

‘Executive command’

dr. M.F.J. Houben – luitenant-kolonel der mariniers*

De afgelopen weken heb ik het genoeg gehad om wat langer van gedachten te wisselen met generaal Sir Rupert Smith. Die gesprekken gingen natuurlijk over de *wars amongst the people*, maar ook over het type leiderschap dat in dit soort conflicten nodig is. De stelling die ik aan de generaal heb voorgelegd is dat de *opdrachtgerichte* bevelvoering (*mission command*) in toenemende mate zal worden aangevuld (en mogelijk vervangen) door een *uitvoeringsgerichte* bevelvoering (*executive command*).

Vuile handen maken een vuile vrede

Bij de opdrachtgerichte bevelvoering ligt de nadruk op de opdracht, op het ‘wat’ dat gedaan moet worden, niet op het ‘hoe’; de strategie om die opdracht te realiseren. De opdracht wordt verstrekt door de commandant. Vervolgens is het aan de ondercommandanten om een plan te maken hoe die opdracht het best, het meest efficiënt, het snelst enzovoort, kan worden gerealiseerd. De reden voor deze aanpak is dat de leiders in het veld de lokale omstandigheden om kansen te grijpen en bedreigingen af te weren het beste kennen.

De voordelen van de opdrachtgerichte bevelvoering zijn groot: ondergeschikten gaan meedenken met de baas, zij worden een deel van de oplossing, en er is ruimte voor initiatief en ondernemerschap. Het mooie voor de organisatie is dat bij deze leiderschapsstijl de soms abstracte directieven van ‘de top’ worden gekoppeld aan de *buy in* en het *commitment* van de werkvloer om het plan ook gerealiseerd te krijgen. Het is dan ook niet verwonderlijk

dat deze vorm van leiderschap in de meeste westerse krijgsmachten ingang heeft gevonden en zich heeft ontwikkeld tot het belangrijkste leiderschapsmodel.

Toch zal ik betogen dat de opdrachtgerichte bevelvoering als leiderschapsmodel mogelijk minder geschikt is voor de crises van de 21-ste eeuw. Dat heeft niets te maken met operationele effectiviteit maar alles met de Europese manier van toepassing van militaire macht, *the European way of war*. Dit wordt mijns inziens veroorzaakt door het feit dat we ons er in toenemende mate van bewust worden dat de wijze waarop we een crisis beheersen, de wijze waarop we een land wederopbouwen, grotendeels bepalend zijn voor de uitkomst van de missie.

In Afghanistan is dit besef dat de wijze waarop de vrede wordt gewonnen grotendeels het succes van de missie bepaalt voor het eerst geoperationaliseerd door generaal Stanley McChrystal. Hij heeft die opvatting vertaald in ‘Counterinsurgency Guidelines’. In deze richtlijnen wordt niet aangegeven ‘wat’ gedaan moet worden maar wel ‘hoe’ geopereerd moet worden. Voor generaal McChrystal is de opdracht: *‘protecting the people’*. En hij draagt zijn eenheden op *to partner* met de *Afghan National Security Forces* en *‘[to] live, eat, and train together, plan and operate together, depend on another and hold each other accountable (...) and treat them as equal partners in success’*.

De richtlijnen van generaal McChrystal zijn vervolgens door generaal David Petraeus aangepast en ingekort, maar de praktische toepasbaarheid van richtlijnen *how to execute the operation* is onverkort groot. Enkele voorbeelden: ‘Walk.

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van kolonel (KL) Frans Matsers en luitenant-kolonel der mariniers Marc Houben.

Stop by, don't drive by. Patrol on foot whenever possible and engage the population. Take off your sunglasses. Situational awareness can only be gained by interacting face-to-face, not separated by ballistic glass or Oakleys.' 'Live among the people. We can't commute to the fight.' 'Money is ammunition; don't put it in the wrong hands. How we spend is often more important than how much we spend'. Kortom, heel gerichte aanwijzingen die niet vastleggen wat gedaan moet worden maar wel hoe de militaire operatie moet worden uitgevoerd en hoe militairen zich moeten gedragen.

'Strategy follows context'

Een bekend adagium uit de organisatietheorie is dat *structure follows strategy* (Alfred Chandler); de strategie van een organisatie of bedrijf is bepalend voor de structuur van het bedrijf, het 'harkje' volgt op het vaststellen van de opdracht, niet andersom. De valkuil voor een krijgsmacht is natuurlijk dat we dit adagium omdraaien: we doen waar we, gegeven onze organisatie en ongeacht de omgeving, goed in zijn. Het lijkt er dan op alsof de strategie in isolatie, los van haar context, kan worden vastgesteld.

De grootste verandering is wellicht dat die context zoveel belangrijker is geworden. Ten eerste is bij een *comprehensive approach* de inbedding van militair optreden meer diplomatiek en civiel dan militair, en is de marge voor en de tolerantie van militaire fouten gering. Ten tweede zijn, als gevolg van de aanwezigheid van media, internet enzovoort, de details van de militaire operatie bekend en openbaar. Het kan niet anders dan dat in deze context fouten moeten worden geminimaliseerd. Dat wat we mogelijk kunnen doen, is voor het grootste deel afhankelijk van de context waarin we opereren. Met andere woorden: *strategy follows context*.

Het nadeel van de opdrachtgerichte bevelvoering is dan ook het finaliteitsdenken, het denken in *end states*. Het maakt niet uit hoe iets geregeld wordt, als het maar geregeld wordt. Met als gevaar dat het doel de middelen heiligt. Bij de uitvoeringsgerichte bevelvoering

zijn het de procesbeperkingen die de finaliteit bepalen: het proces wordt het product.

De 'Counterinsurgency Guidelines' zoals die van kracht zijn in Afghanistan zijn dan ook een teken aan de wand. Generaal Petraeus schrijft: *'we must continue our efforts to reduce civilian casualties to an absolute minimum'*. De reden hiervoor is dat de tolerantie van *collateral damage* tot een absoluut minimum is afgenomen. Het feit dat de Duitsers een tankauto bij Kunduz bombardeerden heeft zeer ingrijpende operationele en politieke gevolgen gehad, zowel in Afghanistan als Duitsland. De *bottom line* is dat een krijgsmacht zich dergelijke vergissingen niet kan veroorloven omdat deze de legitimiteit van de gehele operatie ondergraven. Hoe kun je iemand de weder-

Bij het denken in 'end states' dreigt het gevaar dat het doel de middelen heiligt...

opbouw van je huis toevertrouwen als bij die onderneming de burens worden gedood? Het probleem is dat dergelijke fouten een schaduw over de toekomst werpen: een duurzame vrede verdraagt dergelijke fouten niet.

De *nature of war* mag dan als onveranderlijk worden beschouwd, de omstandigheden waaronder militairen worden ingezet en de richtlijnen waarmee militaire macht wordt aangewend, zijn wel degelijk aan grote verandering onderhevig. Onze eerste opdracht is dan ook om de context te begrijpen en dáár de missie uit af te leiden, en niet op een opdracht te wachten en vervolgens een recht lijntje te trekken van *ist* naar *soll*. Daar waar bij de opdrachtgerichte bevelvoering de vrijheid van de ondercommandant lag in het bepalen van het 'hoe', ligt de vrijheid bij de uitvoeringsgerichte bevelvoering bij de bepaling van het 'wat'. Bepaal zelf wat gedaan moet worden, maar houdt je bij de uitvoering van je taak aan de richtlijnen van hogerhand. En dat is, aldus generaal Smith, een *'revolution in military command'*. ■