

Is het nu anders...?

Wie de bevelhebbers van de Koninklijke Landmacht en Luchtmacht volgt ontdekt veel verschillen maar ook veel overeenkomsten. Een van de duidelijke overeenkomsten betreft de visie op leiding geven. Beiden zien, gegeven de taakstelling van hun krijgsmachtdeel, in het personeel de sleutel naar de uitdagingen van vandaag en zeker van morgen. De leidinggevendenden op alle niveaus spelen daarbij een bepalende rol. Beiden zoeken ze naar een model van sturing en controle waarbinnen op „moderne” wijze leiding kan worden gegeven. Trefwoorden waardoor dit leiderschap zich kenmerkt zijn: resultaatgerichtheid, verantwoordelijkheid nemen, zelfstandigheid en vrijheid van handelen, wederzijds vertrouwen, creativiteit en initiatief. Waar oorlog is te vangen met een begrip als „grootschalige chaos” en waar crisisbeheersing is te vangen met een lichtere vorm van dit begrip, kan de keuze moeilijk anders liggen. Het woord „modern” is niet voor niets tussen aanhalingstekens gezet: zo nieuw is bovengeschetste gedachte niet. In het boek van Henry Eccles: *Military concepts and Philosophy** wordt ook aandacht besteed aan decentralisatie, initiatief en commandovoering. Hierbij komt ook een order van de Amerikaanse admiraal Ernest J. King, die in december 1940 commandant werd van de *Atlantic Fleet*, aan de orde. Hij was nog maar kort in functie toen hij op 21 januari 1941 zijn *Cinclant Serial* 053 uitgaaf onder de titel: *Exercise of Command-Excess of Detail in Orders and Instructions*. In zeven paragrafen zette hij zijn benadering en richtlijnen over zelfstandig handelen en initiatief uiteen. Dat hij zelf af en toe een (erg) ruime interpretatie van initiatief toonde, soms ten koste van andere krijgsmachtdelen, is in dit kader niet van wezenlijk belang. In de inleidende paragraaf gaf hij aan zich al jaren zorgen te maken over de groeiende tendens, bijna aan te duiden als „gewoonte”, dat vlagofficieren en andere hoge commandanten orders en instructies uitvaardigden, waarin de ondergeschikten werd verteld wat te doen en hoe te handelen. De gedetailleerdheid waarmee dit werd gedaan leidde ertoe dat de dagelijkse praktijk min of meer de antithese was geworden van wat hij aanduidde als een essentieel deel van leiding geven: het initiatief van de onderge-

schikte. In de daarop volgende twee paragrafen beschreef hij dat het nu (in 1941) ging om de voorbereiding op oorlog; een situatie waarin het ging om het uitbuiten van alle kwaliteiten van alle commandanten. In oorlogsomstandigheden zou er weinig tijd en kans bestaan om meer te zeggen dan het „wat”, misschien het „waar en wanneer” en – om hen bewust te laten meewerken – het „waarom”. Het moest aan hen worden overgelaten en van hen worden verwacht en geëist dat ze de taak uitvoerden en het „hoe” invulden. Ondergeschikten werd naar zijn opvatting de kans onthouden zelfstandig te handelen; hen werd de kans ontnomen initiatief te ontplooiën. Omdat ze waren gewend gedetailleerde orders te ontvangen, reageerden ze terughoudend of zelfs bang als het ging om nadenken, een oordeel vellen, een besluit nemen en handelen. In de vierde paragraaf noemde hij vier oorzaken van de geschetste stand van zaken. Ten eerste de „zorg” van hooggeplaatsten dat alles binnen hun domein zo goed zou zijn geregeld, dat niemand hierover iets ongunstigs kon zeggen. Ten tweede de energieke activiteiten van staven die ingrepen in het domein van ondergeschikten. Ten derde de bij ondergeschikten levende angst iets te doen dat hun promotie in gevaar zou kunnen brengen. Ten slotte de gegroeide gewoonte om te bemoeieren en te worden bemoeierd. De reactie „verzoek instructies” vond hij een bewijs van het willen worden bemoeierd; ook een bewijs van een gebrek aan zelfvertrouwen, aan vertrouwen in de eigen kwaliteit. In de daarop volgende paragraaf ging het om enkele feiten: de commandanten werden wel bekwaam geacht belangrijke beslissingen te nemen als het ging om het navigeren en de inzet van hun schip of vliegtuig. Dat mochten zij doen „zonder advies” van een hogere instantie. Tegelijkertijd werden de commandanten van schepen echter bestookt met gedetailleerde richtlijnen over de interne gang van zaken op een schip; alsof ze daarvan geen verstand zouden hebben. De laatste twee paragrafen gaven de richting aan die King wenste op te gaan. Initiatief moest een tweede natuur worden en derhalve moesten orders, tenzij bijzondere omstandigheden anders bepaalden, niet meer aangeven dan het „wat”. Om dit te bereiken gaf hij enkele handvatten: ga ervan uit dat commandanten deskundig zijn, tenzij of totdat het tegendeel wordt bewezen; leer hen dat dit niet alleen van hen mag worden verwacht, maar moet worden geëist; leer hen – door voorbeeld en toezicht – zelfstandig vooruit te zien, na te denken,

* H.E. Eccles – *Military Concepts and Philosophy*. Rutgers University Press, New Brunswick, Appendix C.

te oordelen, te beslissen en te handelen; stop met bemoeieren en laten we leren tevreden te zijn met aanvaardbare oplossingen, ook al zijn het geen „schooloplossingen” of oplossingen waaraan we zelf de voorkeur zouden hebben gegeven.

Natuurlijk gaat het in dit geval om een historisch gegeven en betreft het een ander krijgsmachtdeel van een ander land. Bij ons lag en ligt dat anders; of niet? Worden bij ons de ondercommandanten echt minder betutteld als we kijken naar vaste, tijdelijke en dagelijkse orders, bevelen en andere instructies? Herkennen we de genoemde redenen mogelijk in onze omgeving, of zijn de achtergronden ons vreemd? Hoe staat het er bij ons voor als we verantwoordelijkheden en bevoegdheden in hun onderlinge verband plaatsen. Is het ook bij ons zo dat commandanten soms uiterst verantwoordelijke taken krijgen en in andere gevallen niets hebben te zeggen of van anderen afhankelijk zijn? Hoe staat het met ons beleid als we dat vergelijken met dit historische voorbeeld? Zijn wij ook tevreden met de „aanvaardbare oplossing”? Het zou een goede zaak zijn als we mogen constateren dat de order van admiraal King weinig heeft te maken met ons heden, laat staan met wat ons voor ogen staat. Het verhaal zou hier kunnen eindigen als niet een tweede kant van de medaille aandacht verdiende: de relatie tussen ordening en vrijheid. Drie maanden na zijn order kwam admiraal King met een aanvulling. Deze order, van 22 april 1941, had als onderwerp: *Exercise of Command – Correct use of initiative*. King constateerde dat het juiste gebruik van initiatief blijkbaar nog niet overal werd begrepen; dat een juist gebruik van initiatief inspanning vergt van zowel de superieur als – en zelfs in het bijzonder – de initiatiefnemer. Dit gold niet alleen operaties, maar ook – en net zo goed – personeelszaken en logistieke aangelegenheden. Deze overwegingen leidden tot de volgende bevindingen: initiatief betekent vrijheid van handelen, maar niet zonder meer; het betekent niet de vrijheid om standaardprocedures, vaste gebruiken of instructies onnodig te negeren. Niemand is onafhankelijk van de andere delen van het grotere geheel, in dit geval de vloot. Vrijheid van handelen geldt alleen dan wanneer het geheel aan opleiding, oefening, ervaring, kennis en begrip hiertoe dwingt; bij de toepassing moet steeds worden bedacht dat wat moet worden gedaan past in het groter geheel, zoiets als een schakel van een ketting of een

tandwiel in een machine. Het bijgestelde beleid liet zich in drie zinnen vangen. Commandanten op alle niveaus moeten eraan gewend raken na te denken, te oordelen, te beslissen en zelfstandig te handelen. Het vereist veel werk om efficiënt leiding te geven en nog meer werk om op een verstandige manier initiatief te ontplooien. Als de opdracht aangeeft wat er moet worden gedaan, stel dan zeker dat het „hoe” niet alleen efficiënt is als het gaat om de opdracht die werd gegeven, maar ook als wordt gekeken naar de bredere samenhang, het grotere geheel. Ook hier lijkt een vergelijking met het heden relevant; hoe gaan wij – vandaag en morgen – om met deze andere kant van de medaille? Onderkennen we deze kant en leidt dat eventueel tot een nadere afbakening van grenzen? Het historische voorbeeld laat zien dat sprake was van vallen en opstaan en dat elke boodschap kan leiden tot een vorm van overreactie, omdat de steen der wijsheid lijkt te zijn gevonden. Zowel toen als nu zullen het de omstandigheden van het moment zijn die bepalen wat wijsheid is. Soms zal initiatief bepalend zijn voor het succes; soms vereist het grotere geheel een nauwkeurige coördinatie en een voortdurend samenspel. Soms zullen opdrachten achterhaald blijken, en soms worden *Standard Operational Procedures* irrelevant. Maar dit zal niet steeds het geval zijn. Soms zullen commandanten op zichzelf zijn aangewezen en eenzaam tot een besluit moeten komen; soms zal in grotere verbanden worden geopereerd en zal afstemming noodzakelijk zijn. Relevant lijkt verder de relatie tussen de ervaringen in de zogenaamde vredesomstandigheden en het handelen onder operationele omstandigheden. Wie bemoeiert en wie wordt bemoeierd kan niet van het ene op het andere moment overschakelen naar een andere situatie. Wie altijd „volgens het boekje” werkt zal moeilijk opeens zelf spelregels formuleren. Wie denkt de complete werkelijkheid in legerformulieren te kunnen vangen, zal niet voorop lopen bij improviseren. Wie met bureaucratie is opgevoed, zal moeilijk van deze wijze van ordenen afstand kunnen nemen. De bevelhebber van toen kan iets hebben geconstateerd, dat gegeven de taken van onze krijgsmachtdelen voor alle commandanten nog steeds relevant is. Misschien moet de uiteindelijke boodschap ook nu nog zijn: vrijheid in verbondenheid en initiatief met gezond verstand. En dat moet worden geleerd