

alleen van groot belang voor de keuze van capaciteiten en de ontwikkeling van gedeelde opvattingen over een operationeel 'bedrijfsvoeringsmodel' bij de krijgsmacht, maar ook cruciaal als leidraad voor de besluitvorming in geval van nieuwe bezuinigingen op de defensiebegroting. Een gebrek aan visie en doctrine zal leiden tot nieuwe bezuinigingen en tot onbezonnen kaalslag, waarbij de krijgsmacht-delen bovendien het gevaar lopen tegen elkaar uitgespeeld te worden.

drs. I. PIEPERS

ANTWOORD op meningen van anderen

Opdrachtgerichte commandovoering en transformationeel leiderschap*

Vooropgesteld moet worden dat de strekking van het artikel – opdrachtgerichte commandovoering kan worden ondersteund door de theorie van transformationeel leiderschap – bepaald niet staat of valt met het moment waarop deze wijze van commandovoering is ingevoerd. Toch willen wij ons graag verweren tegen het verwijt aan geschiedvervalsing te hebben gedaan: wij zouden over het hoofd hebben gezien dat de principes van opdrachtgerichte commandovoering al sedert het midden van de vorige eeuw in de KL in zwang zijn.

Slaan we er echter de *Leidraad Commandovoering (2000)* erop na, dan lezen we dat na de opheffing in 1950 van het KNIL, die er wel een wijze van commandovoering op nahield, die trekken vertoonde van wat nu opdrachtgerichte commandovoering heet, de commandovoering bij de KL, 'net als voor 1940 traditioneel-directief

was. *Vergeleken met de vooroorlogse benadering was de doctrine sterker geformaliseerd en zeer voorschrijvend van aard*' (p. 28). Deze conclusie wordt getrokken op basis van, en wordt bovendien in de Leidraad onderbouwd met, passages uit de *Gevechtshandleiding-1957*. Dit is nu juist de gevechtshandleiding waarnaar ook kolonel b.d. Felius verwijst, echter om het tegenovergestelde punt te maken, gedeeltelijk op basis van dezelfde passages die voor de Leidraad Commandovoering voldoende grond vormden om deze versie van commandovoering traditioneel-directief te noemen. De Leidraad heeft het bij het juiste eind: in de bewuste passages wordt gesproken in termen van 'oprechte medewerking en gehoorzaamheid', wat volgens de Leidraad duidt op een 'thans nogal traditioneel aandoende opvatting van leiderschap, die overigens wel paste in de dagelijkse praktijk van toen' (p. 27-28). De wijze van commandovoering uit deze periode sloot aan bij de Amerikaanse benadering die in het teken stond van gedetailleerde planning en centraal geleide uitvoering (p. 27). In een passage die de Leidraad niet, maar de kolonel b.d. wel aanhaalt, wordt gesteld dat moet worden gewaakt voor 'het initiatief van ondercommandanten te doden, onder meer door het regelen van niet-noodzakelijke details.' Dit is een zonder meer negatieve formulering van de vrijheid die ondercommandanten is gegund, die v r blijft van het stimuleren van initiatief dat opdrachtgerichte commandovoering beoogt.

Met de *Gevechtshandleiding-1968*, waarnaar kolonel b.d. Felius eveneens verwijst, lijkt echter inderdaad een eerste aanzet tot opdrachtgerichte commandovoering te zijn gegeven (p. 32). Ook hier worden in de reactie van de kolonel en in de Leidraad dezelfde passages aangehaald. In de praktijk, zo lezen we in de Leidraad Commandovoering, werkte dat echter anders uit en ontstond in deze periode juist 'een sterk gecentraliseerde en sjabloonmatige verdedigingsdoctrine' (p. 33). In de Leidraad Stafdienst die vervolgens beschikbaar kwam, was van een specifieke commandovoeringsdoctrine geen sprake (p. 33). De Leidraad Commandovoering stelt dan ook dat 'de doc-

trine bij de KL tussen 1968 en 1985 sterk voorschrijvend en gedetailleerd was en dat daardoor de commandovoering zich – ondanks enige lippendienst met betrekking tot decentralisatie – in de praktijk uitsloot' (p. 34). Ook na 1985, toen men in theorie wel uitging van een opdrachtgerichte versie, bleef de commandovoering in de praktijk voorschrijvend, wat verder werd versterkt door de 'vanzelf ontstane' detaillering in de oorlogsvoorbereiding (p. 37). Dat laatste onderschrijft de reactie van Felius alleen maar. Het was de LDP I die in 1996 verscheen die, uiteraard in het licht van de gewijzigde omstandigheden waarop wij in de eerste pagina's van ons artikel uitgebreid ingaan, meer dan voorheen benadrukte wat moest worden bereikt en minder inging op hoe dat moest gebeuren (p. 39). De Leidraad noemt deze benadering zelfs 'een dwingende vereiste'. Waar de *Gevechtshandleiding-1957* de ondercommandant vrijheid gunt omdat de omstandigheden zulks soms noodzakelijk maken, wordt opdrachtgerichte commandovoering gekenmerkt door de omgekeerde benadering: de omstandigheden maken dat de vrijheid van de ondercommandant, die voorop staat, een enkele keer moet worden ingeperkt.

Ten slotte: in ons artikel stellen wij dat 'meer dan ooit tevoren in het bestaan van de moderne Nederlandse krijgsmacht het belang van zelfstandigheid van handelen van ondercommandanten en de aan hen toevertrouwde eenheden wordt onderschreven.' Deze zinsnede, waar ook de kolonel naar verwijst, toont ons inziens heel duidelijk dat wij niets anders stellen dan dat meer dan vroeger het belang van zelfstandig handelen wordt onderscheiden, allerm minst echter dat het belang van zelfstandig handelen voorheen in het geheel niet werd erkend. De ervaringen van kolonel b.d. Felius ondersteunen dit laatste nog eens nadrukkelijk.

dr. P.H.J. OLSTHOORN
prof. dr. A.L.W. VOGELAAR

* De reactie van kolonel b.d. G.J. Felius is gepubliceerd in de rubriek *Meningen van Anderen* in het januarinummer.