# Er bestaan alleen slechte commandanten...

MS In een gesprek met de Algemene Vereniging van Nederlandse Militairen, de grootste belangenorganisatie van dienstplichtige militairen, deed generaal G. L. J. Huyser, Chef Defensiestaf — aldus de Telegraaf — de volgende uitspraak:

*Slechte soldaten bestaan niet. Er bestaan alleen slechte commandanten . . . Kaderleden moeten het hebben van eigen kwaliteiten. Moeten kunnen motiveren. In opleidingen moet je toekomstige kaderleden menselijk leiderschap aanleren . . . Motivatie is erg individueel. Waar de één het naar zijn zin heeft, baalt de ander, maar in negen van de tien gevallen is slechte motivatie te wijten aan de commandant. Die is verantwoordelijk voor de stemming . . .*

Generaal Huyser wordt alom, zowel binnen als buiten defensie, zeer gewaardeerd om zijn pragmatische kijk op militair-strategische en militair-politieke aangelegenheden. Hij is een zeer gewaardeerd spreker en weet op meeslepende wijze, onder meer op militair-futurologisch gebied, zijn gehoor te boeien, staat ondanks zijn hoge ,,Haagse" functie nog steeds met beide benen in de realiteit van de troependienst en heeft steeds weer een boodschap te brengen; zo ook in het aangehaalde citaat.

Aannemende dat het citaat in de Telegraaf juist is en niet uit zijn verband gerukt, kan echter onmiddellijk de vraag worden gesteld of er werkelijk geen ,,slechte" soldaten bestaan, waarbij onder ,,slecht" dan te verstaan de militairen die de kantjes ervan af lopen, opdrachten niet, slecht of onvoldoende uitvoeren, ongeïnteresseerd zijn of negatief zijn ingesteld, en proberen hun omgeving negatief te beïnvloeden. Op zijn zachtst gesteld kan bij die uitlating een groot vraagteken worden gezet. Menigeen weet uit eigen ervaring dat er in die zin altijd slechte soldaten zijn geweest.

Wie overigens de uitlatingen van generaal Huyser op dit gebied gedurende zijn carrière heeft gevolgd weet dat hij zich altijd lovend heeft uitgelaten over de Nederlandse soldaat en dan tevens eraan toevoegde dat een dergelijke loftuiting tevens een compliment inhield voor de officieren en onderofficieren die voor opleiding en training verantwoordelijk zijn. De door de Chef Defensiestaf geponeerde stelling is als zodanig dan ook niet genuanceerd, al komt hij als variant op ,,le régiment c'est le commandant" of ,,c'est le commandant qui fait la troupe" ons bekend voor. Daarin heeft hij zeker gelijk. Helaas worden namelijk soms wèl slechte soldaten ,,gemaakt". Onzorgvuldige opvang en begeleiding, onjuiste man-handling, om maar enkele aspecten te noemen, kunnen leiden tot ongemotiveerdheid, en van een goed militair een ,,slechte" maken; daarin heeft generaal Huyser het gelijk aan zijn zijde. Het is echter de vraag of die situatie zich veelvuldig voordoet en, mocht dat het geval zijn, wat doet de beleidbepalende defensietop om dit verschijnsel uit te bannen en te voorkomen? Waarom worden ,,slechte" commandanten dan niet van hun functies ontheven en blijven ,,goede" commandanten niet länger in functie? Het antwoord op die vragen is eenvoudig te geven: vrijwel elke vrijwillig dienende officier en onderofficier moet commando- c.q. parate functies vervullen wil hij of zij — gelet op de militaire rechtspositionele bepalingen — een bepaald carrièrepatroon kunnen doorlopen. Veelal komen commandanten — officieren èn onderofficieren — nu te jong op die functies; maar ook die jonge, onervaren commandanten doen hun uiterste best

de troep te motiveren en goed op te leiden. In de toekomst zal — althans wat de KL betreft — enig soelaas worden geboden aan het te jong plaatsen op functies van met name pelotonssergeant en compagniescommandant, resp. overeenkomstige functies, gelet op de richtlijnen die de BLS heeft uitgevaardigd. Maar voorlopig blijft de huidige situatie gehandhaafd.

Een ander aspect dat hierbij een rol speelt is het veelal ontbreken van begeleiding van jongere commandanten door meer ervaren collega's. Menigmaal is reeds gerept over de gevolgen van te grote bureaucratie die op de schouders drukt van de commandant, met name op die van de compagniescommandant. Verandering daarin is nog niet te bespeuren; het tegendeel lijkt waar te zijn, gelet op o.m. de administratieve lastenverzwaring die het nieuwe beoordelingssysteem heeft meegebracht. Niettemin blijft die begeleiding essentieel.

Maar nog steeds: mochten er slechte commandanten zijn, kan hen dan enig verwijt worden gemaakt? Zijn zij geschikt om commandant te zijn? Die vraag zou positief moeten worden beantwoord, hoewel de uitzondering steeds de regel bevestigt. Zo niet, dan is er iets mis met het selectiesysteem. Dat zou voor bepaalde wapens wel eens het geval kunnen zijn. De Chef Defensiestaf heeft al eens gepleit voor een andere selectie van officieren en onderofficieren bestemd voor de infanterie en de cavalerie (De flexibele geest, *MS* **154** (1985)(6)245). Wellicht dient ook de opleiding van het beroepspersoneel te worden bijgesteld. Dat geldt zeker voor het dienstplichtige kader. Die opleiding is te kort. Gedurende de jaren '50 werden de dienstplichtige onderofficieren en reserveofficieren langer opgeleid voor eenvoudiger functies dan heden het geval is. Ook op dat aspect heeft de Militaire Spectator reeds gewezen.

Het voorgaande geeft al aan dat het te eenvoudig is de commandant in zijn algemeenheid voor bepaalde zaken verantwoordelijk te stellen. De lijn zou moeten worden doorgetrokken tot en met de defensietop. Met name van het beroepspersoneel kan worden gesteld dat het gemotiveerd het beroep van militair heeft gekozen. Gaat de stelling dan wel op dat gemotiveerdheid — voor een groot deel — is terug te voeren tot de kwaliteiten van de commandant? Zij gaat niet op als het gaat om de gemotiveerdheid van het beroepspersoneel als geheel. Onlangs werd in dit tijdschrift een appel gedaan iets te doen aan het grote verloop onder de beroepsmilitairen, die de wapenrok verwisselen voor het wandelkostuum. Ook door militaire belangenverenigingen is gewag gemaakt van de verminderde motivatie van het beroepspersoneel. De (hogere) commandant kan daarvoor niet volledig verantwoordelijk worden gesteld; die verantwoordelijkheid ligt ook, en misschien wel voornamelijk, bij de politieke en militaire bewindslieden. En moet — gelet op de verminderde motivatie van het beroepspersoneel en de geringe animo van de doorsnee dienstplichtige militair zijn dienstplicht te vervullen; het scheelt hem immers ruim een jaar studeren, werken of werk zoeken — de zaak niet worden omgedraaid en zou niet moeten worden gesteld dat, dank zij de inzet van de commandant, dank zij zijn verantwoordelijkheidsgevoel en hart hebben voor de militaire organisatie, de zaak nog steeds niet is ontspoord?

Het valt heden ten dage niet mee een eenheid te commanderen. Vaak zijn opleiding èn ervaring te gering; de Chef Defensiestaf heeft naar aanleiding daarvan reeds gepleit voor een compagniescommando van ten minste twee termijnen, waarvan desnoods de eerste niet wordt beoordeeld. Of die situatie ooit zal optreden ligt ter beoordeling en beslissing in „Den Haag". Wel kan daaruit worden geconcludeerd dat niet alleen aan de (troepen)commandant de zwartepiet mag worden toegeschoven. Het antwoord op de uitlating van generaal Huyser ligt in Den Haag: betere initiële en verdere opleiding voor commandofuncties, meer ervaring en overwicht, èn de aanvaarding van de consequentie dat iemand, waarvan wordt verwacht of blijkt dat hij het commando niet aankan, niet uit carrièreoverwegingen een dergelijk commando dient te krijgen of te behouden. Van wezenlijk belang is echter ook de steun die de hogere commandant èn zijn staf dienen te geven; maar al te vaak bestaat die „steun" nu nog uit reprimandes. Het is ons bekend dat de minister een adviesgroep — waarvan lgen b.d. W. Loos, voormalig legerkorpscommandant, voorzitter is — heeft gevraagd hem inzake verbeteringen van de kwaliteit van de organisatie te adviseren.

Op dit moment zijn echter een saluut en een dankje-wel aan de (lagere) commandant, die zo hard werkt en zo veel weet te bereiken, zeker op hun plaats.