vinden. De individuele functionaris zal zich hierin kunnen aanpassen, zijn arbeidsterrein leren kennen en deze langzaam zien uitbreiden.

Het defensieapparaat kent deze rust niet. Er is altijd verandering. Verande-

ring van taak, verandering van vorm, verandering van doelstelling, verandering van omstandigheden. Er is altijd aanpassing nodig, een aanpassing, die intellect vereist.

Met alle verschillen die de West-Europese landen t.a.v. de keuze der a.s. beroepsofficieren vertonen, hebben zij één ding gemeen n.l. dat het intellect van de candidaat onvoldoende gewicht in de schaal legt naast het al of niet geslaagd zijn voor een bepaald schoolexamen. Dit laatste wordt veelal voldoende bepalend geacht voor de geestelijke capaciteit van de betrokkene.

Men houdt het mij ten goede, wanneer ik opmerk, dat het verzamelen van schoolse wijsheid en het zich ontlasten daarvan weinig met intellect te maken heeft, althans slechts een klein gedeelte daarvan omvat. Het doen van een goed examen is vaak het resultaat van voldoende energie, geheugen en een zekere mate van conventioneel denken, doch is geen garantie voor een scherp intellect.

Wanneer de examenuitslagen of de schoolrapporten niet in voldoende mate de capaciteiten van de betrokkene weergeven — hetgeen zij inderdaad niet doen — moet het potentieel intellect van de candidaat, nader bij de selectie getest, doorslaggevend zijn.

Physiek uithoudingsvermogen, algemene ontwikkeling, leiderscapaciteiten, intellectuele scherpte is dus de eis. De vraag gaat uit naar de besten uit alle lagen van het volk, de potentiële leiders van de toekomst.

En wat is het *aanbod*? Overal in West-Europa zien wij hetzelfde beeld. Een zeer gering aanbod van goede krachten en een aanloop van middelmatigen, die nauwelijks het gevraagde aantal dekt. Dit geldt in het bijzonder voor de candidatuur voor legerofficier.

Wat is hiervan de oorzaak? De lage *financiële* beloning? Ik geloof niet, dat het vraagstuk daarmee volkomen in de kern geraakt wordt, misschien is het zelfs niet het voornaamste element. Er zijn andere aspecten zoals de *mogelijkheid* van de potentiële candidaat om zijn gaven voldoende tot ontplooiing te brengen, om op betrekkelijk jonge leeftijd verantwoordelijkheid te mogen dragen; de jonge man vraagt naar de *waardering* die hij in zijn beroep zal vinden d.w.z. hij vraagt naar het aanzien van het ambt en naar de *sociale zekerheid* die dit ambt hem biedt, hij vraagt naar de mogelijkheid, die de *opleiding* hem geeft, hij vraagt naar de *qualiteit* van zijn toekomstige gelijken, dus naar de eisen, die voor het officiersschap worden gesteld.

De aspecten van het probleem zijn in alle landen van kracht, zij het met enige variaties in de accenten. In Groot-Brittannië moge het accent meer op het oude traditionele en verloren aanzien vallen, in het continentale deel van West-Europa wellicht meer op de reële beloning — ik ben nog niet zeker of dit verschil er wérkelijk is — in feite zijn de factoren, die het aanbod bepalen dezelfde.

Wanneer wij deze elementen, — de beloning, de waardering, de rechtszekerheid, de mogelijkheid tot ontplooiing, de opleiding, de gestelde eisen — een oogenblik in hun onderlinge samenhang beschouwen, moeten wij dadelijk tot de gevolgtrekking komen, dat zij onderling volstrekt afhankelijk zijn.

De financiële beloning zal aan gevoeld worden als een zekere maatstaf voor de waardering, de mogelijkheid tot ontplooiing zou — indien aanwezig — een zekere compensatie kunnen inhouden voor lage beloning, de opleiding houdt verband met de mogelijkheid tot ontplooiing, terwijl de gestelde eisen een duidelijk beeld geven van de waarde die aan het ambt wordt toegekend.

Het is voor een kandidaat met uitstekende qualiteiten weinig aantrekkelijk mede te dingen naar een ambt, dat hij minder goed geëquipeerd ook zou kunnen verwerven. Hij zal zich inspannen voor de moeilijkste candidatuur, voor de hoogste sprong, erop vertrouwend, dat deze hem tevens het verste brengt.

Dit laatste is misschien een der sterkste drijfveren bij de beroepskeuze. Het trachten te verkrijgen wat het moeilijkst bereikbaar is.

Hoe komen we aan deze combinatie van voorwaarden? Hoe stimuleren we een aanbod van kandidaten, van wie het peil der toekomstige defensie afhangt?

We zullen daartoe de verschillende factoren nog eens afzonderlijk bezien.

De financiële *beloning*, het inkomen, is een oud probleem, dat zwaarder is gaan wegen, naarmate het aantal kandidaat-officieren, dat over enig eigen vermogen beschikte, geringer werd en vrijwel tot nul werd gereduceerd.

Ik kan me volkomen aansluiten bij hetgeen de Kolonel Lefèvre de Montigny in 1947 zegt in zijn voordracht over de „Officiersopleiding bij de Koninklijke Landmacht”, „.....dat een goed officierskorps slechts dan is verzekerd, indien een ruime keuze mogelijk is” en een paar zinnen verder „Wel degelijk spelen de hem geboden vooruitzichten, zowel in financieel opzicht als uit een oogpunt van bevordering, hierbij een voorname rol. Mogen zij, die hierover hebben te beslissen, zich dit duidelijk voor ogen stellen.”

In dezelfde zin, maar sterker nog, drukt Generaal Bradley zich uit, toen deze zich mengde in de strijd om de officiersinkomens in 1949. In één van zijn toespraken zegt hij, sprekend over de lage salarissen: „.....Today we are faced with an emergency that will adjudge the competence of our armed forces thirty years from now. Either we shall leave to our children a heritage of capable military leaders, or we shall hazard their lives on the limitations of second-rate men. Inferior inducements attract second-rate men. Second-rate men invite second-rate security.....”

Hier wordt dus het probleem van de zijde der veiligheid gesteld. Men kan het echter ook nog van economische zijde benaderen d.w.z. dat men met tweede rangs mensen wellicht dezelfde veiligheid zou kunnen bereiken doch tegen veel hogere prijs. Het werven van goedkoop personeel op leiders-niveau zal zijn terugslag hebben op de stijgende kostprijs van het gehele defensie-apparaat.

Interessant is het hierbij na te gaan, welk deel van de algemene uitgaven voor de defensie wordt besteed aan de beroepskern. In Nederland is dit in de laatste vijf en twintig jaren gezakt van 60 % tot 10 %. De inkomens der beroepsofficieren alleen zullen 2 à 3 % van de begroting uitmaken. Men kan aannemen, dat deze cijfers in de overige West-Europese landen ongeveer dezelfde zullen zijn. Bij deze verhouding is het oneconomisch om goedkoop personeel aan te trekken. De industrie heeft dit sinds tientallen jaren gezien.

Het lijkt me onjuist te denken, dat alléén de defensie zich op de arbeidsmarkt aan de wet van vraag en aanbod zou kunnen onttrekken. Wanneer het aanbod van goede krachten te gering is om de vraag te dekken zal de prijs moeten stijgen.

De *waardering* is slechts geleidelijk te verwerven. Zij zal langzaam komen naarmate de qualiteit door de algemene factoren (selectie, opleiding enz.) zal worden opgevoerd.

Het algemene aanzien van het officierskorps wordt overigens ernstig beïnvloed door de onderlinge waardering in het defensie-apparaat zelf.

De Britse Lt.Gen. Martin acht het ontbreken van deze waardering één van de voornaamste oorzaken van het tekort aan kandidaten in het leger. Behoorlijke toelagen, oppassers, een goed ingerichte mess en een zekere stabiliteit van functie, al deze kleine privileges van de officier zijn hem thans ontnomen. De ontevredenheid, hierdoor verwekt, heeft uiteraard haar terugslag op de toekomstige officieren en hun ouders. Aldus Gen. Martin.

Het beperken van de verantwoordelijkheid heeft m.i. dezelfde uitwerking. Een sterk doorgevoerde centralisatie, die aan de commandanten van onderdelen elke zelfstandigheid ontnemt laat niet na een ongunstige invloed op de algemene waardering te hebben.

De rechtszekerheid is een factor van afnemende kracht. Sinds de rechtspositie van de werknemer in het particuliere bedrijfsleven steeds sterker werd en die van de overheidsdienaren in kracht afnam, wordt dit element bij de eventuele kandidaten nauwelijks meer in overweging genomen.

De mogelijkheid tot ontplooiing wordt bepaald door de structuur van het korps en zal hierna afzonderlijk behandeld worden. Het moge duidelijk zijn, dat een hiërarchie, welke weinig of geen gelegenheid biedt tot het dragen van verantwoordelijkheid op betrekkelijk jonge leeftijd, weinig intelligente krachten tot zich zal trekken.

Ook over de *opleiding* kan ik heel kort zijn. Deze wordt hierna uitvoeriger besproken. Zij is in hoge mate mede bepalend voor de kwaliteit en de waardering en zal door grondigheid, oorspronkelijkheid en wetenschappelijke sfeer zeer zeker als zelfstandige factor invloed op het aanbod hebben.

Tenslotte de *gestelde eisen* zelf. Ik heb al opgemerkt, dat de intelligente kandidaat er voor terugschrikt mede te dingen in een te eenvoudige strijd. Dit is een zeer sterke psychologische factor. Alleen al uit dien hoofde zal nimmer van de eenmaal gestelde eisen mogen worden afgeweken.

Er is echter nog een ander motief. Het veranderen van de eisen om deze in overeenstemming te brengen met het aanbod van het ogenblik betekent, dat het *toekomstig* niveau van de defensie-leiding afhankelijk wordt gesteld van en omlaag kan worden getrokken door een tijdelijk geringere aantrekkingskracht van het officiersberoep op de arbeidsmarkt. Het betekent, dat middelmatige krachten vele jaren lang worstelen tegen de toenemende moeilijkheden van het ambt en dat zij belemmerend werken op de opbouw der defensie.

Het is daarom een noodzaak, na nauwkeurige omschrijving der te stellen eisen, hieraan zonder enige consideratie vast te houden en desnoods — zoals bijv. in Groot-Brittannië wordt aanvaard — een tekort in de vredesorganisatie voor goed te nemen.

Het zou moeilijk zijn te pretenderen, dat de hier ontwikkelde opvattingen ten aanzien van de selectie nieuw zijn. De grote ondernemingen werken reeds vele jaren op de praktische basis hiervan. De personeels-politiek der overheid in West-Europa en in het bijzonder die van de defensie is door verschillende omstandigheden — die buiten het raam van deze beschouwing vallen — ver achter geraakt.

Merkwaardig in tegenstelling met deze praktijk, moet de eerste selectie in de defensie belangrijker geacht worden dan die in de productie-sector. In het bedrijfsleven n.l. heeft men de gelegenheid de selectie te herzien door herhaaldelijke toetsing van de capaciteit van het individu aan zijn rendabiliteit.

aan de steeds weerkerende kostprijs-calculatie. In een beroepsofficierskorps bestaat dit niet. De resultaten der individuele inspanning zijn nauwelijks controleerbaar. De harde realiteit van winst of verlies ontbreekt.

De opbouw van het oorlogsapparaat in vredetijd hangt uitsluitend af van het inzicht, het intellect en de voortvarendheid der beroepsofficieren; van de keuze, die in eerste aanleg kon worden gemaakt.

De selectie is de voornaamste van de factoren, die bepalend zijn voor de qualiteit van het korps beroepsofficieren.

De opleiding

De buitengewoon gecompliceerde taak, die de beroepsofficier in de huidige omstandigheden te vervullen heeft en die ik hiervoor heb getracht te analyseren, maakt het antwoord op de vraag op welke grondslag de opleiding tot deze taak moet worden ontwikkeld, niet eenvoudig.

Ongeveer een eeuw geleden was dit vraagstuk niet moeilijk. De officier was de aanvoerder op de verschillende verdiepingen van het hiërarchische stelsel in het beroepsleger en daarmede was zijn opleiding in overeenstemming. Het werk van de officier bestond uit het hanteren van gewapende eenheden van vrij eenvoudige samenstelling en bewapening, waarbij het karakter van het beroepsleger een zekere psychische gelijkmatigheid en eenvoud van mensmateriaal garandeerde. De opleiding kon dus door deze zuiver technische taak binnen eenvoudige technische grenzen worden gehouden.

De revolutionaire verschuivingen, teweeggebracht door de dienstplicht, de technische ontwikkeling en het totale karakter van de oorlogvoering hebben een even revolutionaire wijziging van de functie van de beroepsofficier en daarmede van de opleiding tot die functie geëist.

Het is niet verwonderlijk, dat het sterk traditionele karakter der strijdkrachten belemmerend heeft gewerkt op het tempo, waarin de opleiding tot beroepsofficier deze ontwikkeling heeft gevolgd. Ook minder traditionele instellingen zouden waarschijnlijk bij deze snelheid van veranderingen zijn achtergebleven. Hoe het zij, het is opvallend, dat de legerleidingen in de meest ontwikkelde landen — wellicht met een enkele uitzondering — zijn achtergebleven met het aanpassen van de opleiding tot beroepsofficier aan de gewijzigde omstandigheden.

Weliswaar wordt er naar gestreefd het meer ingewikkelde karakter van de moderne oorlogvoering in de opleiding tot uiting te brengen — tengevolge waarvan de inrichtingen van het onderwijs werden gemoderniseerd en soms technisch op een hoog niveau kwamen — maar men beperkte zich daarbij vrijwel steeds tot de oude conceptie van het beroep. De officier is en blijft de aanvoerder en de vormer van een groep gewapende mannen, hoezeer ook technisch geraffineerd en organisatorisch gecompliceerd, m.a.w. hij is en blijft een vakman.

Hoewel in de allerlaatste jaren een lichte kentering in deze is waar te nemen, een zekere aarzeling ten aanzien van dit standpunt, is dit, althans in West-Europa in wezen onaangetast gebleven.

Nemen wij Groot-Brittannië als voorbeeld. De opleiding voor de verschillende wapens van het leger wordt daar voorafgegaan door een algemene officiersopleiding van 18 maanden. Van deze 18 maanden wordt ruim $\frac{2}{5}$ gedeelte gewijd aan civiele wetenschappelijke vakken, waarvan weer een derde deel wordt besteed aan natuurwetenschappelijke onderwerpen, die uiteraard

hun toepassing vinden in de militaire praktijk. Op deze wijze worden dus 5 à 6 maanden gegeven aan wetenschappelijke onderwerpen, die de a.s. beroepsofficier de grondslag moeten geven voor de zelfstandige beoordeling van alle sociale problemen, die hij op zijn weg zal ontmoeten. Want — en dit dienen we ons goed voor ogen te stellen — de voortgezette opleiding heeft over het algemeen niet ten doel de *wetenschappelijke* vorming van de officier te vergroten of te voltooien. Daarentegen bedoelt deze vorming binnen het raam van de *algemene* kennis de meer *speciale* technische kennis bij te brengen, die nodig is voor een bepaald dienstvak, wapen, commando of functie.

Op zichzelf is dit systeem aanvaardbaar en zelfs juist, mits dit gebaseerd is op een grondige, dus wetenschappelijke kennis van de problemen der oorlogvoering en van de daarmee verband houdende maatschappelijke en organisatorische vraagstukken.

Men kan — terugkerend tot het voorbeeld van de Britse opleiding — moeilijk aannemen, dat deze kennis in de daarvoor uitgetrokken tijd van 5 à 6 maanden kan worden bijgebracht.

In de *Vereenigde Staten* is men veel verder afgeweken van de weg naar het vakmanschap. De opleiding is tijdens haar volle duur van vier jaren algemeen gehouden en slechts ten dele gewijd aan militaire training. Van een totaal van ruim 5200 uren zijn 53 % uitgetrokken voor het onderwijs in civiel wetenschappelijke vakken.

Alvorens uit deze cijfers conclusies te trekken, dient men te overwegen, dat de schoolopleiding in de V. S. geringer is dan die in Groot-Brittannië en zelfs beduidend minder veelomvattend dan in de continentale West-Europese landen.

Desondanks is hier sprake van een weloverwogen poging om de beroepsofficier de wetenschappelijke veelzijdigheid bij te brengen, die hij nodig heeft voor zijn maatschappelijke taak.

Er is hier de specialisatie vermeden, die alle andere faculteiten in de V. S. kenmerkt. West Point en ook Annapolis behoren daar tot de best bekende wetenschappelijke instellingen.

De *Fransse* opleiding vertoont ongeveer hetzelfde beeld als die in Groot-Brittannië. Een algemene opleiding van 15 maanden wordt hier gegeven aan de „*École Speciale Militaire Interarmes*” in Coetquidan. Van een totaal van ruim 1750 lesuren wordt bijna tweederde aan militaire vakken gegeven, terwijl pl.m. 20 % of een equivalent van 3 maanden wordt uitgetrokken voor de civiel-wetenschappelijke vakken.

De laatste komen er dus nog ongunstiger af dan in Sandhurst het geval is.

Merkwaardig in tegenstelling met de korte opleidingsduur zijn de aan de officier te stellen eisen, zoals deze zijn omschreven in „*l'Enseignement General*” van de school, waaruit ik enige zinsneden citeer: „....., l'officier ne saurait être un simple spécialiste sorti d'un centre professionnel”, „....., il doit aussi posséder une connaissance sûre de l'homme qu'il aura à commander et à former”, „....., il doit pouvoir tenir son rang au milieu de l'élite intellectuelle de la nation”.....

Italië volgde bij de oprichting van de na-oorlogse Militaire Academie ongeveer de Fransse opzet. Ook hier een algemene opleiding van 15 maanden, waarna dienst bij de troep en een opleiding bij de wapenscholen van een jaar.

In *België* heeft men sinds kort de methode van de algemene opleiding aangevaard, met een duur van vier jaar. Nadere gegevens over de stofverdeling ontbreken mij nog.

In *Nederland* tenslotte werd vastgehouden aan het systeem van opleiding voor de afzonderlijke wapens, waarbij enige ruimte wordt gelaten voor een algemene wetenschappelijke vorming.

Wanneer we deze voorbeelden kritisch beschouwen, zien we naast opmerkelijke verschillen — die blijk geven van gebrek aan eenheid van opvatting met betrekking tot de eisen aan een beroepsofficier te stellen — een tendenz om aan de maatschappelijke wetenschappen een zekere plaats in te ruimen, doch niet zodanig, dat hierdoor meer dan een zekere verruiming der algemene ontwikkeling wordt verkregen. Alleen de V. S. — en wellicht nu België — voeren ten aanzien van dit laatste een afwijkende politiek.

De defensie is de grootste, meest veelzijdige organisatie in elke staatsgemeenschap, een organisatie, die onderworpen is aan politieke en economische inzichten van het ogenblik, aan elke conjunctuurschommeling en aan de psychologische wisselingen van de massa, factoren, die plannen op lange termijn in hoge mate bemoeilijken.

Ik heb mij dikwijls afgevraagd, wat toch de oorzaak ervan kan zijn, dat van het leiderskorps van een dergelijk apparaat een minder wetenschappelijke voorbereiding wordt geëist dan van die der commerciële organisaties of grote overheidsinstellingen, die altijd eenvoudiger zijn en de tijd hebben om te groeien, zich aan de praktijk te toetsen en zich te vervolmaken zonder eerst aan de meest exact voorbereide en de hardst doorgevoerde vernietigingspogingen te zijn blootgesteld.

De oorzaak van deze paradoxale situatie meen ik thans te moeten vinden in de botsing van de twee elkaar niet verdragende opvattingen; de één die de officier slechts als de vakman wenst te zien, de ander die hem onderkent als lid van een leiderskorps met onberekenbare maatschappelijke verantwoordelijkheid.

De huidige opleidingen in West-Europa moeten dus gezien worden als een compromis tussen beide opvattingen. Het vakmanschap is behouden gebleven, terwijl men enige aandacht heeft geschonken aan de maatschappelijke contacten, die de officiersfunctie met zich meebrengt.

Bij dit laatste heeft men blijkbaar meer de opzet gehad de officier te bevrijden van het odium van eenzijdigheid en hem op een basis van geestelijke gelijkheid te brengen, met de aan een universiteit afgestudeerde reserve-officier, dan hem werkelijk voor te bereiden op zijn veelomvattende taak.

M. H. Wanneer eenmaal de conceptie is aanvaard van de taak van de beroepsofficier, zoals ik die heb mogen schetsen, zal het duidelijk zijn, dat met een vaktechnische eerste opleiding niet kan worden volstaan, noch met een dergelijke opleiding, voorzien van een vernis van algemene ontwikkeling. De vraag is nu echter hoe deze opleiding wél dient te worden geregeld, want er blijft niet alleen in de *opvattingen* maar ook in *feite* het conflict bestaan van de twee met elkaar strijdige factoren.

Terwijl n.l. hier de maatschappelijke en intellectuele functies van de officier op de voorgrond zijn geplaatst, komen de wapentechnische eisen door de voortschrijdende technische ontwikkeling steeds hoger te liggen. Het is nauwelijks meer mogelijk voor één man om alle technische kennis te verwerven, die binnen het arbeidsterrein van één wapen ligt. Te pogen de officier dit tóch te doen verwerken, zou in de toekomst het gevaar met zich mee kunnen brengen, dat hij opgeleid wordt tot een soort vaktechnische robot, gereed op

bevel in beweging te komen, zonder begrip voor de diepere gronden van zijn verplaatsing.

In deze uiterste consequentie schuilt m.i. tevens de oplossing van het probleem. Indien n.l. de a.s. officier onmogelijk alle technische kennis kan worden bijgebracht, nodig voor zijn vele toekomstige functies in de defensie-apparaatuur, moet hem geleerd worden deze overal waar zulks nodig is snel te verwerven of op een juiste wijze gebruik te maken van de technische kennis van ondergeschikten, zowel in de zin van de zuiver militair technische kennis als in die van natuurwetenschappelijke aard.

De *technische* opleiding tot officier kan dus algemeen gehouden worden, los van een afzonderlijke wapenscholing en gericht op zijn kwaliteit van leider in deze zaken en op de ontwikkeling van zijn vermogen om snel kennis te verwerven.

Waar de *opleiding voor zijn maatschappelijke en intellectuele* functie uiteraard niet aan een wapen is gebonden, moet onze conclusie zijn, dat de opleiding tot beroepsofficier algemeen moet worden gehouden, gericht op de diepere kennis van de problemen, (ook de technische) welke de legervorming en de oorlogvoering beheersen. Hij moet verder leren kleine gewapende eenheden te hanteren, volgens altijddurende beginselen en begrip voor eeuwig wisselende omstandigheden. Hem moet begrip worden bijgebracht voor de noodzakelijkheid om in een modern leger de arbeidsverdeling tot het uiterste op te voeren door het nauwkeurige voorschrijven van elke beweging, taak of actie. Hij moet echter niet belast worden met een te grote kennis van de afzonderlijke voorschriften. Reglementenkennis is een vak, dat op een Militaire Academie tot het uiterste dient te worden beperkt.

De officier zal in elke functie, die hij bekleedt, de daarop betrekking hebbende voorschriften kunnen bestuderen en deze op korte termijn moeten kunnen toepassen.

De a.s. officier moet leren, dat het gehele terrein der oorlogvoering het zijne is; overal waar zijn veelzijdige taak hem plaatst moet hij zich bekend weten en zijn verantwoordelijkheid verstaan. Hij moet daar weten op snelle wijze de nodige kennis te verwerven en die van anderen uit te buiten.

De a.s. beroepsofficier moet dus opgeleid worden tot de praktische intellectueel, die de omvang van zijn arbeidsterrein en zijn verantwoordelijkheid kent.

Een dergelijke opleiding vraagt echter niet alleen uitmuntende leerkrachten, maar ook uitmuntend geselecteerde leerlingen (zie selectie).

Verder lijkt het wenselijk de opleiding zelf ook selecterend te doen werken.

Tot op heden wordt op de militaire opleidingsinstellingen onder vrij grote druk de feitenkennis ingepompt. Dit heeft tot gevolg, dat candidaatofficieren met betrekkelijk geringe zelfstandigheid en energie en een middelmatig verstandelijk vermogen een goede kans maken — wellicht met een jaar vertraging — het officiersexamen te halen en zich voor dertig of veertig jaren zeker te weten.

Zonder nu direct het scheppen van een arbeidssfeer te willen aanbevelen, zoals die aan een Universiteit gebruikelijk is en die zich moeilijk verdraagt met militaire verhoudingen, zou m.i. een vrijere studievorm slechts voordelen hebben. Het zelfstandig nadenken en optreden wordt er door gestimuleerd, terwijl de zwakke broeders, die door de eerste selectie zijn geslipt, door een grotere vrijheid alsnog worden wegeselecteerd.

Over het algemeen zouden de vakken bijv. in collegevorm gegeven moeten worden, terwijl leiding en staf van het instituut zich zo weinig mogelijk moeten inlaten met de wijze, waarop de candidaat zich op zijn examens voorbereidt.

Over de leerstof zelf moge ik kort zijn. Bij de militaire vakken zou de krijgsgeschiedenis n.m.m. een ruime plaats moeten hebben. Aan de exacte en toegepaste wetenschappen moeten sterke beperkingen worden opgelegd. Mijn ervaring is, dat de hierbij verworven kennis slechts bij een kleine kring van officieren toepassing vindt. Deze groep tekent zich spoedig duidelijk af, terwijl verreweg de meesten het geleerde snel vergeten en in de praktijk (m.i. terecht) op de technisch gevormde officieren en onderofficieren leunen.

In het geschetste beeld nemen de z.g. maatschappelijke vakken een grote plaats in. Hierbij dient allereerst gedacht te worden aan Staatshuishoudkunde (Inleiding en Geschiedenis), rechtswetenschappen (staatsrecht, administratief recht, volkenrecht, arbeidsrecht), sociologie en bedrijfseconomie. Vooral bedrijfseconomie. De a.s. officier moet althans de wetenschappelijke *beginselen* leren, waarop hij zijn (militaire) bedrijf efficiënt kan leiden.

Een afzonderlijke leerstoel voor militaire bedrijfsvoering lijkt een aantrekkelijk beeld.

Het doel moet zijn het defensie-apparaat en alle sectoren en onderdelen daarvan even efficiënt te doen leiden als elk bedrijf, dat op winst is gericht en de hoeveelheid geproduceerde veiligheid te doen meten aan de gebrachte offers, evenzeer als de opbrengst van een bedrijf aan het geïnvesteerde kapitaal.

Ik zal niet ingaan op de vraag hoever de werkelijkheid nog van deze opvatting afstaat, alleen dient erop gewezen te worden, dat de opleiding in het algemeen met de noodzaak om de kostprijs te drukken en daarmee de productiviteit van de defensie te verhogen, geen rekening houdt.

M. H., alleen de krachtige impuls van de gemeenschapszin kan de verworven kennis vruchtbaar maken. In de ruimste zin kan het dit door de persoonlijke verhouding van de officier tot de maatschappij, in engere zin door de verhouding der officieren onderling en door de vorming van een eenheid.

Gesteund door het geschetste schema van militaire en civiele vakken, kan een dergelijk korps deelhebben aan de beste geestelijke waarden van een volk en tegelijk een eigen denkwijze, een eigen doctrine ontwikkelen, die door het volk begrepen en gerespecteerd wordt.

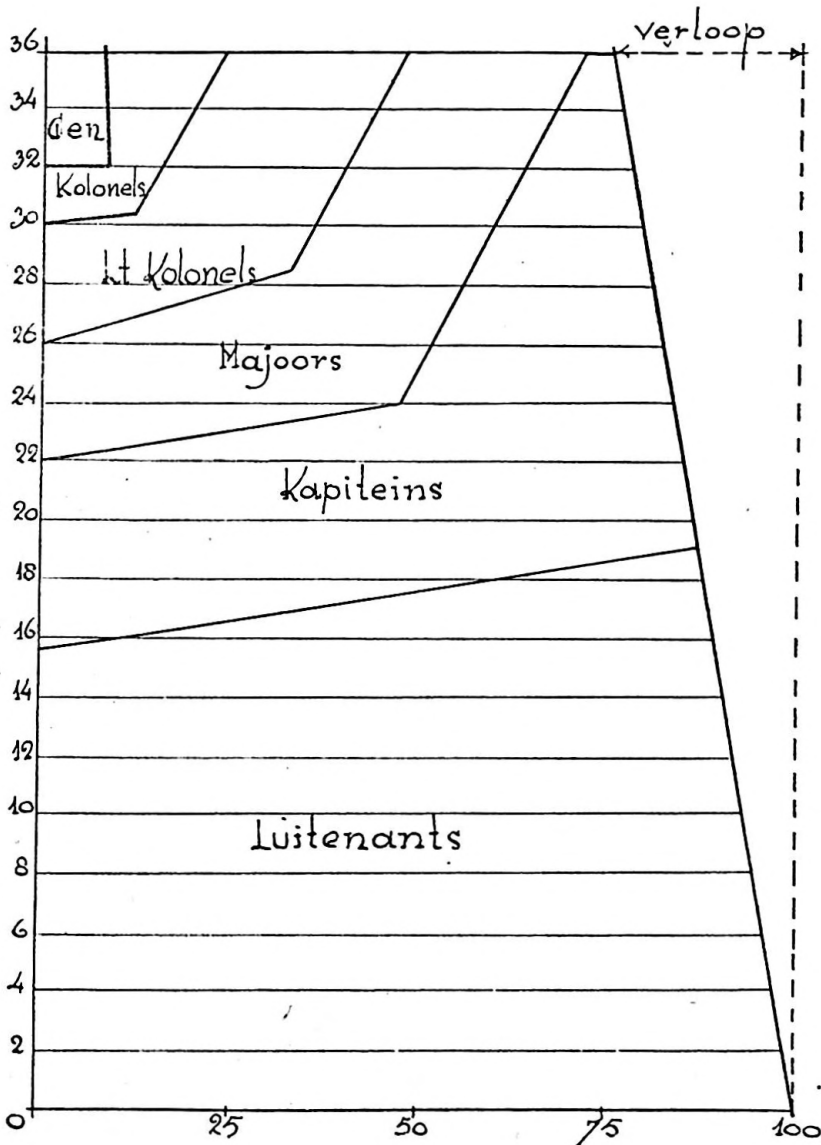
De niet beredeneerde gevoelselementen, die een lange tijd de geestelijke grondslag van het officiersberoep vormden, hebben de kracht van hun eenvoud verloren, in een wereld waar de verhoudingen steeds ingewikkelder worden en het geloof aan elke overtuiging begint te wankelen.

De Voorzitter:

Wij zullen nu een kwartier pauzeren.

PAUZE

Fig. 1



Trapezium, naar schatting de personeels-situatie weergevend van een korps beroepsofficieren vóór 1940.

De Voorzitter:

Het woord is thans weder aan de inleider.

Majoor Kremer:

De structuur

De structuur van een hiërarchie vindt zijn grafische neerslag in het z.g. personeelstrapezium of de promotiepyramide. Het personeelstrapezium van een officierskorps wordt begrensd door twee assen op welke resp. de aantallen officieren zijn aangegeven en de aantallen vervulde dienstjaren, door een horizontale lijn, die bij het maximum aantal dienstjaren de carrière afsluit en de lijn van het verloop.

Vóór de laatste wereldoorlog, toen een systematische opbouw van een personeelstrapezium in vrijwel alle legers werd achterwege gelaten, werd deze geheel bepaald door het z.g. natuurlijk verloop, dat gering was in verband met de fysieke geselecteerdheid van de groep, de gezonde invloed die van het beroep uitging en de éézijdigheid der opleiding, die overgang naar het particuliere bedrijfsleven bemoeilijkte.

De vredesorganisatie stond in beginsel vast, evenals het aantal gegarandeerde dienstjaren.

Wanneer een hoofd- of opperofficier zijn leeftijdsgrens bereikte, kwam er plaats voor een overste en majoor etc. Daar het aantal hoofd- en opperofficiersplaatsen zeer beperkt was, kon het gebeuren, dat men luitenants tot veertig jaren en kapiteins tot de leeftijd van vijftig jaren ontmoette, zonder dat deze officieren blijken van ondeugdelijkheid voor een grotere verantwoordelijkheid, dus voor een hogere rang hadden gegeven.

Een personeelstrapezium in die tijd gemaakt, zou ongeveer een beeld vormen zoals in figuur 1 weergegeven.

De basislijn geeft de jaarlijkse aanvulling aan, de verticale as het aantal dienstjaren, dat hier vrij willekeurig op zes en dertig jaren is gesteld. Het verloop kan op ongeveer 25 % worden geschat. De lijnen binnen het trapezium geven de promotiemogelijkheden weer. Ze vormen het beeld van het officierskorps met zijn brede basis en smalle top, met een perspectief van vele jaren en van geringe mogelijkheden.

In dit schema van trage promotie en snelle veroudering bij het stijgen der rangen kon voor de bevordering bij keuze weinig plaats worden ingeruimd. Dergelijke bevorderingen konden slechts tot resultaat hebben, dat de kansen der overigen nog ongunstiger werden, hetgeen men uit overwegingen van pieteit en moreel zoveel mogelijk vermeed.

Anciënniteit was een allesoverheersende factor. Het mag geen wonder heten, dat ervaring een toverwoord werd en dat men geacht werd niet te kunnen meespreken over de beginselen van legervorming of gevechtsvoering, voordat men zijn dienstjaren bij tientallen kon tellen, ongeacht de capaciteiten van de betrokkene.

Na de oorlog is men overal terecht gaan inzien, dat een dergelijke personeelspolitiek de ondergang van een modern leger zou betekenen. In alle defensies der Westerse landen is men begonnen een personeelspolitiek te ontwikkelen, waarbij men beoogde:

- 1) een bepaalde leeftijd of anciënniteit met betrekkelijk hoge rangen te belonen (aantrekkingskracht op de jeugd),
- 2) een werkelijk jong leiderskorps te ontwikkelen.

De middelen, welke men toepaste om dit doel te bereiken kunnen we als volgt samenvatten:

- a) het toekennen van een hogere rang dan voor de oorlog bij het bekleden van een overeenkomstige functie het geval was,
- b) het invoeren van gedwongen ontslag bij verminderde geschiktheid,
- c) het vergemakkelijken van vrijwillige dienstverlating (Groot-Britannië).

De resultaten van deze politiek zijn nog niet duidelijk waarneembaar. De strijdkrachten in de gehele wereld zijn slechts ten dele tot de z.g. vredesorganisatie teruggekeerd.

Politieke en economische omstandigheden dwingen de strijdkrachten beurtelings tot plotselinge uitzetting en inkrimping hunner capaciteit. Door deze activiteit, die vooral van de officierskorpsen veel eist, door het snelle verloop en door het internationale verband met zijn nasleep van grote staven kon vooral in de Angelsaksische landen een betrekkelijk jong leiderskorps worden gevormd, een politiek, die echter nog niet aan een langjarige vredespraktijk werd getoetst.

We nemen nu de toegepaste middelen nader in beschouwing.

ad a) Het verhogen van de rangen voor bepaalde functies heeft over het algemeen niet zo gunstig gewerkt als men verwachtte. Het aanzien van de functie is er minder door verhoogd dan dat van de rang er door werd verlaagd. Desondanks heeft het een zekere stimulans gegeven. Tenslotte geeft de uniform — naar buiten — de verantwoordelijkheid weer, welke een officier geacht wordt te dragen. Het vele jaren onveranderd blijven van het kenteken dier verantwoordelijkheid — de rang — is voor velen fnuikend gebleken. Eénmaal toegepast zal dit middel een beperkte invloed ten goede blijven uitoefenen. De kern van het probleem wordt er echter niet door geraakt. Het aantal topfuncties — zij het groter dan vroeger — blijft zeer gering in verhouding tot het grote aantal subalterne posities. Met welke rang men deze laatste qualificeert, blijft tenslotte van secundaire betekenis.

ad b) Het invoeren van het gedwongen ontslag lijkt op het eerste gezicht een krachtig middel om zowel het personeelstrapezium een gunstiger aanzien te geven als om de gehele qualiteit van het korps te verhogen. Indien dit echter op enigszins omvangrijke schaal werd toegepast, zou de sociale zekerheid van het officiersberoep in feite voor een goed deel worden opgeheven, waardoor het aanbod en daarmee de selectiemogelijkheden ernstig zouden worden geschaad. Het middel zou dan als een boemerang gaan werken. Het is niet waarschijnlijk, dat er veel belangstelling zal bestaan voor een beroep, dat een lage beloning garandeert en weinig zekerheid.

De particuliere onderneming voert dit middel, hetwelk een voorwaarde is voor het kunnen voeren van de concurrentie, zeer ver door, vooral waar het leidersposten betreft. Zij is echter bereid voor deze onzekerheid een hoge prijs te betalen, hetgeen niet in de aard van het overheidsbedrijf ligt. Een alternatief zal dus moeten worden gesteld. Men kan nu eenmaal niet tegelijkertijd de zekerheid wegnemen, de risicopremie onthouden en tevens een flink aanbod van kandidaten verwachten.

De bezwaren tegen dit middel moeten dus zeer groot worden geacht.

Er is echter nog een ander aspect, dat het toepassen ervan op vrij grote

schaal onverenigbaar maakt met een goede personeelspolitiek op lange termijn. Een dergelijke politiek moet n.l. gericht zijn op het vormen van een basis van uitstekende krachten, zonder welke de defensie haar rendabiliteit moet prijsgeven. Een basis van uitstekend geselecteerde krachten verhindert uiteraard het toepassen van gedwongen ontslag op zulk een schaal, dat hiervan een belangrijke invloed op het personeelstrapezium zou kunnen uitgaan. De nadelen, verbonden aan de *algemene* doorvoering dezer selectiemethode, behoeven echter *individuele* of *incidentele* toepassing niet te verhinderen. Sociale zekerheid en volstrekte onproductiviteit mogen niet gekoppeld worden.

ad c) Het vergemakkelijken van vrijwillige dienstverlating zal voor de opbouw van een officierskorps een gunstiger resultaat kunnen opleveren dan het gedwongen ontslag. De uitwerking van het systeem dient er echter op gericht te zijn alleen de minder rendabele krachten van de regeling te doen profiteren. Indien ook voor de overigen de mogelijkheid zou worden geboden, op betrekkelijk jonge leeftijd met een gunstige financiële regeling de dienst te verlaten, zou dit — gepaard met de aantrekkingskracht van het bedrijfsleven — een ongunstig verloop juist van de uitstekende krachten tengevolge kunnen hebben.

De kostbaarheid van het systeem vormt een ernstig nadeel en naar ik vermoed een sterke beperking. Er zal met vrij ruime middelen moeten gewerkt worden, wil men enig effect bereiken. Juist de minder efficiënte leden van een korps zullen node de geborgenheid van een overheidsfunctie opgeven.

Vatten we de middelen samen, waarmede getracht is het altijd weerkerende promotievraagstuk op te lossen, dan moeten we tot de conclusie komen, dat zij op den duur weinig resultaat zullen hebben. De verhoging van de rangen in verhouding tot de functies geeft een tijdelijk soulaas, maar verandert in wezen weinig. De gedwongen dienstverlating op belangrijke schaal en op lange termijn toegepast zal vermoedelijk een averechtse uitwerking hebben.

Alleen het financieel mogelijk maken der vrijwillige dienstverlating zal een *beperkte* invloed ten goede kunnen hebben. Meer echter niet. De toepassing wordt begrensd door de kosten.

Het oude probleem blijft dus in feite bestaan. De hiërarchie met de smalle top en de brede basis; het gevaar voor veroudering in betrekkelijk lage rangen; de noodzaak om een jong en energiek leiderskorps te vormen; anderzijds de noodzaak om een zekere sociale zekerheid en daarmede de innerlijke samenhang te bewaren.

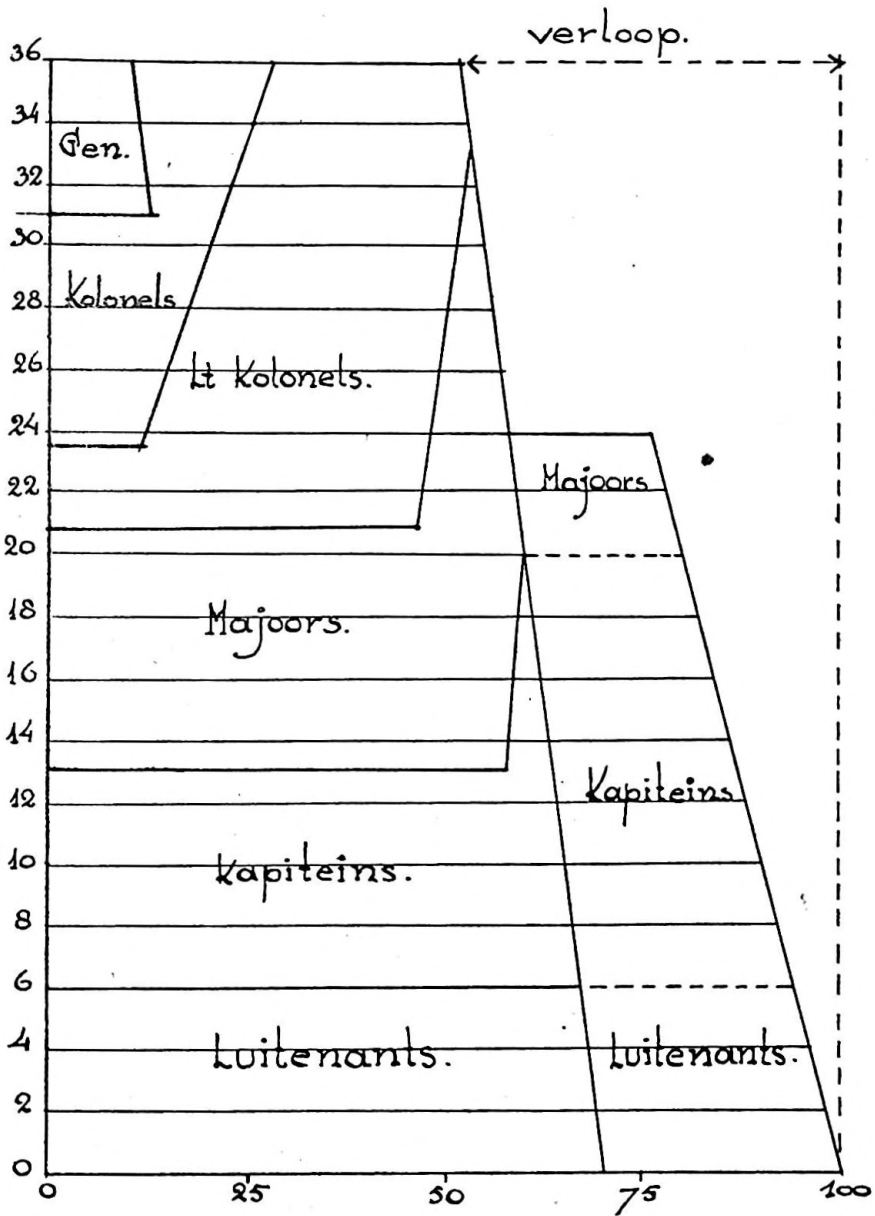
De tegenstrijdige eisen maken het vraagstuk onoplosbaar, indien niet de sterkteverhouding tussen basis en top veranderd wordt.

Deze sterkteverhouding wordt bepaald door de organisatie. Het personeelstrapezium is de quantitative weergave van de vredesorganisatie, die een vraagstuk op zichzelf vormt, waarvan de behandeling uiteraard buiten het bestek van deze inleiding valt.

De samenstelling der organisatie dus als vaststaand aannemend, dwingt de vraag zich aan ons op, of alle hierin voorkomende subalterne functies door beroepsofficieren — in de hiervóór bedoelde zin — moeten worden vervuld.

Het antwoord op deze vraag moet ontkennend luiden. De bestudering van een vredesorganisatie leert, dat slechts 65 à 70 % der subalterne officieren een functie bij de opleidingen hebben, of zich in technisch of organisatorisch werk verdiepen, dat hun capaciteiten als jong intellectueel ten volle opeist.

Fig. 2 .



Schetsmatige weergave van een personeelssituatie, in welke een gedeelte van de subalterne officiers- functies door oud-onderofficieren wordt vervuld.

De overige functies kunnen even goed, zo niet beter door anderen worden vervuld. Ik heb hier o.a. alle subalterne functies op het oog in de enkelvoudige verzorgingseenheden.

In het beeld van de taak der beroepsofficieren — zoals hier ontwikkeld — moeten deze de bedoelde functies slechts voor zeer korte tijd en alleen ter lering waarnemen. Hetzelfde geldt voor de functies in subsistenteneenheden, garnizoensdetachementen, voor die van subalterne beheerders enz.

Ik zou niet graag de indruk vestigen, dat ik bedoelde functies van minder belang acht dan de overige.

Integendeel, zij vormen de onvermijdelijke voorwaarde voor het dagelijks functionneren van de regimenten, voor het draaien van de gehele opleidings-machine.

Ik acht ze echter minder geschikt om te worden vervuld door jonge beroepsofficieren. Hun speciale capaciteiten worden er onvoldoende door uitgebuit en hun ontplooiing onvoldoende bevorderd.

Het opnemen van de uitmuntende onderofficieren in de subalterne officiers-rangen zou in deze een oplossing zijn. Zij zijn de vakmensen bij uitnemendheid. Zij bezitten een gevoel voor stiptheid en detail, dat juist voor het bekleden van de genoemde functies noodzakelijk is.

Een andere oplossing zou gezocht kunnen worden in het aannemen van reserve-officieren, die zich voor een korte termijn zouden moeten verbinden. Het is hoogst onwaarschijnlijk, dat men op deze wijze behoorlijke krachten zou aantrekken, terwijl betwijfeld moet worden of het systeem zedelijk verantwoord is. Ik geloof dat deze methode dan ook als ondeugdelijk moet worden verworpen.

Als consequentie voor het zoeken naar een juiste bevorderingspolitiek moet dus de inschakeling van het onderofficierskorps in de subalterne rangen als gewenst worden beschouwd.

Het is niet onmogelijk, dat dit inzicht botst met enkele traditionele opvattingen, die ik zeker niet onderschat, maar die m.i. lichter moeten wegen dan de efficiency van het bedrijf, de productie van de veiligheid.

Figuur 2 geeft een indruk van de invloed, welke zou kunnen uitgaan van de bedoelde opname van onderofficieren in het subalterne officierskorps.

Bij het naderen der hogere rangen valt een gedeelte van het officierskorps (bijv. 25 %) automatisch weg, wegens het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Rekening werd gehouden met het feit, dat enkele der tot officier bevorderde onderofficieren aan het einde van hun carrière de majoorrang zouden bereiken.

Hiermede wordt dus een versmalling van de basis verkregen, die een soepeler en sneller verwerven van verantwoordelijkheid mogelijk moet maken.

Ik geloof niet, dat het aanzien van het officierskorps door een dergelijke politiek schade zou lijden. Integendeel, de zich duidelijk aftekenende voorbereiding van de jonge beroepsofficier op uitgebreider verantwoordelijkheid zal zijn prestige eerder gunstig beïnvloeden.

Het mes snijdt hier bovendien van twee kanten. Behalve de grotere mogelijkheden, die de a.s. officier in zijn carrière zal vinden, is het duidelijk, dat ook de werving der onderofficieren — die overal met de grootste moeilijkheden gepaard gaat — aanzienlijk zal worden vergemakkelijkt, indien het personeelstrapezium van het onderofficierskorps een uitloop zou hebben in de officiersrang.

M. H. Met de hier ontwikkelde mogelijkheid om een beroepsofficierskorps te verjongen en jong te houden is het probleem der arbeidsverdeling nog niet geheel opgelost. Een goede arbeidsverdeling eist, dat de juiste man op de juiste post wordt geplaatst. Dit betekent, dat er een variatie in de bevordering mogelijk moet zijn, die in de strakke lijnen van de grafiek niet is te lezen.

Het in ruime mate toepassen van bevordering bij keuze, het onderbreken van het automatisme van de bevordering op grond van de ouderdom, wordt echter door velen gevoeld als een gevaar voor de rechtszekerheid. Deze opvatting heeft een goede grond. In tegenstelling tot de situatie in de productiebedrijven, waar de harde en objectieve cijfers een grote rol spelen, berust in de defensie het oordeel over de capaciteiten van een man uitsluitend op het subjectieve inzicht van enkele boven hem gestelde personen. De praktijk heeft geleerd, dat hierdoor verschillen van appreciatie mogelijk zijn, die zekere onrechtvaardigheden ten gevolge kunnen hebben, welke tevens een nadeel betekenen voor het nuttig effect der strijdkrachten.

Desondanks is voor een harde en dynamische leiding van de defensie een ruime toepassing der keuzebevordering noodzakelijk.

Een voorwaarde daarbij is, dat de nadelen — veroorzaakt door het onderbreken van het — normale rendement als selecterende factor — zoveel mogelijk worden vermeden.

Dit betekent, dat aan de personeelspolitiek in het algemeen en aan de beoordelingsmaatstaven in het bijzonder, de hoogste eisen moeten worden gesteld, terwijl het subjectieve element in de beoordeling moet worden beperkt. Het eerste hangt samen met de kwalitatieve opbouw van het gehele korps, het tweede kan waarschijnlijk verwezenlijkt worden door een sterke centralisatie van het gehele beoordelingssysteem.

In een dergelijk systeem zullen de beoordelingen niet alleen naar de vorm, doch ook naar de inhoud centraal moeten worden bestudeerd en naar hun waarde gewogen. Hierbij zullen vergelijkingen moeten worden gemaakt met vroegere beoordelingen, die de beoordeelde heeft ontvangen, maar evenzeer zal de beoordeling moeten worden getoetst aan hetgeen hij, die beoordeelt, reeds op dit gebied heeft gepresteerd.

Zeer gunstige of zeer ongunstige beoordelingen zouden er toe moeten leiden, dat de beoordeelde op korte termijn op verschillende posten wordt geplaatst, waardoor een staving of wellicht wijziging van het oordeel kan worden verkregen.

Op deze wijze zou een zekere egalisering der rechtsbedeling plaats vinden, die bovendien nog het voordeel heeft, dat de capaciteit tot oordelen, welke een officier heeft, zich op den duur moet openbaren.

Deze capaciteit zal n.l. van grote invloed kunnen en moeten zijn bij de keuze voor de hoogste functies. Bij het stijgen van het niveau waarop geleid wordt, zal iedere functionaris (en de officier in het bijzonder) meer moeten steunen op de bijzondere kennis van zijn ondergeschikten. Een gebrek aan capaciteit tot oordelen over deze adviseurs, zal grote verliezen tot gevolg kunnen hebben, verlies aan geld, tijd en aan mensen.

Behalve het mogelijk maken van keuzebevordering op ruime schaal, zou een krachtig doorgevoerde centralisatie van het beoordelingssysteem er dus toe kunnen leiden, dat de wijze van beoordelen wordt tot één der voornaamste maatstaven, volgens welke de beoordelaar zelf voor een hogere functie wordt gequalificeerd.

Samenvatting

M. H. Met de beëindiging van dit hoofdstuk „de structuur van een beroeps-officierskorps” is een korte samenvatting wellicht wenselijk. Ik heb getracht achtereenvolgens de betekenis van het korps beroepsofficieren te omschrijven, de qualiteiten vast te stellen die zulk een korps moet bezitten, alsmede de factoren, die deze qualiteit beïnvloeden en de onderlinge afhankelijkheid hiervan.

Na de behandeling van elk der factoren afzonderlijk, de selectie, de opleiding en de structuur kom ik tot de volgende opsomming der voorwaarden, die volgens het ontwikkelde inzicht ten grondslag liggen aan een goede qualitatieve en structurele opbouw van het korps.

1. Het scheppen van omstandigheden, die het aanbod van goede krachten in sterke mate doet verhogen (o.a. het opvoeren der beloning, faciliteiten en maatregelen waaruit de onderlinge waardering blijkt).
2. Het stellen van hoge eisen bij de selectie, die onverbiddeijk dienen te worden gehandhaafd.
3. Het algemeen houden van de opleiding tot beroepsofficier, waarbij in hoge mate aandacht geschonken dient te worden aan de algemene maatschappelijke problemen van de oorlogsvoering en die der oorlogsvoorbereiding.
4. Het verschuiven van de wapentechnische vorming naar de voortgezette opleiding.
5. Het versmallen van de basis der personeelspyramide door het toelaten van een aantal onderofficieren in de subalterne rangen.
6. Het opvoeren van de keuzepromotie door een scherpe en gecentraliseerde selectie.

M. d. V., M. H.

Bij het samenstellen van deze voordracht werd ik mij dikwijls al te zeer bewust van de brede kloof, die ligt tussen de theoretische ontwikkeling van een personeelspolitiek en de practische uitvoering daarvan.

Ik was me ervan bewust, dat bij het ontwikkelen van een afzonderlijk personeelbeleid — in de huidige uiterst ingewikkelde sociale en administratieve verhoudingen — de grootste moeilijkheden zouden moeten worden overwonnen, terwijl de eerste vruchten van een dergelijk beleid pas na jaren zouden kunnen worden geplukt.

Desondanks bleef dit schema — beperkt als het is tot algemene beginselen — op de praktijk gericht.

In de praktijk zullen alle plannen, die verbeteringen op korte termijn beogen, mede bepaald moeten worden door een goed omljnd gemeenschappelijk doel — hoe ver ook verwijderd — willen zij elkaar niet doorkruisen en tegenwerken.

Voor de opbouw van een defensie en dus voor die van het korps beroeps-officieren is een weloverwogen personeelspolitiek op lange termijn noodzakelijk en onvermijdelijk. Een politiek gebaseerd op *alle* factoren die het personeelsprobleem beheersen en gericht op het werven en behouden van de beste krachten.

De Voorzitter:

Majoor Kremer, ik veronderstel dat U bereid is om enkele heren die nog vragen willen stellen of in debat wensen te treden, te antwoorden.

Mag ik dan de heren, die nog een toelichting wensen of een andere mening te berde willen brengen verzoeken, zich bij de secretaris op te geven?

En mag ik U dan verzoeken om hetgeen U naar voren hebt gebracht, de volgende week te willen inzenden bij de redacteur, de generaal van Hilten? Het woord is nu eerst aan de Kol. Le Fèvre de Montigny.

Kolonel Le Fèvre de Montigny:

M. d. V., M. H.

In de eerste plaats zou ik de inleider mijn bijzondere dank willen betuigen voor de gelegenheid, welke hij mij heeft geboden tevoren van zijn voordracht kennis te nemen.

Met belangstelling las ik daarbij verschillende — soms nieuwe — gedachten, die inleider daarbij naar voren bracht en die bepaald niet zonder meer — als in strijd met de bestaande gedachtengang — op zij moeten worden gezet. Zij dienen te worden bestudeerd en grondig te worden bestudeerd. Want bij het breken met een bestaande gedachtengang bestaat altijd het gevaar dat men, onder de ban van het nieuwe, de balans laat doorslaan, waardoor de gewenste verbetering een gevaar kan worden.

Bij het verdere betoog wil ik mij uitsluitend bepalen tot de opleiding tot beroepsofficier.

- Spreker is terecht uitgegaan van de taak die voor een beroepsofficier is weggelegd.

In dit verband noemt hij:

- de opleiding van dienstplichtigen, kader en reserve-officieren;
- het zijn van aanvoerder;
- opvoeder en organisator, welk laatste aspect hij echter slechts het werkterrein noemt van een speciale groep beroepsofficieren;
- vervullen van bijzondere functies. (Krijgsraden, lid zijn van Commissies, leiding geven in psychologische, sociale of andere diensten;
- optreden in bijzondere omstandigheden, militair bestuur e.d.;
- aandeel in burgerlijke verdediging met alles wat daarmee verband houdt en
- begrip hebben van economische verhoudingen.

Op grond hiervan constateert hij, dat het officierskorps moet voldoen aan zeer hoge eisen van intellectueel leiderschap, organisatorische bekwaamheden, economische en sociaal inzicht en van een zekere graad van wetenschappelijk denken. Hij moet verder verbeeldingskracht gepaard aan realiteit bezitten en tenslotte de wil en moed hebben verantwoordelijkheid te dragen.

M. d. V. tot zover zal ik de inleider zijn gedachtengang niet betwisten.

Maar in de richting waarin hij de oplossing wil zoeken om aan deze wel zeer uiteenlopende eisen te voldoen, wil ik hem niet volgen. Hij wil n.l. breken met de gedachte „De officier is en blijft de aanvoerder en de vormer van een groep gewapende mannen, hoezeer ook technisch geraffineerd en organisatorisch gecompliceerd”. M.a.w. hij wil breken met de gedachte „De officier is en blijft een vakman”.

Maar — vraag ik mij af — als de beroepsofficier niet meer de vakman is, wie is dan wel de vakman; wie moet dan wel kader en reserve-officieren instrueren? Immers blijft dit toch altijd een belangrijk deel van de taak der beroepsofficieren.

Majoor Kremer wil van een beroepsofficier maken een lid van een leiderskorps en niet een vakman. Hier zit in feite het verschil van uitgangspunt met het gevolg, dat zijn gedachten omtrent de uitvoering i.c. de opleiding wel zeer van de tegenwoordige gedachtengang afwijkt.

In het feit, dat in het buitenland — evenals in Nederland overigens — aandacht aan Algemene Vorming wordt besteed, ziet hij een compromis tussen beide opvattingen. Ofschoon hij zelf opmerkt, dat de schoolopleiding in de V. S. geringer is dan in Engeland zegt hij later toch, dat de V. S. en wellicht België inzake de maatschappelijke vorming verder gaan dan een zekere verruiming der algemene ontwikkeling. M. d. V., ik wil deze conclusie niet onderschrijven.

Wel degelijk moet men de schoolopleiding en de opleiding tot beroepsofficier sommeren om een conclusie inzake de uiteindelijk bereikte algemene ontwikkeling resp. maatschappelijk wetenschappelijke vorming te kunnen trekken. Persoonlijk geloof ik niet, dat men in het buitenland te dien aanzien een veel hoger plan dan in Nederland bereikt.

Ik vraag mij af of dit inderdaad wel nodig is. In Nederland bereiken ingenieurs, meesters in de rechten, economen enz. enz. de hoogste posities zonder dat zij bij hunne universitaire studiën een algemeen maatschappelijke vorming hebben genoten. Wel degelijk is de universiteit op het vak afgestemd, ja zelfs in dit opzicht zeer gespecialiseerd.

Inleider wil tenslotte de beroepsofficier bevrijden van het odium van eenzijdigheid en hem op basis van geestelijke gelijkheid brengen met de afgestudeerde reserve-officier. Het verschil tussen beide categorieën zit m.i. zeker niet in het feit, dat de afgestudeerde zulk een bijzondere maatschappelijke vorming heeft gehad (immers ook zijn opleiding is op het vak afgestemd) maar in het feit, dat hij heeft geleerd hoe hij moet studeren, hoe hij vraagstukken moet aanpakken om zich in korte tijd daarin in te werken. M. H., hier zit hem de kneep en dit moeten wij de Cadetten leren.

Dan zijn zij ook in de gelegenheid uit de uitgebreide materie der maatschappelijke vorming voor zelfstudie die onderwerpen te kiezen waarmede ze in de practijk te maken hebben. Vóór 1940 werd hieraan aan de K.M.A. — althans n.m.m. — te weinig aandacht besteed. Na 1945 kwam hierin verbetering. Maar we moeten in dit opzicht verder en verder gaan. Het is nu eenmaal moeilijk met bestaande opvattingen abrupt te breken. Dit kan en moet geleidelijk gebeuren. Persoonlijk leerde ik dit bestuderen van vraagstukken tijdens mijn detachering aan de H.K.S. door de verplichte opdrachten en voordrachten, welke in een beperkte tijd moesten worden afgeleverd. Ik ben er een voorstander van dit ook reeds op de K.M.A. te doen plaats vinden. Een aanvang hiermede is reeds gemaakt.

Ik vertrouw, dat inleider mijn gedachtengang in deze zal willen volgen, want ook hij doet een ernstig beroep op de studiezin van de officier waar hij hem slechts een algemene militair technische vorming wil geven en hem de overige kennis door eigen studie wil laten verwerven.

In de tweede plaats de vraag: „Moeten de aspirant beroepsofficieren aan

de K.M.A. een algemene vorming krijgen of moet deze op het Wapen zijn afgestemd? Inleider is een voorstander van het eerste systeem en geheel afwijzend sta ik hier persoonlijk ook niet tegenover, zij het dan ook dat ik niet zo ver ga als hij, maar een systeem voorsta waarbij een deel van de opleiding — bijv. 1 of 2 jaar — algemeen wordt gehouden en de rest op het Wapen wordt afgestemd. Doet men dit niet, dan is de nieuw benoemde beroepsofficier zonder meer bij de troep niet bruikbaar en komt men in feite tot een verlenging van de opleidingstijd. Ik kan de vergadering mededelen, dat dit vraagstuk door de C.S.V. in nauw overleg met Gouverneur K.M.A. diepgaand wordt bestudeerd en in gevorderd stadium is gekomen.

Men zou kunnen vragen waarom dit systeem dan niet van stonde af aan ingevoerd, maar men moet dan wel bedenken, dat bij de heropening van de K.M.A. alle inspanning erop was gericht het leger zo spoedig mogelijk een bruikbare aanvulling beroepsofficieren te geven. Het huidige systeem leverde reeds na 2 jaar resultaten af en kwam alleen uit dien hoofde reeds het meest aan de gevoelde behoefte tegemoet.

Bovendien achtte men het beter alvorens een nieuw systeem in te voeren, dit grondig en van alle kanten te bezien. Dit oogenblik is m.i. thans gekomen.

Tenslotte de methode van onderwijs aan de K.M.A.

Ofschoon ik hiervóór reeds uiteenzette, dat m.i. meer plaats aan het zelfstandig studeren en zelfstandig aanpakken van vraagstukken moet worden ingeruimd, opdat zij in de gelegenheid zijn die vraagstukken, zowel militaire als maatschappelijke, waarmede zij in de practijk te maken krijgen, zelfstandig te bestuderen, geloof ik toch niet, dat de collegevorm daarvoor de meest geëigende vorm is.

Het grote verschil tussen de opleiding aan de K.M.A. en die aan de Hogescholen en Universiteiten is, dat het Rijk bij de eerste zowel financieel als organisatorisch geïnteresseerd is, terwijl zulks bij de laatste minder het geval is. Voor een goede organisatie der K.L. moet men nu eenmaal uitgaan van een regelmatige aanvulling. N.m.m. is het daarom minder gewenst de leerlingen t.a.v. hun studie volkomen vrijheid te laten en de enige correctie op minder goed studerenden te zien in het wegselecteren der zwakkere broeders.

Een en ander wordt te gevaarlijker indien men — — zoals inleider dit wil — aan de maatschappelijke vakken een grote plaats inruimt. In feite geeft men dan — zij het ook vermengd met militaire kennis — gratis een soort maatschappelijke vorming die op het opleidingsprogramma van het (Ned.) (Opl.) (Instituut) voor het (Buitenland) te Neyenrode gaat lijken. De kans bestaat dan, dat van de mogelijkheid om te worden weggeselecteerd een al te ruim gebruik zal worden gemaakt.

M. de V., ik dank U zeer voor de gelegenheid, welke U mij geboden hebt, mijn mening tegenover die van de inleider te mogen stellen.

Majoor K r e m e r :

De bezwaren van de Kolonel Le Fèvre tegen mijn gedachtegang zijn samen te vatten in een vijftal punten.

In de eerste plaats acht de kolonel het onjuist, dat het vakmanschap van de officier verdrongen zou worden door zijn algemene en wetenschappelijke vorming. Dit bezwaar berust m.i. op een misverstand. De officier moet zijn

vak kennen in de ruimste zin van het woord, n.l. het gehele terrein van de oorlogvoering en -voorbereiding, terwijl hij — overal waar hij wordt geplaatst — op korte termijn de details van het daar aanwezige werk moet leren kennen.

De eerste opleiding tot beroepsofficier kan echter — in verband met de omvang van zijn arbeidsterrein — niet het karakter van een vakopleiding hebben, niet in de wapentechnische zin.

De consequentie is — en dat ben ik volkomen met de kolonel Le Fèvre eens — dat de nieuw benoemde officier zonder meer bij de troep niet bruikbaar is. Hij zal b.v. zes maanden boven de sterkte moeten blijven om zich meester te maken van de wapentechnische details. In feite betekent dit een verlenging der opleiding.

Het tweede punt betreft de sommering van de vooropleiding en de opleiding tot beroepsofficier zelf. Ik geloof niet, dat met een eenvoudige optelsom kan worden volstaan. Het algemene peil van ontwikkeling der betrokken volkeren dient mede van invloed te zijn.

Verder wordt de noodzaak voor een maatschappelijk wetenschappelijke vorming door kolonel Le Fèvre de Montigny betwijfeld. Ik geloof, dat hier het enige, werkelijk *essentiële* verschil van mening aanwezig is, dat zich moeilijk op deze vergadering laat opheffen.

Een enkel punt wil ik echter opmerken. De kolonel vergelijkt de opleiding van de econoom en de jurist met die van de officier en acht de beide eerstgenoemde evenals de laatste op het *vak* afgestemd. Dit nu zie ik om twee redenen anders.

De maatschappelijke vakken zijn n.l. uit hun aard sterk algemeen oriënterend. Zij houden zich bezig met de drijfveren van het menselijk handelen. Bovendien zal ieder jurist of econoom na zijn universitaire studie nog een bepaald vak moeten leren. De jurist zal zich richten op de advocatuur, op een bepaald bedrijf, op de rechterlijke macht, op het ambtenaarschap, enz. De econoom zal bedrijfseconomie gaan plegen bijv. in de staalindustrie of in de scheepvaart, zich oriënteren op bedrijfschappen enz. Dit alle zijn vakken, die hemelsbreed verschillen, maar allen steunend op de algemeen wetenschappelijke voorbereiding.

Het derde punt betreft de duur der algemene opleiding. De duur van één à twee jaar lijkt mij te kort i.v.m. de te stellen wetenschappelijke eisen.

Wat de methode van onderwijs betreft, kan ik de gevaren niet zien, welke volgens de Kolonel schuilen in de collegevorm of in de wetenschappelijke opleiding in het algemeen.

Een regelmatige aanvulling behoeft er geen gevaar mee te lopen, indien bij de vraag naar cadetten met een op ervaring berustend surplus rekening wordt gehouden.

Het gevaar dat cadetten met goede verstandelijke eigenschappen zich opzettelijk zullen laten wegselecteren om van de algemene opleiding in de burgermaatschappij te profiteren, acht ik gering. Mocht dit incidenteel voorkomen, dan zijn we een slecht nummer kwijt.

Tenslotte onderken ik met de Kolonel Le Fèvre de Montigny het gevaar, dat men onder de ban van het nieuwe de balans te ver laat doorslaan. Aan de andere kant is het echter noodzakelijk, dat de evolutie onzer inzichten gelijke tred houdt met de ontwikkeling der omstandigheden en z.m. een tempo op die ontwikkeling vooruit is.

Generaal Majoor tit. H. C. Roelofs en :

Mijnheer de Voorzitter, Excellentie, Mijne Heren,

Toen ik \pm 35 jaren geleden het voorrecht, de eer en het genoegen had de Hogere Krijgsschool te bezoeken, ontvingen wij les in het vak „Legerorganisatie“. Met alle respect voor de leraar bespraken wij niet anders dan oorlogsorganisaties der legers van de meeste landen. Aan de opbouw dier legers, hun vredesorganisaties, de wetten, waarop die opbouw berustten, de structuur dier landen kwamen wij niet toe. Het was mij een waar genoegen de voordracht van de inleider aan te horen en ik maak mijn compliment aan het bestuur onzer vereniging, hetwelk dit onderwerp aan de orde stelde en zo'n goede keuze deed, wat betreft de inleider. Evenwel moet ik opmerken, dat de inleider noch de eerste debater de Hogere Krijgsschool hebben genoemd, alwaar feitelijk toch de meeste leiders, die bij de opbouw en de hogere aanvoering van het leger een belangrijke rol spelen, hun verdere vorming genieten.

Naar mijne mening is het toch noodzakelijk bij de opleiding van het beroepsofficieerskorps rekening te houden met het feit, dat een deel der officieren later ruim de gelegenheid ontvangt om zich verder wetenschappelijk te bekwalen. Wat men later leert, behoeft in de jeugd niet te worden bijgebracht.

Een enkel woord over vrije studie dan wel het schoolse systeem van de K.M.A. in de oude tijd. De inleider en de Kolonel Le Fèvre de Montigny verschillen hieromtrent van mening.

Ik maakte \pm 25 jaren geleden deel uit ener Commissie, waarin het vraagstuk der recrutering der beroepsofficieren der genie ter sprake kwam. De Commissie en haar adviseurs bestonden uit enige ingenieurs van Delft, een hoofdofficier van de Generale Staf, een hoofdofficier van de genie en twee vertegenwoordigers van het Ministerie van Financiën, terwijl de oud-chef van de Generale Staf, Lt.-Generaal Pop als voorzitter fungeerde. Aanvankelijk was ik, als voorstander der vrije studie, van mening, dat de beroepsofficieren der genie uit Delftse ingenieurs moesten worden gerecruteerd, maar toen ik hoorde, dat ook de Delftse ingenieurs een geheel andere mening hadden n.l. dat de vrije studie in Delft oorzaak was van veel geluier en dat ook zij, evenals de genie-officieren, de voorkeur gaven voor a.s. beroepsofficieren der genie aan het systeem der K.M.A., ging ik volkomen overstag. De mededeling betreffende dit geluier van een groot deel der studenten komt geheel voor rekening van de bedoelde Delftse ingenieurs.

Ik ga volkomen accoord met stelling 8, waarin staat: „Voor een efficiente opbouw van een korps beroepsofficieren is het noodzakelijk, dat de basis van het personeelstrapezium zo smal mogelijk wordt gehouden.“

Sedert meer dan 30 jaren volg ik met de grootste belangstelling het verloop en de doorstroming van het korps beroepsofficieren. Zo constateerde ik herhaaldelijk, dat b.v. twee generaal-majours de dienst met pensioen zouden verlaten. Zij werden vervangen, niet, omdat zij minder bekwaam waren dan hunne opvolgers, maar omdat zij 40 dienstjaren hadden en b.v. 56 jaren telden. Hunne opvolgers waren soms zelfs ouder in jaren en vaak zeker niet bekwaamer. Waarom dan deze uitstoting; dit kwam door het gedrang van onderop, vanwege een te brede basis. De hoogste rangen waren in zeer korte tijd doorlopen, terwijl de bedoelde officieren in de subalterne rangen soms reeds waren vergrijsd. De top van het trapezium geleek wel een schoorsteen,

waardoor als bij een rivier in een vernauwing der bedding, de stroom zich versnelde.

Welk een gebrek aan continuïteit is hiervan het gevolg!

Tenslotte iets over het burgerambtenarenkorps, hetwelk ik op een breed terrein heb kunnen volgen.

Vroeger trof men bij de departementen van algemeen bestuur slechts weinig z.g. academisch gevormde ambtenaren aan. Het grootste gedeelte van het korps bestond uit krachten, die na het verlaten der middelbare scholen als klerk bij de departementen waren aangenomen. Een deel dier ambtenaren bereikte de hoogste rangen en de meesten der anderen verrichtten hoogst verdienstelijk werk.

Thans is het aantal juristen, in Rotterdam, Amsterdam of Tilburg gestudeerden, alsmede accountants bijzonder groot. Het resultaat is veel meer referendarissen, administrateurs, raad-adviseurs, directeuren en directeuren-generaal; de zaak is er niet goedkoper op geworden.

Ook hier heeft men thans een te brede basis van gestudeerden; de niet gestudeerden en 's lands kas zijn er de dupe van geworden, terwijl de z.g. Tien-gliedering in de organisatie een snelle afdoening der zaken in de weg staat.

Mijnheer de Voorzitter, ik dank U voor de mij geboden gelegenheid tot het maken van opmerkingen.

Majoor K r e m e r :

De woorden van Generaal Roelofsen betekenden over het algemeen een versterking van mijn betoog, een versterking, die ik dankbaar aanvaard.

Er is echter nog een tweetal punten, dat een kort antwoord behoeft.

De Generaal noemde de H.K.S. een instituut, waar een deel der officieren ruimschoots de gelegenheid krijgt zich wetenschappelijk te bekwamen. Ik kan dit standpunt niet geheel onderschrijven.

Gedurende de inleiding mocht ik reeds opmerken, dat de voortgezette opleiding over het algemeen niet de vergroting of voltooiing van de *wetenschappelijke* vorming ten doel heeft. Dit geldt m.i. ook voor stafscholen of in dit geval voor de H.K.S. Op deze opleidingsinrichtingen wordt de techniek onderwezen, waarmede samengestelde eenheden worden gehanteerd en de speciale kennis bijgebracht voor het vervullen van verschillende staffuncties.

De voortgezette opleiding is dus ook in dit geval niet gericht op wetenschappelijke vorming, doch op speciale op de practijk gerichte kennis (op hoog niveau), die m.i. gebaseerd moet zijn op een grondige dus wetenschappelijke kennis van de problemen der oorlogsvoorbereiding en de daarmee verband houdende maatschappelijke en organisatorische vraagstukken.

Het is m.i. van belang, dat deze kennis zo vroeg mogelijk wordt verworven. Dit is n.l. bepalend voor de geestelijke houding en voor de invloed, die van het officierskorps als geheel uitgaat.

De Generaal vreest — mede op gezag van enige in Delft afgestudeerde ingenieurs — dat een vrije studievorm aanleiding zou kunnen zijn voor veel geluier.

Ik geloof, dat dit gevaar niet groot is. Er is n.l. aan de Universiteit (of Hogeschool) geen beperking gesteld aan de tijd, binnen welke men examens moet doen, zulks in tegenstelling met de werkwijze aan een militaire academie. Er is daar een binding aan de tijd, die gehandhaafd moet blijven. De candi-

dat *moet* op een bepaald tijdstip examen doen. De vrijere studievorm geeft hem een ruimere gelegenheid om te falen, niet om een eeuwige student te worden.

Gen.-Maj. Dr. J. Th. Wilkens, Inspecteur Geneesk. Dienst der Kon. Landmacht:

Mijnheer de Voorzitter,

Het betoog van de Majoor Kremer heb ik met de grootste instemming gevolgd; wanneer ik mij enkele opmerkingen veroorloof, dan is dit zeker niet als critiek bedoeld. In de *Military Review* van Juni 1950 formuleert de Kolonel Forsythe de doelstellingen van alle personeelsbeleid als volgt:

1. personeel van de juiste kwaliteit in voldoende hoeveelheid aantrekken;
2. het meest bekwame en ervaren personeel in dienst te houden;
3. het beschikbare personeel tot het leveren van de beste prestaties brengen.

Dit derde punt mis ik enigszins in de lezing van de Majoor Kremer en naar mijn gevoel is dit jammer. Weliswaar is datgene wat de spreker betoogde onder de opleiding van de officieren hieraan verwant, maar de opleiding omvat niet het gehele punt. U zult U afvragen waarom de dokter zich hierin mengt. Dit is n.l. omdat dit punt de geestelijke gezondheid raakt.

Het heeft mij altijd verwonderd, dat wij van de noodzaak van een perfect onderhoud van ons dode materiaal ten volle overtuigd zijn, dat we daarvoor over uitgebreide reglementen beschikken maar dat voor het „onderhoud” van de drijvende factor van dit dode materiaal, n.l. de menselijke geest, althans tot voor kort, zo weinig aandacht bestond. De „onderhoudsleer” voor de menselijke geest, de geestelijke gezondheidszorg, tracht hierin tegenwoordig verbetering te brengen. Van dit oogpunt uit zou ik gaarne iets opmerken.

Het beste geestelijk materiaal vindt men onder de beheerst emotionelen. Het is echter fijn materiaal en als zodanig sterk aan slijtage onderhevig.

Onlangs is een studie over de geestelijke vermoeidheid geconstateerd, dat juist degenen, die behept zijn met een emotioneel karakter, enerzijds tot topprestaties in staat zijn, anderzijds onder de druk van belemmerende omstandigheden het eerst verschijnselen van vermindering der prestaties gaan vertonen. Deze geestelijke vermoeidheid wordt niet door training voorkomen en treft het meest degenen die zonder op zich zelf te letten door blijven vechten. Op deze wijze worden bij slecht geleide bedrijven de beste krachten tussen hun 40e en 50e jaar vernield en daarna gepasseerd door de middelmatigen. Bij tijdige herkenning zijn de funeste gevolgen te voorkomen. De afwijkingen manifesteren zich door: prikkelbaarheid, gedeprimeerde stemming, slapeloosheid 's avonds met neiging tot sufheid in de ochtenduren, en vele lichamelijke verschijnselen, waarmede ik U niet zal vervelen.

De preventie is samen te vatten in de volgende maatregelen: goede sfeer in het werk, goede ontspanning op het vereiste culturele peil en regelmatig rouleren op de functies waar de verantwoordelijkheid en de hoeveelheid werk zwaar drukken.

In een militair milieu zou ik hier nog iets aan willen toevoegen, n.l. dat de leiding van jonge officieren, speciaal ook ten aanzien van het handhaven van de Krijgstucht, zeer veel tact vraagt en dat een meerdere in staat moet zijn zijn gezag zo spoedig mogelijk te doen aanvaarden, door moreel en intellectueel overwicht. Niets is zo fnuikend als het onderworpen zijn aan meerderen,

die men niet respecteert. In de practijk beduidt dit, dat een nauwkeurige selectie van de meerderen ook de jongeren tot een betere dienstvervulling in staat stelt.

Een volgende eis van een goede zorg voor de geestelijke gezondheid is, dat men bedenke, dat het noodzakelijk is om de mensen allerlei kleine ergernissen te besparen, ten einde een vermindering der arbeidsvreugde en dus der prestaties te voorkomen. Ik zou hier niet graag voorbeelden geven, doch ik moge volstaan met de opmerking, dat ik wetenschappelijk de overtuiging heb, dat bij vele kleine bezuinigingen, die de belangen van het personeel raken, de wijsheid door de zuinigheid bedrogen wordt.

Een belangrijke moeilijkheid voor het personeelsbeleid ten aanzien van militairen is voorts gelegen in het feit, dat er zo weinig compensatie bestaat voor uitstekende prestaties. De meest energieke neigen daarom tot de burger-carrière. Wanneer nu bovendien de recrutering slecht verloopt, dan moet een zeer kleine kern de verantwoordelijkheid dragen, en ook daarvoor is geen extra beloning mogelijk. Aldus geraken we in een vicieuze cirkel. Dit heeft ten gevolge, dat er een groot gevaar bestaat, dat men de meest bekwame en meest enthousiaste kern van een officierskorps in vreedstijd opgebruikt en in oorlogstijd aanvoerders overhoudt, die reeds aan de grens van hun uithoudingsvermogen waren vóór de spanningen van de oorlogstijd zich deden gevoelen.

Een gezond personeelsbeleid zal er rekening mee houden, dat het niet gaat om een voldoende aantal willekeurige namen in een aantal lege vakjes te schrijven, maar om een aantal mensen, met al hun individuele goede en minder goede eigenschappen op het juiste moment paraat te hebben om een bepaalde, veelal zware taak te vervullen. Houdt men hier géén rekening mede, dan zijn de officieren, van wie leiding in oorlogstijd moet uitgaan, verbruikt, opgesoupeerd, vóór zij hun eigenlijke taak te verrichten krijgen.

Ik heb de overtuiging, dat de lezing van de Heer Kremer een bijdrage vormt tot de geestelijke gezondheid van het leger en ik betuig daarvoor als medicus mijn grote erkentelijkheid.

Majoor K r e m e r :

Het medisch aspect van het personeelsbeleid, zoals door de Generaal Wilkens belicht, lijkt mij juist in de huidige omstandigheden zeer belangrijk.

Het ziektebeeld van wat wij een slecht moreel zouden noemen en dat het gevolg kan zijn van een slechte personeelspolitiek, is tegenwoordig geen zeldzaam phenomeen.

Voor wat betreft het onderwerp „het beschikbaar personeel tot het leveren van de beste prestaties te brengen”, heb ik getracht dit tot hoofdmotief te maken van het besprokene onder het hoofdstuk „structuur” en onder verschillende hoofden in het hoofdstuk „selectie”. Het spijt mij, wanneer dit niet duidelijk genoeg tot uiting is gekomen.

Ik dank de Generaal Wilkens voor zijn waarderende woorden en voor zijn welkome aanvulling op mijn betoog.

Majoor der Mariniers A. M. L u i j k :

M. de V., Excellentie, M. H.,

Het onderwerp door de Majoor Kremer hedenavond behandeld, heeft mijn bijzondere belangstelling en veel van hetgeen ik naar voren had willen

brengen, werd reeds, beter dan ik het had kunnen doen, door de Kolonel Le Fèvre de Montigny gezegd.

Enkele punten zal ik echter nog gaarne door de Majoor Kremer toegelicht willen zien.

De opsomming van de bijzondere leervakken aan de K.M.A. te geven, zoals Sociale- en Bedrijfseconomie, doen bij mij de vraag rijzen, hoelang de opleiding dan wel zou moeten duren, omdat een gedegen kennis niet zo licht verkregen wordt en m.i. in de huidige duur der opleiding niet voldoende tijd kan worden gevonden om ook deze vakken nog op te nemen.

De a.s. officier zal zijn handen vol hebben aan het zich bekwamen voor zijn taak als troepenofficier.

Ik vraag mij af, omdat ik wel met de Majoor Kremer eens ben, dat de door hem genoemde vakken zeker tot de kennis van een beroepsofficier moeten gaan behoren, of het niet meer wenselijk en mogelijk zou zijn deze extra kennis later, dus enkele jaren na het officier zijn bij te doen brengen.

Mijn tweede vraag betreft het hier getekende trapezium, de vorm hiervan is bepaald door de vredesorganisatie.

Echter zullen er altijd officieren in opleiding zijn en cursussen volgen, h.t.l. of elders, en ook altijd zullen er officieren als instructeurs hierbij benodigd zijn. Dit is een commitment, dat bij overschakeling van vredes- naar oorlogsorganisatie ter beschikking komt. Deze „zwevende” hoeveelheid officieren behoort m.i. in het trapezium te worden opgenomen.

Mijn derde vraag, M. de V., heeft betrekking op het opnemen van verdienstelijke onderofficieren in het Korps beroepsofficieren. Ik zou willen vragen: acht de Majoor Kremer het mogelijk om ten alle tijde in een nodige aanvulling van 30 % van het Korps beroepsofficieren op deze wijze te kunnen voorzien. Ik geloof, dat dit niet mee zal vallen, tenzij men bij de selectie voor aanneming van onderofficieren ook reeds het oog richt op deze toekomst-mogelijkheden.

Voorts meen ik, dat dit een in wezen ongewenst afromen betekent van het Korps onderofficieren, waarin voor het bereiken van de hoogste onderofficierenrangen toch ook behoorlijke eisen moeten kunnen worden gesteld.

De leeftijd waarop men deze onderofficieren naar de officiersrangen laat overgaan, is mij niet duidelijk. Is dit voor verdienstelijke onderofficieren van alle rangen en leeftijden mogelijk of begint men bij een bepaalde rang en ancienniteit te selecteren?

Ik dank U, M. de V.

Majoor Kremer:

De eerste vraag van Majoor Luijk bestaat in feite uit drie afzonderlijke delen. Spreker vraagt zich n.l. af:

1. of vakken als sociale- en bedrijfseconomie tot de kennis van de beroepsofficier moeten gaan behoren;
2. of de huidige duur der vakopleiding toereikend zal zijn om bedoelde vakken op te nemen;
3. of het niet mogelijk is deze kennis later, dus enige jaren na de aanstelling tot officier, bij te brengen.

Voor de beantwoording van het eerste punt moge ik verwijzen naar het begin van mijn inleiding. Punt 2 werd reeds behandeld in mijn antwoord

aan Kolonel Le Fèvre de Montigny: de huidige duur der opleiding zal vermoedelijk iets te kort zijn. Het derde punt kwam al ter sprake bij de opmerkingen van Generaal Roelofsen: de bedoelde wetenschappelijke kennis dient — om verschillende redenen — zo vroeg mogelijk te worden verworven.

Het trapezium omvat het totale aantal beroepsofficieren, dus ook de door spreker genoemde „zwevende hoeveelheid” officieren.

Uit het hier getoonde trapezium zou kunnen worden afgeleid, dat ik mij een overgang van uitstekende onderofficieren naar het officierskorps had gedacht na ongeveer twintig vervulde dienstjaren. Dit moet echter niet te star worden opgevat. Vele variaties moeten mogelijk blijven.

Ik ben het volkomen met de heer Luijk eens, waar hij zegt, dat de aanvulling van de subalterne officiersrangen uit het korps onderofficieren bezwaarlijk zal zijn, wanneer de selectie der onderofficieren niet gericht is op de toekomstmogelijkheden.

Zonder deze instelling bij de selectie is n.l. elke behoorlijke personeelsopbouw bezwaarlijk, zo niet onmogelijk.

Indien echter aan de nodige voorwaarden wordt voldaan, zal het voorgestelde systeem niet betekenen, dat het onderofficierskorps op een ongewenste wijze wordt afgeroomd, doch dat naast verjonging van dit korps tevens een verbetering van kwaliteit wordt verkregen.

Ritmeester A. W. F. v o n B a l l u s e c k :

Mijnheer de Voorzitter,

Naar aanleiding van het hoofdstuk Selectie zou ik de Majoor Kremer in de eerste plaats de volgende vraag willen stellen: Is de Majoor Kremer het met mij eens, dat, waar hij vaststelt, dat de aspirant-beroepsofficier intreedt in het *korps* beroepsofficieren, de selectie voor de opleiding daartoe *niet* moet gezien worden als een zuiver vak-technische aangelegenheid, doch dat het korps beroepsofficieren hierin een belangrijke stem behoort te hebben, zodat men zou kunnen spreken van coöptatie?

In de tweede plaats zou ik, eveneens naar aanleiding van het hoofdstuk Selectie willen opponeren tegen de stelling, dat het intellect bij de selectie als voornaamste eigenschap van de candidaat moet worden vooropgesteld.

Indien dit waar was, vormde het korps beroepsofficieren in het leger niet het hart en het hoofd, doch slechts een mechanisch brein. Waar de kwaliteit en het karakteristieke van de strijdkrachten in de eerste plaats, en terecht, worden afgemeten naar de kwaliteit en de juiste mentaliteit van het korps beroepsofficieren, dienen n.m.m. bij de selectie het karakter en de juiste mentaliteit als belangrijkste factor te worden beschouwd en komt het intellect in de tweede plaats.

Ik dank U, Mijnheer de Voorzitter.

Majoor K r e m e r :

Met de ritmeester von Balluseck ben ik het eens, dat het korps beroepsofficieren moet deelnemen aan de selectie der aspirant-beroepsofficieren. Dit kan op verschillende manieren bijv. door een mondeling onderhoud, observatie enz. Vrijwel elke grote organisatie zal op deze wijze haar stempel drukken op de selectie harer leden.

Toch zou ik dit geheel — de som van psychotechnisch onderzoek en

coöptatie — willen zien als de technische selectieprocedure, welke beheerst wordt door de gestelde eisen en het aanbod van kandidaten.

Ten aanzien van het intellect der kandidaten heb ik twee opmerkingen gemaakt. In de eerste plaats, dat een ernstig accent op deze eigenschap moet worden gelegd en in de tweede plaats, dat het intellect doorslaggevend moet zijn ten opzichte van de schoolse wijsheid.

Ik heb dus niet gezegd, dat het de *voornaamste* eigenschap moet zijn. De aanwezigheid van bepaalde karaktereigenschappen is een absolute voorwaarde; de aanwezigheid van een scherp intellect moet dit echter ook zijn. Ik heb niet de indruk, dat dit tot nu toe voldoende wordt ingezien.

Reserve Kapitein van Algemene Dienst D. L a n g e r a a r :

Mijnheer de Voorzitter, Excellentie, Mijne Heren,

In aansluiting op hetgeen zo juist door de Ritmeester von Balluseck naar voren is gebracht, zou ik willen waarschuwen tegen het stellen van te hoge eisen aan het intellect als totaliteit voor de a.s. beroepsofficier. De taak van de beroepsofficier is een bij uitstek praktische taak. Dit impliceert, dat bij een onderzoek naar het intellect bij de selectie de nadruk moet liggen op de praktische facetten van de intellectsstructuur.

Wanneer de Majoor Kremer in zijn voordracht telkenmale het woord selectie gebruikt, dan zou ik, om begripsverwarring te voorkomen, liever het woord werving gebruiken. Bij de behandeling van de selectie (werving) noemt de Majoor Kremer o.a. als bepalende factoren: salariëring en sociale zekerheid. Ik mis dan één zeer belangrijke factor: het kiezen van het beroep om het beroep. Deze ideële instelling van de aspirant-cadet is slechts mogelijk als hij de „zin van het officiersmétier" in oorlogs- en in vreedstijd kent. Wanneer men de eerstejaars op de Universiteiten of Hogeschool vraagt, waarom zij deze studierichting hebben gekozen, dan kunt U zeker een min of meer gefundeerde verklaring verwachten. Het is beangstigend, dat men bij het stellen van deze vraag aan de kandidaten tijdens de selectie voor de Koninklijke Militaire Academie veelal ontwijkende antwoorden krijgt. Men kent het beroep niet, de „zin van het officiersberoep" is slechts tot enkelen doorgedrongen, de ideële instelling, zo belangrijk voor het opvangen van onvermijdelijke decepties in de carrière, mist men bij te veel kandidaten. Het is voor de velen een net beroep geworden, een mogelijkheid tot maatschappelijke herclassificatie, kortom een „baan met houvast". Met het zoeken naar een oplossing voor dit probleem, komt men op het terrein van Leger en Volk, op het gebied van voorlichting en beïnvloeding van de leerlingen op richtingen voor Voorbereidend Hoger- en Middelbaar Onderwijs. Wellicht biedt het inschakelen van actieve reserve-officieren als docenten aan deze onderwijsinrichtingen verbonden, een mogelijkheid tot oplossing.

De Kolonel Le Fèvre de Montigny heeft reeds het gevaar gesignaleerd, dat in de uiteenzetting van de Majoor Kremer over de opleiding van de a.s. beroepsofficier, de K.M.A. een Universiteit met een min of meer militair ver-nisje dreigt te worden.

Ook voor de werving van de aspirant cadetten is deze materie van groot belang. Er zijn vele jongelieden, die opzien tegen een star wetenschappelijke opleiding. Zij ambiëren na hun H.B.S. of Gymnasium-opleiding een verdere vorming, doch zien uit naar een studierichting en naar een carrière, die naast

een theoretische scholing, de mogelijkheid biedt tot gezonde bevrediging van hun, wat ik zou willen noemen, vitale bewustheid.

Deze mogelijkheid biedt de functie van beroepsofficier en deze mogelijkheid kan de opleiding op de Koninklijke Militaire Academie bieden onder veel gunstiger voorwaarden dan welke andere academische opleiding ook. Juist bij het tekort aan kandidaten van „formaat” moet de opleiding aan de Koninklijke Militaire Academie deze mogelijkheid uitbuiten en hierop bij de wervingsactie appelleren. Ik zie het als een voordeel, wanneer op de Koninklijke Militaire Academie meerdere cadetten een plaats zouden vinden, die niet beschikken over een overmatig grote „studie zit”, doch met een behoorlijk intellect. De opleiding op de Koninklijke Militaire Academie heeft vele mogelijkheden dit tekort op te vangen. Het verleden heeft toch bewezen, dat juist uit deze categorie bekwame „troupiers” zijn voortgekomen, bekwame krachten, die wellicht bij een meer „vrije” studie op een Universiteit gesneuveld zouden zijn.

Ik meen een zekere discrepantie te onderkennen in het eerste en laatste gedeelte van de voordracht van de Majoor Kremer. Immers, in het eerste gedeelte acht de Majoor Kremer een opleiding van de a.s. beroepsofficier, die ligt op academisch niveau, noodzakelijk. In het tweede gedeelte van zijn inleiding wil hij echter, via de onderofficiersrangen meerderen tot de officiersrang voeren zonder deze vorming. De Majoor Kremer acht het zedelijk niet verantwoord, reserve-officieren in tijdelijk dienstverband aan te trekken of ongeschikt beoordeelde beroepsofficieren af te stoten. Bij mij rijst de vraag of het uit psychologisch en ethisch standpunt aanvaardbaar is, officieren, voortgekomen uit de onderofficiersrangen, in de leeftijd van 50 tot 55 jaar met 1, 2 of 3 sterren op hun kraag te laten rondlopen. Is dit voor het grote publiek niet een te duidelijk bewijs van „minder”-vermogen?

Majoor Kremer:

Bij het onderzoek naar het intellect van de a.s. beroepsofficier, dient de aard, de gerichtheid van dit intellect inderdaad in het oog te worden gehouden in verband met bepaalde praktische eisen van het beroep.

Indien de Kapitein Langelaar hieraan echter de consequentie verbindt, dat niet te hoge eisen moeten worden gesteld aan het intellect als totaliteit, vrees ik, dat bepaalde gedeelten van mijn inleiding aan duidelijkheid te wensen hebben overgelaten.

De zelfde indruk krijg ik, wanneer de Heer Langelaar bij de wervingsactie — *in verband met het ontbreken van kandidaten van „formaat”* — een ruim aanbod wil verkrijgen van hen, die opzien tegen een star wetenschappelijke opleiding. Spreker wil dus blijkbaar de te stellen eisen aanpassen aan het huidige aanbod. Mijn bezwaar tegen deze opvatting somde ik reeds bij de inleiding op. Ik moge hiernaar verwijzen.

Het is mij niet duidelijk wat de Kapitein Langelaar, met een star wetenschappelijke opleiding, bedoelt. Ik ken geen grotere starheid dan die van een vakopleiding, waarbij men van het onderzoek naar de waarheid der beginselen blijft verstoken.

Het woord selectie is door mij gebruikt in de ruime zin van het begrip keuze. De technische procedure is, zoals ik reeds opmerkte, hierbij buiten beschouwing gelaten.

De ideële factor bij het aanbod, n.l. het kiezen van het beroep om het be-

roep, stond op de achtergrond van mijn betoog. Deze factor is vanzelfsprekend aanwezig bij een intelligente kandidaat, die de officiersloopbaan kiest. Hij doet daarbij n.l. vrijwillig afstand van materiële welstand, ook bij betere voorwaarden dan de huidige.

Men hoede er zich echter voor deze ideële instelling van de jeugd te zwaar te belasten. Ik moge er in dit verband aan herinneren, dat ik de „waardering” één der voornaamste factoren in het aanbod heb genoemd.

Indien gebrek aan waardering, aan beloning en aan mogelijkheid tot ont-plooiing samengaan, worden de beste kandidaten afgestoten. Er blijven dan nog de middelmatigen over, die een vast beroep wensen, dus zonder ideële instelling hun keuze deden.

De Heer Langelaar bevestigt zelf dit inzicht door zijn beschrijving van de geestelijke instelling van de huidige kandidaten der K.M.A.

Het beïnvloeden van leerlingen op middelbare scholen of andere scholen ligt op het terrein der volksopvoeding. Dit punt valt m.i. buiten het onderwerp van deze avond.

De Kapitein Langelaar ziet een tegenstrijdigheid in de opleiding, die naar mijn mening voor een beroepsofficier gewenst is, en het feit, dat een gedeelte der officieren uit de onderofficiersrangen wordt gerecruiteerd.

Deze tegenstrijdigheid is schijnbaar. Het gaat hier n.l. om twee soorten officieren.

Psychologisch en ethisch is dit systeem aanvaardbaar. De tot officier bevorderde onderofficiëren voelen zich onderscheiden, ook al zijn zij in leeftijd de meerdere van hun ranggenoten. Mijn ervaring is, dat zij hogelijk gewaardeerd worden, niet alleen door hun eigen omgeving, doch ook door de troep en door het officierskorps, waarin zij zijn opgenomen.

Bij het aantrekken van reserve-officiëren in tijdelijk verband, worden de minder wilskrachtigen ertoe verleid hun streven naar een permanente werking tijdelijk op te geven. Zij worden na enige (verloren) jaren weer afgestoten, vaak op een ogenblik, dat zij onder slechtere voorwaarden dan voorheen de strijd om het bestaan opnieuw moeten beginnen. Ik acht daarom deze methode zedelijk niet verantwoord.

Over het gedwongen ontslag van minder geschikte beroepsofficieren heb ik in *dit* verband niet gesproken. Ik wees alleen op de invloed, welke het aanbod van kandidaten hiervan zou ondergaan.

De Voorzitter:

Mijne Heren,

Er rest mij dan nog dank te zeggen voor hetgeen ons hedenavond is geboden.

In alle landen, in alle legers en in alle tijden vormen de officieren de kern van het leger, waaromheen de rest wordt opgebouwd. Daarom zijn dus de selectie, vorming enz. van het korps beroepsofficieren van het allergeeëste belang.

Het bestuur van de Vereniging heeft dan ook niet geaarzeld bij het opstellen van het winterprogramma ook dit onderwerp te kiezen en ik deel de mening van de Generaal Roelofsen, dat wij ons gelukkig kunnen prijzen de Majoor Kremer als inleider te hebben uitgenodigd.

Ik dank ook de debaters, die in hoge mate tot het welslagen van deze avond hebben bijgedragen. Wij hebben verschillende malen een interessante voor-

dracht gehad, waarop weinig gedachtenwisseling volgde. Deze avond was dit gelukkig anders, waardoor de belangstelling voor het onderwerp wel is be-
wezen. In het debat zijn de facetten van het vraagstuk van verschillende
kanten belicht, waarvoor ik de debaters dank zeg. Eén van de aanvullingen
is mij uit het hart gegrepen en wel, dat de ideële grondslag van het officiers-
beroep naar voren is gebracht. Het heeft mij dankbaar gestemd, dat door U,
Majoor Kremer, werd geantwoord, dat deze grondslag door U steeds als van-
zelfsprekend in gedachten werd gehouden. Er zijn enkele beroepen, die met
hun ideële grondslag staan of vallen en het officiersberoep is daar zeker een
van. Wel onderschat ik allermint het belang van de andere factoren, die de
toeloop tot het officierskorps beïnvloeden, doch deze zullen en mogen m.i.
nimmer bepalend zijn. Zij moeten n.m.m. zodanig zijn, dat iemand die offi-
cier wil worden, daardoor niet wordt afgeschrikt doch ziet, dat dit beroep
de nodige waardering ondervindt.

Het onderwerp is zo belangrijk, dat men in de verleiding zou komen nog
veel meer te zeggen, maar daar het al bij half twaalf is, wil ik het hierbij
laten en sluit ik hierbij deze vergadering.

STELLINGEN

1. Ter bepaling van de algemene eisen, aan de beroepsofficier te stellen, is een analyse van zijn individuele en collectieve functies noodzakelijk.
2. Binnen de grenzen, door de nationale middelen gesteld, wordt de kwaliteit der defensie bepaald door de kwaliteit van het korps beroepsofficieren.
3. Beslissend voor de kwalitatieve opbouw van een korps beroepsofficieren is de *combinatie* van de selectie, de opleiding en de structuur van het korps.
4. Selectie, opleiding en structuur zijn onderling afhankelijke factoren.
5. De selectie-eisen moeten gebaseerd zijn op een analyse der algemene eisen en mogen niet afhankelijk worden gesteld van een wisselend aanbod van goede krachten.
6. De officiers-opleidingen in de Westerse landen worden over het algemeen beheerst door een oude (en verouderde) conceptie van het beroep.
7. De opleiding tot beroepsofficier dient algemeen gehouden te worden, gericht op de diepere kennis van de problemen, welke de legervorming en de oorlogvoering beheersen.
8. Voor een efficiënte opbouw van een korps beroepsofficieren is het noodzakelijk, dat de basis van het personeelstrapezium zo smal mogelijk wordt gehouden.
9. Door het ontbreken van het tastbare rendement als selecterende factor, dienen in een officierskorps aan de personeelspolitiek in het algemeen en aan de beoordelingsmaatstaven in het bijzonder de hoogste eisen te worden gesteld.

MEDEDELINGEN VAN HUISHOUDELIJKE AARD NIEUWE LEDEN

Nederland

Amsterdam: R. W. van der Giessen, Lt. t. z. I (S.D.)
 Arnhem: S. Rijke, Kapitein 2 V.O.C.
 Doorn: A. Woerlee, Kap. Mariniers; L. H. H. Ham, 1e Lt. Mariniers.
 Ermelo: Bibliotheek (Specialisten) der S.R.O.I.
 Gilze: K. C. Hernaus, Kapitein.
 's-Gravenhage: W. F. ten Boske, Kap. Inf.; A. van Sorge, Lt. t. z. I; Bureau Wetenschappelijk Onderzoek v. d. Marinestaf; H. K. Persant Snoep, 1e Luit.
 Haarlem: A. Blokland, Kap. Inf.
 den Helder: M. C. Tromp, Serg. Adelborst Zeedienst.
 Naarden-Bussum: J. J. Molenaar, res. 1e Lt. Inf.
 Rijen: J. A. Kuijpers, res. 1e Lt. vlggt.-tel.; L. J. J. M. Meylink, 1e Luit. boordwerk-
 tuigkundige; R. A. Hengstdijk, 1e Luit. Wnr.; F. J. van Doorn, res. 2e Lt. Wnr.;
 A. Visser, res. 2e Lt. L.S.K.
 Tilburg: C. Baayen, 1e Luit.
 Vught: C. van Dijk, 1e Luit.
 Wassenaar: Jhr. W. C. M. de Jonge van Ellemeet, Luit. ter zee I; A. J. Schotman,
 Kap. Inf. Dr. M. W. Mouton, Kapitein ter zee.

Nederlandse Antillen

Aruba: C. G. Kamerling, 2e Luit. Mariniers.

Buitenland

Indonesia

Djakarta: H. J. Potter, Dir. Off. v. Gez. 2e kl.; Hoofd-Sectie M.G.D. N.M.M.; G. C. T.
 van Dorp N.V., 5 abonn.

Verbetering van vorige opgave in afl. IV 50/51.

Utrecht: A. E. Zand, 1e Luit. Inf. moet zijn: A. E. Land, 1e Luit. Inf.

De contributie voor het werkjaar 1950—1951 is vastgesteld op f 10,—. De leden die de contributie 50/51 of voorgaande jaren nog niet voldeden worden thans dringend verzocht hun contributie wel te willen storten op postrekening 78828 van de Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap, Den Haag. Om onnodige last en onkosten te vermijden worden geen quitanties aan de deur aangeboden.

Aflevering I, II, III en IV van het Orgaan 1950—1951 zijn aan de leden toegezonden.

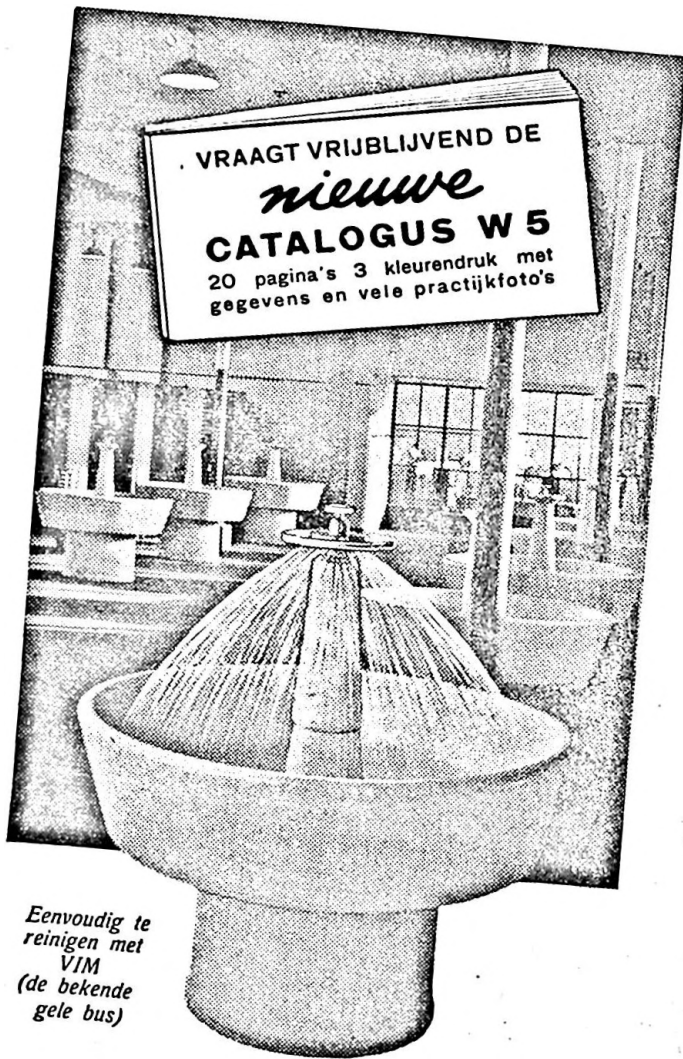
Het Bestuur van de Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap is thans als volgt: *M. R. H. Calmeijer*, Lt.-Generaal G.S., Voorzitter; *I. A. Aler*, Lt.-Generaal Vlieger; *D. A. van Hilten*, Generaal-Majoor b.d., Redacteur Orgaan en W.J.; *C. M. L. Schaper*, Schout bij nacht-Vlieger; *W. J. van Gulik*, Generaal-Majoor b.d.; *J. J. de Wolf*, Kolonel der Genie; *J. H. Couzy*, Kolonel G.S.; *C. B. Fortuyn*, Kap. Lt. ter zee; *H. P. Zielstra*, Kolonel wnr.; *E. J. C. van Hootezem*, Majoor G.S.; *J. P. Boots*, Res. Luit.-Kolonel b.d., Secretaris-Penningmeester, Van Alkemadeaan 215, Den Haag, Telefoon 774621, Postgiro 78828.

Verschillende leden, die in Indonesië dienden en thans in Nederland verblijven, missen exemplaren van de afl. 1 t.m. 5, 46-47, 1 t.m. 5, 47-48, W.J. 47, 1 t.m. 6, 48-49 en W.J. 48, 1 t.m. 6, 49-50.

Mochten er leden zijn die geen prijs stellen op het bewaren van deze exemplaren, dan zullen zij hiermee kameraden die ze missen, een groot plezier doen door deze exemplaren toe te zenden aan de Secretaris-Penningmeester van de Vereniging ter beoefening van de Krijgswetenschap, v. Alkemadeaan 215, Den Haag, die dan voor verdere distributie zal zorgen.

Het Bestuur onzer Vereniging dankt U bij voorbaat.

Geeft bij adresverandering kennis aan de Secretaris-Penningmeester,
 van Alkemadeaan 215, 's-Gravenhage
 en vergeet vooral niet ons een nieuw lid op te geven



VRAAGT VRIJBLIJVEND DE
nieuwe
CATALOGUS W 5
20 pagina's 3 kleurendruk met
gegevens en vele praktijkfoto's

Door en door
hetzelfde
oersterke
materiaal
(5-6 cm. dik).

Interne
bewapening
met
rondstaal.

NIEUWE
waterfilm-
verdeler.

Eenvoudig te
reinigen met
VIM
(de bekende
gele bus)

8 persoons **Ocriet** wasfontein

Ocriet wasfonteinen zijn zo sterk als een bunker.
Reeds honderden zijn in gebruik in kazernes, mili-
taire kampen en op vliegvelden. Vraagt catalogus W 5
aan:

Ocriet FABRIEK N.V.

BAARN - TELEFOON 2380 - 3037 (K 2054)