

Commandant, zetbaas, speelbal

P.H. de Vries – brigade-generaal der cavalerie*

Het zijn van commandant is het non plus ultra, de icoon, van de militaire professie. Als jongen droom je er al van, dat je aan het hoofd van een aantal onverschrokken helden (cowboys, soldaten, smurfen) de vijand (indianen, andere soldaten, Gargamel) weet te verslaan. Daarna wordt roem, eer en eeuwige dankbaarheid van de geredden je deel. Maar op het moment dat je je welverdiende beloning wilt incasseren, wordt je wakker. De grauwe werkelijkheid dringt zich aan je op. De werkelijk is inderdaad een stuk minder romantisch. De dichter Willem Elschot beschreef dat als volgt:

*...want tussen droom en daad staan wetten
in de weg en praktische bezwaren.*

Hoewel, er is een opmerkelijke overeenkomst tussen de droom en de werkelijkheid, te weten: het wakker worden. De praktijk van het commando blijkt namelijk nogal te verschillen van de theorie.

Wat is dan de theorie van het commando? In de theorie wordt aan de commandant een tweetal kwaliteiten toegeschreven: verantwoordelijkheid en zeggenschap. Daarnaast spelen de begrippen taak en middelen een rol. Als commandant heb je middelen om een taak uit te voeren. Dit vormt de basis voor het commandant zijn. Waar het verder om gaat, is dat je verantwoordelijk bent voor de uitvoering van die taak: desgevraagd moet je daarover verantwoording afleggen.

Nu kan je alleen maar verantwoordelijk worden gesteld als je ook metterdaad zeggenschap hebt over de middelen die toereikend zijn en als je vrij bent in de keuze hoe deze te gebruiken om de taak uit te voeren.

Kortom, in theorie heb je als commandant een heldere taak, voor de uitvoering van die taak beschik je over adequate middelen waarover je de zeggenschap hebt hoe deze in te zetten. Als commandant ben je gehouden verantwoording af te leggen over de uitvoering van je taak.

Dan nu de praktijk. Vroeger (daar heb je hem weer!) had je als commandant een ondubbelzinnige taak: verdedig aan het Elbe-Seitenkanal. In vaktermen: ESK. Je had daarvoor adequate middelen: je OTAS. Zeggenschap was evenwel niet aan de orde. Het proces om die taak uit te voeren en de inzet van je middelen daarvoor, was van A tot Z beschreven. Het opleiding- en oefenprogramma was tot op de 45 minuten nauwkeurig vastgelegd in de Vaste Aanwijzing Opleiding en Vorming, de VAOV.

Elke les uit deze VAOV was verder uitgewerkt met daarbij onder meer een opsomming van de middelen die je nodig had om het lesdoel te bereiken. Daarnaast bestonden er tal van andere voorschriften en regelingen waaraan je je te houden had. Het ging om het proces! En dat proces was volledig gebureaucratiseerd. Het product was toch niet echt meetbaar, en dus niet relevant. Als commandant was je dan ook maar beperkt verantwoordelijk, te weten voor het uitvoeren van de VAOV. Feitelijk was je geen commandant maar zetbaas van de hogere leger(korps)leiding die al die regelingen uitgaf.

* De auteur is werkzaam bij de Landmachtstaf.

Commandant, zetbaas, speelbal

TEGENWICHT

Dan valt de Berlijnse muur. De taak aan het esk komt van de ene op de andere dag te vervallen. Een veelvoud aan andere taken wordt belangrijk. De VAOV voldoet niet meer en wordt bij het oud papier gezet. Al deze veranderingen vereisten ook een andere manier van besturen. Commandanten konden immers niet langer terugvallen op sjablonen: ze moesten creativiteit en initiatief aan de dag leggen. Daarvoor moest dan wel de ruimte worden gecreëerd. De besturing moest op afstand plaatsvinden. Opdrachtgerichte commandovoering (OGC) werd geïntroduceerd. Het resultaat telde: het proces werd minder relevant. De zeggenschap van de commandant moest worden uitgebreid, zodat deze ook echt inhoud zou kunnen geven aan zijn verantwoordelijkheid! De commandant zal weer commandant worden!

Prachtig waren onze bedoelingen; een schitterend perspectief wenkte; de militaire heilstoestand leek nabij! Een aantal jaren na die periode van euforie moeten we constateren dat er van al die fraaie verwachtingen bitter weinig terecht is gekomen. Hoe heeft dat kunnen gebeuren?

De verklaring is simpel: we hebben verzuimd onze militaire leiders (van hoog tot laag) voor te bereiden op en te begeleiden bij deze omwenteling, want zo mogen we de indertijd beoogde veranderingen wel noemen. Je kunt van een generatie die is gevormd in een 'proces-cultuur' niet verwachten dat die van het ene moment op het andere inhoud kan geven aan een 'resultaat-cultuur'.

Zo betekent besturen op afstand onder meer dat je je niet met het proces bemoeit, dat je

stuurt op het resultaat. Dat betekent dat je – althans tijdelijk – met onzekerheid moet leren leven en dat je risico moet willen accepteren. En dat waren we niet gewend. Dus werd er 'beleid' gemaakt om die risico's te kunnen beheersen. Maar omdat de wereld niet stilstaat, ontstaan steeds nieuwe onzekerheden en dus nieuwe risico's. En nieuwe risico's schreeuwen om nieuw 'beleid'.

Al doende is een wirwar van beleid ontstaan waarmee de commandant rekening moet houden. De samenhang in dat beleid is vaak ver te zoeken. Soms is de ene beleidsregel zelfs tegenstrijdig met de andere. De commandant van vandaag wordt geacht inhoud te geven aan al die beleidsregels. Daarbij ontbreekt een heldere besturing. De commandant is immers eindverantwoordelijk, dus dan zoekt hij het maar uit ook. En zo is de commandant van de 'zetbaas-regen' in de 'speelbal-drup' geraakt!

Hier ligt dus een uitdaging van formaat. Want de behoefte aan een moderne, op de omstandigheden afgestemde manier van leidinggeven is onweersproken. We zijn dan ook verplicht daarvoor de randvoorwaarden te scheppen.

Dat betekent ook dat we moeten leren omgaan met onzekerheid en risico. Niet door je in te dekken of – nog erger – in te grijpen in de uitvoering, maar door vertrouwen te hebben. Dat vertrouwen moet dan ook in de praktijk worden gebracht. Dus niet buigen voor druk van anderen die ook niet kunnen omgaan met onzekerheid, maar voor je uitvoerders gaan staan.

Als we dat leren, kunnen commandanten weer echt commandant zijn.