# „Auftragstaktik"

De bijdrage van Ikol Schulten in dit nummer (blz. 5) waarin hij terugblikt op het Duitse bevelvoerings- en besluitvormingsproces ten tijde van de Tweede Wereldoorlog, bevat een aantal ook voor de huidige tijd nog zeer behartigenswaarde zaken.

Hij beweert onder meer dat, bij de aanvang van de Tweede Wereldoorlog, het Duitse optreden — ondanks de nagenoeg gelijke krachtsverhoudingen — superieur was als gevolg van de aanzienlijk betere besluitvormingsprocedure en bevelvoeringstechniek.

Bij deze bewering passen enkele kanttekeningen. Allereerst dient men zich te realiseren dat aan Duitse zijde sprake was van „eenheid van doctrine", iets wat toen bij de in naam geallieerden geheel ontbrak; bovendien was het ook nog een doordachte doctrine. Daarbij komt dat militair-strategische krachtsverhoudingen maar zeer ten dele de uitkomst van een oorlog bepalen. Zelfs bij nagenoeg evenwichtige militaire krachtsverhoudingen kan immers een agressor, door concentratie van middelen en door een snel, verrassend en doortastend optreden, een gewapend conflict — in elk geval initieel — in zijn voordeel beslechten.

Niettemin is Schultens bewering nog steeds, of misschien wel júíst nú, de moeite van het overdenken waard. In vergelijking met de situatie toen is de huidige situatie zelfs slechter; er is nu immers sprake van een onevenwichtige krachtsverhouding en het initiatief ligt nog steeds bij de aanvaller. Als dit nadeel, al was het maar gedeeltelijk, zou kunnen worden tenietgedaan door een perfect uitgebalanceerd besluitvormings- en bevelvoeringsmechanisme dan zou er sprake zijn van een waardevolle „force multiplier". Gelet op de huidige wapenbeheersingsgesprekken is dat ook in politiek opzicht een interessante optie, gelet op de geringe offensieve lading ervan.

Kortom, zeer de moeite waard om serieus aandacht eraan te blijven schenken. Opzettelijk is hier het woord „blijven" gebruikt, want er is immers geen sprake van een nieuw geluid. Integendeel, de NAVO-gemeenschap staat in feite bol van de publikaties, discussies en werkgroepen die alle op een of andere wijze het onderwerp „C³I" (want zo wordt dat in het jargon genoemd) bespreken of bestuderen. Een veelheid van nieuwe ontwikkelingen op technisch, organisatorisch en procedureel gebied is dan ook het gevolg.

Een afspiegeling daarvan is te zien binnen de Koninklijke landmacht: een veelheid van activiteiten die alle direct of indirect hebben te maken met besluitvorming en bevelvoering. Zonder zelfs maar volledig te willen zijn kan daarbij worden gedacht aan zaken als:

— de verbetering van het legerkorpsverbindingsstelsel;
— de verbetering en invoering van deels geautomatiseerde bevelvoeringssystemen;
— de modernisering van procedures en bevelvoeringsstructuren;
— een herbezinning op de operationele organisatie, waardoor een grotere flexibiliteit kan worden verkregen en aanpassing op het vijandelijke optreden wordt vergemakkelijkt;
— de introductie van „real-time"-doelopsporings- en -informatiesystemen;
— de aandacht die sinds jaren aan het integrale besluitvormingsproces wordt besteed.

Binnen de Koninklijke landmacht is ook het princi-

pe van de *Auftragstaktik* een geaccepteerd goed. Men onderschrijft in het algemeen het uitgangspunt (zoals Schulten zegt): „dat een gegeven opdracht duidelijk het te bereiken doel dient aan te geven, waarbij de opdracht scherp en tevens ruim moet worden geformuleerd, zodanig echter dat de wijze waarop dat doel moet worden bereikt wordt vrij gelaten". Daarom worden ook bepaalde eigenschappen van commandanten, zoals verantwoordelijkheidsgevoel, initiatief, flexibiliteit, inventiviteit, improvisatievermogen e.d., zeer positief beoordeeld.

In vergelijkingen tussen ons bevelvoeringssysteem en dat van het Warschau-Pact wordt op grond van die eigenschappen ons systeem zelfs superieur geacht. In hoeverre wij hierin gelijk hebben wordt thans in het midden gelaten. Van aanzienlijk meer belang is de vraag of het principe van de *Auftragstaktik* ook werkelijk een plaats heeft gevonden in onze militaire cultuur of alleen maar met de mond wordt beleden. *Auftragstaktik* is immers in essentie de stijl van leiding geven, met enerzijds een voortdurende bewuste bereidheid tot het delegeren van bevoegdheden, anderzijds het vermogen om verantwoord met die ontvangen speelruimte om te gaan. Dat geldt zowel voor de gevende als voor de ontvangende partij, die op haar beurt weer gevende partij kan worden. Dat is in principe niet aan het niveau gebonden, hoewel de mate waarin dat kan plaatsvinden per niveau zal verschillen: hoe hoger het niveau, hoe ruimer de marges. Een dergelijke attitude is niet alleen in oorlogstijd van belang, maar ook in tijd van vrede; niet alleen bij de uitvoering van typisch operationele taken, maar bij alle activiteiten. Met andere woorden: *Auftragstaktik* dient meer te zijn dan een simpele bevelstechniek die exclusief aan het onderwerp tactiek is gekoppeld en dus van tijd tot tijd bij oefeningen moet worden beoefend; ze dient een wezenlijk deel van de normale alledaagse bevelvoering te zijn. Dán pas mag men verwachten dat commandanten de overgang van vredes- naar oorlogstijd in elk geval niet zullen ervaren als een ongekende uitbreiding van hun bevoegdheden en verantwoordelijkheden, waarmee ze dan maar nauwelijks uit de voeten kunnen.

Zo zou het moeten, maar de realiteit van alledag geeft een minder rooskleurig beeld. Steeds meer wordt niet alleen het uiteindelijke doel, maar ook de wijze waarop dat moet worden bereikt vrij minutieus omschreven. Daarvan zijn voorbeelden te over; wij hoeven maar te denken aan de vele opleidingsgangen, de administratieve regelingen, de uitvoering van het onderhoudsysteem en de invulling van ADV-dagen. Zelfs bij oefeningen te velde is dat soms het geval; daar worden vindingrijkheid en creativiteit vaak gesmoord in de beperkte en voorspelbare mogelijkheden van de oefenterreinen. In feite zijn nagenoeg alle facetten van het dagelijkse militaire leven nauwgezet gereglementeerd en blijft er, met name voor de lagere commandanten, maar weinig speelruimte over.

Daarvoor zijn overigens goede redenen. Factoren als rechtszekerheid en -gelijkheid, korte opleidingstijd, beperkte middelen, geringe ervaring van commandanten, democratisering, en vult u verder maar in. Schulten noemt in zijn artikel ook nog „een neiging tot verstarring en bureaucratisering." Er valt dan ook niemand iets te verwijten, het maakt kennelijk deel uit van de militaire cultuur in vredestijd; het is heel begrijpelijk.

Maar, hoe dan ook, als wij van onze (jonge) commandanten verwachten dat ze bij telegram X plotseling kunnen overschakelen naar *Auftragstaktik*, dan verwachten wij misschien te veel.