

MENINGEN van anderen

Opdrachtgerichte commandovoering

Naar aanleiding van het artikel 'Opdrachtgerichte commandovoering en transformatieel leiderschap' van dr. P.H.J. Olsthoorn en prof. dr. A.L.W. Vogelaar¹ het volgende.

Ik moet helaas vaststellen dat de schrijvers voor wat betreft het moment van invoering van de zogenaamde opdrachtgerichte commandovoering in de Koninklijke Landmacht, een ernstige vergissing hebben gemaakt. Er is in wezen sprake van geschiedvervalsing.

De schrijvers stellen vast dat sinds 1996 de opdrachtgerichte commandovoering een leidend beginsel is geworden binnen de militaire doctrine en dat meer dan ooit tevoren in het bestaan van de moderne Nederlandse krijgsmacht het belang van zelfstandigheid van handelen van ondercommandanten wordt onderschreven.

Hoe het met de andere krijgsmachtdelen was en is gesteld op dit gebied weet ik niet, maar wel kan ik vaststellen dat binnen onze landmacht de opdrachtgerichte commandovoering al sinds het midden van de vorige eeuw hoog in het vaandel staat.

Gevechtshandleiding (1957)

In het Voorschrift 2-1386, *Gevechtshandleiding*, uitgegeven in 1957, staat over bevelvoering in punt 61 onder andere:

Leiderschap is de kunst het personeel op een zodanige wijze te beïnvloeden en naar een bepaald doel te leiden, dat vertrouwen, eerbied, oprechte medewerking en gehoorzaamheid wordt bereikt.

In punt 64 staat onder andere:

Hij (bedoeld wordt de commandant) neemt beslissingen en draagt zorg dat

¹ MS12(171) (2002), blz. 614 e.v.

zijn plannen en bedoelingen aan zijn staf en ondergeschikten zó duidelijk bekend zijn, dat deze ook bij het uitblijven van eventuele verdere bevelen in zijn geest kunnen handelen.

In punt 79 staat onder andere:

Er dient tegen te worden gewaakt het initiatief van ondercommandanten te doden door een onnodige beperking van handelen, onder meer door het regelen van niet-noodzakelijke details. Ondercommandanten dienen te beschikken over voldoende inlichtingen om hun opdracht, ook bij het uitblijven van verdere bevelen, goed te kunnen uitvoeren.

Gevechtshandleiding (1968)

In de 2e druk van de *Gevechtshandleiding*, uitgegeven in 1968, staat over de bevelvoering in punt 65:

Aangezien de grote spreiding op het gevechtsveld een voortdurend persoonlijk contact tussen commandant en zijn ondergeschikten vrijwel onmogelijk maakt, zal in vele gevallen zelfstandig denken en handelen van deze – in de geest van de commandant – voorwaarde zijn voor het succes. Dit kan slechts worden bereikt indien zij volledig vertrouwd zijn met het door de commandant gestelde doel en de gedachtegang, die hem tot de keuze hiervan heeft geleid.

In punt 771 staat:

De commandant moet een veelvuldig persoonlijk contact met zijn direct ondergeschikten nastreven, doch hij dient te waken voor een overmaat aan toezicht. In verband met de eisen die het gevecht ook aan zijn ondercommandanten stelt, dient hij bij hen zelfvertrouwen en initiatief aan te kweken door een grote mate van vrijheid te geven bij het bereiken van de door hem gestelde doelen.

Ruim geformuleerde opdrachten

Zelf ben ik op de voormalige School Reserve Officieren Infanterie, de KMA, de toenmalige Infanterieschool, de voormalige Hogere Krijgsschool en het voormalige

Opleidingscentrum Infanterie in die sfeer opgeleid en gevormd.

Ook in de praktijk bij het voormalige Eerste Nederlandse Legerkorps, waarin ik langdurig heb gediend op pelotons-, compagnies-, bataljons-, brigade-, divisie- en legerkorpsniveau, heb ik altijd operatiebevelen van mijn commandanten ontvangen of uitgegeven met een ruim geformuleerde opdracht. Daardoor kon ik, respectievelijk een ondercommandant, zelf bepalen hoe de opdracht binnen de gestelde randvoorwaarden zou worden uitgevoerd.

Logisch, want ik kan mij bijvoorbeeld nog zeer goed heugen dat bij elke oefening op de HKS, en dat waren er aanzienlijk meer dan tegenwoordig op het IDL in het programma zijn opgenomen, de docent telkens wees op het belang van een ruim gestelde opdracht en het op niet mis te verstane wijze duidelijk maken aan de staf en de ondercommandanten wat de bedoeling van de commandant was.

Alleen de term is nieuw...

Het is dan ook pertinent onjuist dat, zoals schrijvers stellen, met het uitkomen van de *Doctrinepublicatie* in 1996 en de *Leidraad Commandovoering* in 2000, de opdrachtgerichte commandovoering is ingevoerd. Uitsluitend het begrip 'opdrachtgerichte commandovoering' is geïntroduceerd. Niets meer en niets minder.

Dat de schrijvers destijds op het verkeerde been zijn gezet, kan ik mij overigens voorstellen. Vooruitlopend op het zogenaamde nieuwe systeem van opdrachtgerichte commandovoering verschenen artikelen in de militaire vakbladen waarin deze wijze van commandovoering werd uiteen gezet. Deze artikelen begonnen stevast met voorbeelden uit de Koude Oorlog van hoe het niet moest. Gesteld werd dat de Koude Oorlog-militairen zich bezig hielden met de uitvoeringsgerichte commandovoering.

Ook dat was een nieuw begrip dat, net als het begrip opdrachtgerichte commandovoering, uit buitenlandse vakliteratuur was gehaald. De landmacht, lees het voormalige legerkorps, was defensief ingesteld, bereidde zich uitsluitend voor op het voeren van operaties in de Duitse laagvlakte en had de operatieplannen voor het daadwerkelijk uitvoeren van het defensief te gedetailleerd voorbereid.

Operatieplan nr. 1

Dat het destijds van kracht zijnde Operatieplan nr. 1 van Commandant 1e (NL)LK uitgebreid was, kan ik alleen maar beamen. Het deel waarom het echter draaide, te weten het rompbevel, was helemaal niet dik en de opdrachten aan de ondercommandanten waren kort en duidelijk. Laat ik een voorbeeld geven.

De 1e Divisie, die optrad in het zwaartepunt van het legerkorps had de volgende opdracht:

Wel, ik zou denken dat het toch niet ruimer had gekund. Dat de rest van het operatieplan uitgebreid was, was het gevolg van het gegeven dat er in de loop der jaren

stafofficier ervoor zorgde dat zijn operatieplan met het jaar mooier werd, want dat scoorde bij de inspectie.

Het Operatieplan nr. 1 was een plan waar ondercommandanten een enkele keer per jaar naar keek en eenmaal per jaar in de vorm van een CPX werd beoefend tot op divisieniveau. De ene keer onder leiding van COMNORTHAG en de andere keer onder leiding van C-1(NL)LK.

Uiteraard werd het plan door de daartoe bevoegde commandanten en stafofficieren verkend. Ik heb vele Operatieplannen nr. 1 op elk niveau binnen 1(NL)LK gezien

1(NL)Div

Phase I

- (1) *Assume sector responsibility and prepare defensive operations in assigned sector*
- (2) *Relieve parts of 8(GE)Bde along FEBA*
- (3) *Be prepared to:*
 - (a) *support rearward passage of lines of CF*
 - (b) *detach 102(NL)Reccebn to 4(NL)Div*
 - (c) *relief GE-units and take over GE-barrier preparations of CF on order and to deploy simultaneously a CF.*

Phase II

- (1) *Defend in assigned sector*
- (2) *Maintain cohesion with 11(GE)Division and 4(NL)Div*
- (3) *Be prepared to:*
 - (a) *delay/hold towards the area AMELINGHAUSEN - WRIEDEL - MUNSTER on order; and subsequently defend this area*
 - (b) *be reinforced with two mechanized infantry battalions for the defence in the area AMELINGHAUSEN - WRIEDEL - MUNSTER*
 - (c) *support a Corps counterattack from positions in the area AMELINGHAUSEN - WRIEDEL - MUNSTER*
 - (d) *assume sector responsibility over sector of 55(NL)Mechinfbn when attached.*

tijd voldoende was om een aantal zaken tot in detail voor te bereiden. Zo was bijvoorbeeld over het terrein niet veel maar alles bekend, tot in de kleinste details.

Hetzelfde gold voor de onderliggende niveaus. Daarbij kwam nog dat deze niveaus jaarlijks werden geïnspecteerd op onder meer de papieren oorlogsvoorbereiding. Neem van mij aan dat bijna iedere zich respecterende commandant en/of

en kan niet anders zeggen dat de rompbevelen kort en duidelijk waren. Op compagniesniveau was het niet meer dan een A-viertje of een oleaatje.

Oefeningen

Op het niveau van bataljon en lager werd het Operatieplan nr. 1 niet voorgeoefend. Wat wel werd geoefend, waren alle soorten gevechtsacties. Aanvallende, vertragende en verdedigende acties. Daarin verwerkt

het oefenen van gevechtshandelingen in overgangsfasen. Dat gebeurde in vlak en in heuvelachtig terrein.

Bij die oefeningen werd op bataljons- en teamniveau zo goed als uitsluitend gewerkt met korte, mondelinge bevelen, waarvan een uittreksel op papier en een operatieoleaat of uitsluitend met een oleaatbevel. Dat was heel logisch, want wij waren opgeleid om goed duidelijk te maken wat van onze ondercommandanten werd verwacht en om deze commandanten alle ruimte te geven zelf hun plan te bedenken en uit te voeren.

Ik heb oefeningen meegemaakt dat ik als bataljonscommandant twee dagen geen kans zag in persoon met mijn teamcommandanten te praten. Uitsluitend over de radio, gebruikmakend van een oleaat met slechts een paar gegevens erop. Het werkte uitstekend.

Kortom, met de commandovoering die gericht is op de opdracht en niet op de uitvoering ervan, ben ik opgeleid en gevormd vanaf het moment dat ik in mijn loopbaan daar aan toe was en heb dit ook altijd proberen toe te passen als commandant. Hetzelfde heb ik geconstateerd bij mijn toenmalige collega's.

En dan nog wat. Deze wijze van commandovoering werd niet alleen te velde toegepast, maar ook in de kazerne. Dat was destijds mogelijk omdat een pelotonscommandant, een compagniescommandant en een bataljonscommandant grote vrijheid van handelen hadden, niet of nauwelijks gehinderd door allerlei regels van welke aard dan ook. Zij waren gevormd in de sfeer van 'de dienst gaat voor het meisje' en 'je hebt vierentwintig uur dienst per dag'.

Stapels papieren...

Dat is tegenwoordig, al dan niet terecht, totaal uitgesloten. Op dit moment zijn commandanten een groot deel van hun tijd bezig met het op papier verantwoorden wat zij en hun ondergeschikten al dan niet hebben gedaan. Een pelotonscommandant heeft bijna een extra rugzak nodig voor allerlei formulieren waarop hij van alles en nog wat moet verantwoorden.

Hij moet controleren of zijn mannen niet te veel tillen. Hij moet bijhouden hoe lang ze dienst doen, want overwerk moet wor-

den genoteerd in verband met extra ver-
goeding.

Nature of nurture?

Ik hoop dat ik hiermee iets heb rechtgezet en wens iedereen veel sterkte en wijsheid om onder de huidige omstandigheden commandanten op te leiden in de sfeer van opdrachtgerichte commandovoering

bij het uitvoeren van hun taken onder oorlogsomstandigheden of bij vredesondersteunende operaties.

Of daarbij transformationeel leiderschap nodig is, weet ik niet. Wel weet ik waarom de ene commandant beter functioneert dan de andere. Dat is namelijk al in de weg bepaald.

G.J. FELIUS, kolonel der infanterie b.d.

de Berliner Philharmoniker, een orkest waar je deel van kon uitmaken als je trouw was aan het nationaalsocialistische regime. In dit deel van het boek staat de opmars van zowel de Amerikanen als de Russen naar Berlijn centraal, en de gevoelens van de inwoners van Berlijn daarbij.

Beschreven worden de vele bombardementen en het verblijf in schuilkelders tijdens deze bombardementen. Als blijkt dat de moeder van Lotte een joodse man (Julius) in hun kelder verbergt, volgt de strijd die zich in Lotte voltrekt tussen haar wil om op niveau muziek te mogen blijven spelen en dus trouw te blijven aan het regime en het langzaam groeiende medeleven voor Julius. In deze verhaallijn wordt de oorlog weer vanuit een andere optiek beschreven, die van de weerloze die alles maar over zich heen ziet komen.

Het verhaal van 'de Groten'

De drie verhaallijnen die elkaar afwisselen, worden aangevuld met de ervaringen van de Groten die uiteindelijk bepalen wie de winnaar van de race naar Berlijn wordt. Het boek is prettig leesbaar geschreven en ondanks de verschillende verhaallijnen goed te volgen. Tijdens het lezen ervoer ik af en toe wat irritatie bij het lezen van datgene wat de Groten bewoog (inclusief hun gedachten) om tot bepaalde beslissingen te komen.

Ook al geeft de auteur aan dat het historisch allemaal verantwoord is wat hij schrijft, toch blijft er bij het lezen een gevoel van wantrouwen bestaan. Dit gevoel van wantrouwen wordt dan versterkt als de Groten in contact komen met één van de fictieve personen, zoals een ontmoeting van Bandy met Eisenhower.

Een ander enigszins storend fenomeen vond ik de passages over de zingeving van oorlog en alles wat er tijdens een oorlog zoal kon gebeuren. Dit gevoel groeide omdat het vooral de fictieve personages waren die nadachten over de zin en onzin van hetgeen zij meemaakten. Onverlet blijft dat de verhaallijnen onderhoudend, vaak spannend en soms origineel zijn. Dit maakt *Oorlogszone: Berlijn* tot een aantrekkelijk boek om als ontspanning te lezen.

drs. J. TERPSTRA, kolonel b.d. MPSD

BOEKEN bespreking

Oorlogszone: Berlijn

Door David L. Robbins, 446 blz. met 4 kaarten geïll., uitgeverij Meulenhoff, 2001.

ISBN 90 2906 937 6

€ 17,95

De eerste subconclusie is snel getrokken. Lezers met een aperte aversie tegen historische romans kunnen stoppen met het lezen van deze recensie. Het te bespreken boek is namelijk een historische roman en is deels gebaseerd op feiten en deels op fictie, waarbij het de lezer niet altijd duidelijk wordt waar de feiten ophouden en de fictie begint.

De grondslag van dit boek is gebaseerd op de informatie die de schrijver heeft opgedaan uit persoonlijke gesprekken met overlevenden van de beschreven veldslagen, naast datgene wat de auteur heeft geput uit tal van geschiedenisboeken, documentaires, biografieën en analyses. Achterin het boek staan twee en een halve bladzijde met bronnen vermeld, waaruit de schrijver aangeeft te hebben geput.

De verhalen in het boek spelen zich af in de periode van 31 december 1944 tot en met 7 mei 1945, tegen de achtergrond van de voorbereiding op en de verovering van Berlijn. Het boek bevat drie verhaallijnen met een hoofdrol voor fictieve personen, maar de schrijver heeft ook het verhaal van de Groten willen weergeven; zij die beslisten over het lot van miljoenen: Churchill, Stalin, Roosevelt, Eisenhower, Zhukov en Montgomery.

Optiek vanuit een verslaggever . . .

De eerste verhaallijn beschrijft de belevenissen van Charley Bandy, fotojournalist, die sinds 1936 veel beslissende momenten van oorlogen in Spanje, China, Japan, Afrika en Europa heeft vastgelegd. In het boek volgt hij de Amerikaanse troepen in hun opmars naar Berlijn. Als relatieve buitenstaander komt hij daarbij in allerlei situaties, waarin ook de ellende van de oorlog zijn plaats krijgt. Een ellende die zijn top vindt in de beschrijving van wat hij aantreft in een concentratiekamp.

De lezer krijgt een beeld over de oorlog vanuit de beschouwende optiek van een verslaggever. Uiteindelijk zal Bandy Berlijn niet bereiken omdat de Amerikanen na het veroveren van een bruggenhoofd over de Elbe hun opmars naar Berlijn niet mogen voortzetten.

. . . twee Russische soldaten

In een tweede verhaallijn maken wij kennis met Ilja en Misja, twee Russische soldaten, die de opmars van het Russische leger door Polen naar Berlijn meemaken. De oorlog wordt hier vanuit een andere optiek beschreven, namelijk vanuit hetgeen de twee soldaten zoal zelf meemaken, hun ontberingen en hun gevoelens daarbij.

Beide soldaten hebben een eigen karakter, waarbij de één het niet zo nauw neemt met de normen en waarden en waarbij de ander het oorlogsgeweld meer filosofisch beschouwt. Beiden zullen zij uiteindelijk Berlijn bereiken.

en een Berlijnse inwoner

In een laatste verhaallijn staan de belevenissen van Lotte (op de achterflap van het boek Lottie genaamd), een inwoner van Berlijn centraal. Lotte is celliste van