

# MENINGEN van anderen

## Flexibiliteit en starheid in krijgshistorisch perspectief

### Op weg naar een operationelere KL!

Het is jammer dat de ontwikkeling van Opdracht Gerichte Commandovoering (OGC) in de Nederlandse krijgsmacht (bedoeld wordt waarschijnlijk: de Koninklijke Landmacht?) pas in de laatste paragraaf wordt aangehaald door de auteurs.<sup>1</sup> Voor de relevantie van het artikel was het naar mijn mening interessanter geweest als deze paragraaf de hoofdmoot van het artikel had gevormd. Mogelijk een uitnodiging tot een vervolg(-onderzoek)?!

Gezien mijn ervaring als KL-officier beperk ik me in deze reactie tot mijn eigen krijgsmachtdeel; ik ben overigens wel erg benieuwd naar de ervaringen van mijn collega's bij andere krijgsmachtdelen! De auteurs richten zich bij hun blik op de organisatie wel erg op de vredesbedrijfsvoering, wat blijkt uit het noemen van de invoering van Resultaat Verantwoordelijke Eenheden, een begrip zonder operationele betekenis. Deze beperking komt mogelijk voort uit een gebrek aan gegevens of onderzoek over de manier van optreden van operationeel ontplooiden eenheden in bijvoorbeeld uitzendgebieden of op oefeningen. Misschien dat de voormalige sectie Lessons Learned hierover wel gegevens verzameld en geïnterpreteerd heeft? Ook de auteurs doen in hun afsluiting een oproep tot evaluatie in die richting.

Vanuit mijn ervaring bij operationele eenheden (onder meer tijdens twee uitzendingen onder geheel verschillende omstandigheden) durf ik te stellen dat wij, en daarmee bedoel ik de leidinggevendenden binnen de KL, te weinig aandacht besteden aan het bewust implementeren van

OGC bij onze jonge leidinggevendenden (de groeps- en pelotonscommandanten), die overigens wel leiding geven tijdens het merendeel van de risicovolle operationele taken in de uitzendgebieden.

Zolang de juiste mentaliteit niet 'tussen de oren' zit als een tweede natuur, komt OGC (nog) niet voldoende tot uiting. Het alleen doceren op de diverse opleidingsinstituten is slechts een eerste aanzet hiertoe; daarna zullen we continu moeten bewaken dat we volgens de beginselen van OGC werken, zowel op de kazerne in Nederland als tijdens oefeningen en operationele inzet in het buitenland.

### OGC wordt verstikt door vredesbedrijfsvoering

In Nederland wordt OGC echter verstikt door de vredesbedrijfsvoering: 'voorafgaand toezicht' is daar een goed voorbeeld van. Ingevoerd om valide redenen, maar ik vind het dodelijk voor OGC als een commandant niet eens zelf mag beslissen over uitgaven boven het luttel bedrag van € 250,-. Van diezelfde commandant verwachten we een maand later in het uitzendgebied wél dat hij of zij mogelijk levensgevaarlijke risico's voor zijn of haar eenheid goed afweegt. Deze commandant moet de eigenschappen van een kameleon hebben en de figuurlijke lenigheid van een balletdanser!

Hoe reëel is het om dat van een commandant te verwachten? Zolang we in Nederland met vredesbedrijfsvoering mijlenver afwijken van OGC, is het onwaarschijnlijk te verwachten dat OGC opeens op de vliegtuigtrap naar het inzetgebied als een module ingeplant kan worden bij de mensen!

### 'Militair correcte terminologie'

Ik vind het ook ergerlijk dat de mensen in onze organisatie die verantwoordelijk zijn voor de inrichting van de vredesbedrijfsvoering ons zand in de ogen proberen te strooien door het gebruik van militair 'correcte' termen, overgenomen uit de Leidraad Commandovoering. Daarmee wekken zij de schijn dat de vredesbedrijfsvoering in overeenstemming is met de beginselen van OGC, maar bij nadere beschouwing van de processen uit de vredesbedrijfsvoering blijken de ver-

schillen huizenhoog: niet het resultaat lijkt te tellen, maar vooral het proces dat leidt tot dat resultaat.

De ontelbare aanwijzingen in de vorm van brieven, instructies en vaste orders over met name *hoe* invulling te geven aan deze processen, is daar het bewijs van. Iedere eenheidscommandant die de inhoud van zijn of haar brievenboek voor de geest haalt, zal dit kunnen beamen. Hiermee geven we ook een verkeerd voorbeeld aan onze jonge leiders: het lijkt erop alsof een organisatie of eenheid kan worden geleid via schrift of mail, waardoor mondelinge communicatie op de achtergrond raakt en daarmee ook belangrijke elementen als wilsoverdracht van de commandant.

Volgens mij zijn er (te) veel collega's die denken dat het uitgeven van een schriftelijke order of bevel volstaat om zijn of haar ondercommandanten te informeren. Welke commandant krijgt nog een mondelinge bevelsuitgifte van het hogere niveau voor vertrek naar het inzetgebied?

### Politieke gevoeligheid bemoeilijkt OGC

Een ander verschijnsel dat OGC bemoeilijkt is de politieke gevoeligheid van bijna alles wat gebeurt in een uitzendgebied. Elke ietwat abnormale gebeurtenis, of het nu gaat om een simpele krijgstuuchtelijke overtreding of een operationele actie, moet tot in detail verantwoord worden. Dit leidt tot risicomijdend gedrag en daardoor tot 'afgevlakte' resultaten. Nooit grote excessen, maar helaas dus ook nooit grote successen!

Ik heb het vermoeden dat het aantal disciplinaire straffen en 'repats' nauwlettender gevolgd wordt dan bijvoorbeeld het aantal uitgevoerde patrouilles – dit alles vanwege het overheersende criterium politieke gevoeligheid (synoniem aan: kans op negatieve aandacht in de media?).

Het is goed dat we de consequenties van ons handelen proberen in te schatten, maar we gaan als leidinggevendenden denk ik te ver door vooraf ook al elke vorm van politieke gevoeligheid te willen vermijden. Het zou beter zijn als we ons meer richten op het juist uitvoeren van de juiste zaken, kortom: militair professionalisme. Ook heb ik tijdens de cursus Stafdienst op

<sup>1</sup> Flexibiliteit en starheid in krijgshistorisch perspectief, door E.H. Kramer en H. Kuipers. In: MS 9 (jrg. 172)(2003) 454-471.

het IDL de indruk gekregen dat we onze toekomstige commandanten eerder selecteren op politiek bewustzijn dan op andere leiderschapskwaliteiten. Mogelijk komt dat door een (abusievelijk?) verondersteld gebrek aan politieke steun voor ons optreden.

#### Vereiste mentaliteit

Dit staat in contrast met wat de PBLs, generaal Van Diepenbrugge, tijdens zijn toespraak in de laatste week van de cursus Stafdienst tot de cursisten zei over het soort officieren dat de KL nodig heeft en over de vereiste mentaliteit van militairen. Daarbij speelde tevens de discussie of de KL(-top) de ambitie heeft om eenheden in de toekomst in te zetten voor gevechtsacties. Het antwoord daarop was positief, wat volgens mij niet strookt met wat Kramer en Kuipers schrijven over het concept van *Auftragstaktik* en de bijbehorende agressiviteit, en het ontbreken ervan in de KL. Deze discussie kan leden van het Korps Commandotroepen ook nog bekend voorkomen...

Ik sluit mij van harte aan bij wat de PBLs destijds zei en wat veel militairen ondersteunen over een gevechtsgerede KL mét bijbehorende mentaliteit én manier van leidinggeven! We moeten dan wel véél bewuster van hoog tot laag concreet invulling geven aan OGC in de vredessituatie: *train and work as you fight*, maar dan écht. Dat dit risico's voor de vredesbedrijfsvoering inhoudt, is me duidelijk. Dat dit mogelijk leidt tot onverantwoorde uitgaven, is me ook duidelijk. De in het artikel aangehaalde Israëlische bevelhebber Dayan zei immers al: *'Our capacity for misadventure is limitless'*.

#### 'Fouten maken mag'?

De vraag is of we moeten proberen vóór af elk risico uit te sluiten of dat we (jonge) leiders het vertrouwen geven en accepteren dat ze mogelijk fouten maken die we achteraf evalueren. We zeggen toch zelf ook altijd: 'Fouten maken mag'? Maar ik ben er ook van overtuigd dat het leidt tot beter leiderschap, waardoor in een uitzendgebied verantwoord wordt omge-

gaan met de operationele risico's, en dat kan weer leiden tot het sparen van levens van militairen waaraan leiding gegeven wordt. Als dat de keuze is, geld besparen in de vredessituatie of levens tijdens operationele inzet, vind ik de keuze gemakkelijk te maken.

Een andere mogelijkheid is dat OGC iets is voor de grote conflicten, de conservatieve oorlogen; het soort conflicten waar Nederland nou niet altijd op de voorgrond treedt als het gaat om de inzet van het leger. Mogelijk past OGC niet in de operaties die we wel uitvoeren; de vredeshandhavende operaties.

Ik ben het hier pertinent niet mee eens, maar ik ken collega's die deze mening aanhangen. Gelukkig geeft ook de Leidraad Commandovoering mij op blz. 48 gelijk voor wat betreft het gebruik van OGC tijdens vredesoperaties én de vredesbedrijfsvoering, en stelt verder dat de stijl van OGC moet worden gezien als 'een dwingend vereiste'!

J. DOCTER - majoor der artillerie

## Jaarboek van de Koninklijke Marine 2002

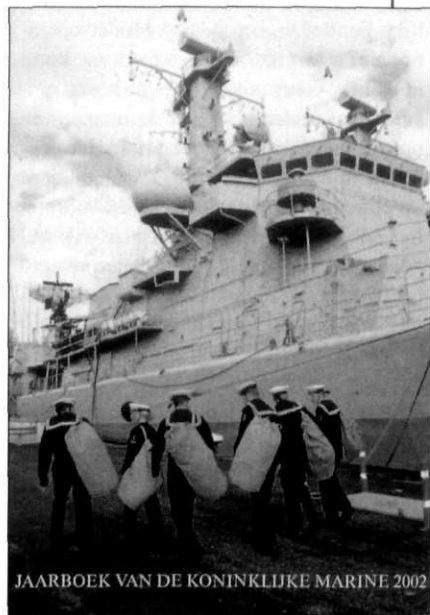
Het Jaarboek van de Koninklijke Marine heeft inmiddels een respectabele leeftijd. Al sinds 1875 wordt dit naslagwerk uitgegeven. Deze lange traditie wordt voortgezet met het *Jaarboek van de Koninklijke Marine 2002* dat in de eerste week van september is verschenen.

Het Jaarboek wordt samengesteld door het Instituut voor Maritieme Historie. Het is een naslagwerk waarin verslagen van de beleidsafdelingen in Den Haag en de operationele marine in Den Helder zijn opgenomen, evenals de reisverhalen van de schepen en natuurlijk een verslag van het Korps Mariniers en de KM in de West.

De vele kleurenfoto's, zo'n zeventig in totaal, en de kleurrijke stofomslag geven het boek een aantrekkelijk uiterlijk. Bovendien is een overzicht van alle schepen met hun technische gegevens opgenomen. Het boek telt 340 pagina's, is gebonden en heeft een handzaam formaat (20 x 14 cm). De prijs is € 15,- (inclusief verzendkosten).

Het boek is te bestellen (schriftelijk, per e-mail of fax) bij het:  
Instituut voor Maritieme Historie  
Jan van Nassaustraat 112 - 2596 BW Den Haag

- e-mail: [marhissec@marstaf.navy.dnet.mindef.nl](mailto:marhissec@marstaf.navy.dnet.mindef.nl)
- fax: 073 3162861



JAARBOEK VAN DE KONINKLIJKE MARINE 2002