



De sleutel naar een krijgsmacht die zowel robuust als wendbaar is ligt in het daadwerkelijk invullen van opdrachtgerichte commandovoering

FOTO MCD, JASPER VEROLME

Opdrachtgerichte commandovoering

Het geheime wapen voor een robuuste en wendbare krijgsmacht

Bij Defensie gaat veel aandacht uit naar ontwikkelingen op het gebied van technologie en de noodzaak nieuwe technologie en materieel sneller te verwerven en te implementeren. Er is vaak minder aandacht voor de factor die uiteindelijk het succes van een toekomstbestendige Defensie bepaalt: de mens. Alleen door gericht te investeren in de mens kan de gewenste situatie, een krijgsmacht die zowel robuust als wendbaar is, echt worden bereikt. De sleutel hierbij is het daadwerkelijk invullen van opdrachtgerichte commandovoering. De evolutie van deze wijze van leidinggeven biedt veel aanknopingspunten voor de relevantie van opdrachtgerichte commandovoering voor het optreden van vandaag en in de toekomst. Een belangrijke vraag die tot nu toe in Nederland nog niet is beantwoord, is hoe opdrachtgerichte commandovoering het beste kan worden ingepast in de Nederlandse cultuur en organisatie.

*Majoor W.L. van Leussen**

De Commandant der Strijdkrachten, luitenant-admiraal Bauer, heeft bij zijn aantreden betoogd dat het voor een toekomstbestendige defensie nodig is om zowel ‘robuust’ als ‘wendbaar’ te zijn.¹ Bij Defensie gaat hierbij veel aandacht uit naar ontwikkelingen op het gebied van technologie en de noodzaak nieuwe technologie en materieel sneller te verwerven en te implementeren. Er is vaak minder aandacht voor de factor die uiteindelijk het succes van een toekomstbestendige defensie bepaalt: de mens. Alleen door gericht te investeren in de mens kan de gewenste situatie, een krijgsmacht die zowel robuust als wendbaar is, echt worden bereikt. De sleutel hierbij is het daadwerkelijk invullen

van opdrachtgerichte commandovoering. In dit artikel zal de evolutie van deze wijze van leidinggeven worden geschetst en aangegeven welke relevantie opdrachtgerichte commandovoering heeft voor het optreden van vandaag en in de toekomst.

* Laurens van Leussen werkt als Stafofficier Landoperaties bij de Directie Plannen van de Defensiestaf. Dit artikel is geschreven op persoonlijke titel.

1 ‘De krijgsmacht van de toekomst’. Toespraak van Commandant der Strijdkrachten luitenant-admiraal Rob Bauer bij het congres 70 jaar TNO Defensieonderzoek, 23 november 2017, Nationaal Militair Museum (Soesterberg, 23 november 2017).

Evolutie opdrachtgerichte commandovoering

Vaak wordt Graaf Helmuth von Moltke 'de oudere' (1800-1891) gezien als de vader van de opdrachtgerichte commandovoering. Hoewel hij wel degene is geweest die deze vorm van leidinggeven in de praktijk heeft gebracht, moeten we voor de echte oorsprong nog wat verder terug. Na de verpletterende nederlaag door het Franse leger onder leiding van Napoleon bij Jena en Auerstedt (1806), stelde het Pruisische leger een commissie in die moest onderzoeken hoe het zich moest gaan aanpassen om succesvoller te worden. Deze commissie, onder leiding van Generaal Gerhard von Scharnhorst (1755-1813) en met bekende leden als Carl von Clausewitz (1780-1831), kwam tot de conclusie dat de Pruisen weliswaar dapper hadden gevochten, maar niet slim genoeg waren geweest.² Volgens Von Scharnhorst had dit twee belangrijke oorzaken. Ten eerste waren er geen wettelijke principes die een overwinning zeker konden stellen. Juist na het tijdperk van de Verlichting was dit een lastige boodschap die lang niet door iedereen werd geaccepteerd. De commissie kwam tot de conclusie dat chaos een inherent kenmerk van oorlog is en er dus altijd een zekere mate van onvoorspelbaarheid zal zijn die zelfs met de beste planning niet valt uit te bannen. Von Clausewitz zou dit uitgebreid aan de orde laten komen in zijn boek *Vom Kriege* (1832), onder meer met het introduceren van het term 'frictie'.³

Als tweede belangrijke oorzaak voor de Pruisische nederlaag werd de ijzeren discipline in het Pruisische leger aangewezen, waardoor er geen enkele ruimte bestond voor eigen initiatief. Er werd pas bewogen nadat hiervoor een order was gegeven en kansen die zich tijdens het gevecht voordeden bleven onbenut.

Daartegenover genoten commandanten in het Franse leger onder leiding van Napoleon juist enige vrijheid om initiatief te ontplooiën, zonder steeds om toestemming te moeten vragen.

Von Moltke trad na een opleiding aan de Deense Militaire Academie toe tot het Pruisische leger en kreeg een opleiding aan de befaamde *Kriegsschule* waarvan Von Clausewitz op dat moment directeur was. Na deze opleiding maakte hij carrière in het Pruisische leger, waarbij hij steeds de sociale en technische ontwikkelingen van zijn tijd nauwlettend in de gaten hield en manieren zocht om deze in zijn voordeel te gebruiken. Voorbeelden in die tijd waren de ontwikkeling van de spoorwegen en communicatie door middel van telegrafie. De uitdaging waarvoor Von Moltke zich gesteld zag was de controle te behouden over een steeds grotere krijgsmacht op een uitdijend slagveld en vechtend met steeds krachtiger wapens. Hij kwam tot de conclusie dat 'de technologische ontwikkelingen, nieuwe communicatiemogelijkheden, nieuwe wapens en compleet veranderde omstandigheden, er voor zorgen dat de wijze waarop in het verleden de overwinning werd behaald, tegenwoordig regelmatig niet meer voldoet'.⁴ Voor Von Moltke lag het antwoord in het kort en helder formuleren van het doel (het 'waarom' en 'wat' van de opdracht), waarbij de legerkorpscommandanten de vrijheid kregen voor de wijze van uitvoering: het 'hoe' van de opdracht. Orders moesten voortaan zo simpel en kort mogelijk zijn.

In 1866 bewees Von Moltke zijn gelijk tijdens de slag bij Königgratz, waar het Pruisische leger een belangrijke overwinning behaalde op de Oostenrijkers. Dat betekende overigens niet dat alles goed ging, want sommige ondercommandanten maakten grove fouten. Het is tekenend voor het vastberaden karakter van Von Moltke dat hij zich hierdoor niet van de wijs liet brengen, maar naar manieren zocht om zijn systeem te verbeteren. Von Moltke concludeerde dat het essentieel was dat voortaan *alle* niveaus doordrongen waren van de intenties (het oogmerk) van de hogere commandant, zodat alle initiatieven ook daadwerkelijk in het belang van de operatie zouden zijn. In 1888 werden deze

2 Stephen Bungay, 'The Road to Mission Command: The Genesis of a Command Philosophy', in: *British Army Review* 137 (Summer 2005) 6.

3 Frictie is een onvoorziene omstandigheid tijdens de uitvoering van een operatie. Von Clausewitz omschreef dit fenomeen als 'dat wat het eenvoudige moeilijk maakt'. Carl von Clausewitz, *On War*, (redactie en vertaling Michael Howard en Peter Paret, (Princeton, Princeton University Press, 1976) 119.

4 Azar Gat (red.) *A History of Military Thought. From the Enlightenment to the Cold War* (Oxford, Oxford University Press, 2001) 334.



FOTODPA/PICTURE ALLIANCE

In een tijd van snelle technologische ontwikkelingen en veranderde omstandigheden pleitte Helmuth von Moltke 'de oudere' voor het invoeren van simpele en korte orders

principes vastgelegd in de formele Duitse doctrine, waarbij officieren werd geleerd zich altijd af te vragen wat hun commandant hun zou opdragen als die zich in hun positie zou bevinden en over dezelfde informatie zou beschikken. Overigens leidde dit niet direct tot brede acceptatie en tot in het begin van de 20e eeuw zou er een fel dispuut zijn tussen voor- en tegenstanders van deze wijze van commandovoering. Nadat tijdens de Tweede Boerenoorlog (1899-1902) en de Japans-Russische oorlog van 1904-1905 de Duitse doctrine succesvol werd gekopieerd, kregen de *Auftragstaktiker* in Duitsland definitief de overhand. *Auftragstaktiker* was overigens een neerbuigende naam die tegenstanders van deze wijze van leidinggeven (*föhren mit Auftrag*) gebruikten. Hier is de term *Auftragstaktik* van afgeleid.

Na de verloren Eerste Wereldoorlog probeerde de Duitse Generale Staf een antwoord te formuleren op de vraag hoe een volgende attritieoorlog wel zou kunnen worden

Er zal altijd een zekere onvoorspelbaarheid zijn, die zelfs met de beste planning niet valt uit te bannen

gewonnen, ondanks veel minder mensen en materieel dan de tegenstander(s). Het antwoord werd gevonden in het creëren van snelheid, zowel door gebruik te maken van technische ontwikkelingen (bijvoorbeeld het vliegtuig en nieuwe voertuigen) als besluitvorming tot op het laagste niveau. Door niet steeds om toestemming van hogerhand te hoeven vragen zou het tempo in de operatie behouden kunnen blijven. In 1933 werd deze doctrine vastgelegd in het handboek *Truppenführung*, waarin alle Duitse leidinggeven- den de opdracht kregen om ten minste twee niveaus hoger te kunnen denken.

Geallieerde aanpak

De Britten en Amerikanen kwamen naar aanleiding van de Eerste Wereldoorlog juist tot de conclusie dat de inherente onzekerheid van het slagveld bestreden moest worden met een gedetailleerde planning, waarbij geen enkele vrijheid overbleef voor lagere niveaus. Dat niet iedereen het hiermee eens was bewijst een uitspraak van generaal George S. Patton: 'Never tell people how to do things. Tell them what to do, and they will surprise you with their ingenuity'.⁵ Het duurde tot ver in de Tweede Wereldoorlog totdat de geallieerden beseften dat niet alles van tevoren te plannen viel. Na de Tweede Wereldoorlog leidde dit echter niet zomaar tot het aanpassen van de doctrine. Als overwinnaars voelden de geallieerden weinig behoefte om hun basisprincipe van gedetailleerde en rigide operatieplanning aan te

5 George S. Patton, *War As I Knew It* (Boston, Houghton Mifflin Co., 1995) 357.

passen. Pas na de oorlog in Vietnam kwam hier, zei het langzaam, verandering in, maar het zou nog tot de jaren 80 duren voordat Mission Command de basis werd voor Britse en Amerikaanse doctrine.

Elementen opdrachtgerichte commandovoering

Voordat we kijken in hoeverre opdrachtgerichte commandovoering ook echt is doorgevoerd, is het goed eerst te bezien wat de essentiële elementen van deze wijze van commandovoering zijn. Dit is niet zo eenvoudig als het lijkt: de meeste landen – ook binnen de NAVO – houden er een eigen invulling en uitvoering van opdrachtgerichte commandovoering op na (zie figuur 1).

Wel zijn er bij vergelijking van de doctrines een aantal elementen te zien die alle landen essentieel vinden: een helder oogmerk, vrijheid van handelen en vertrouwen. Een helder oogmerk beschrijft het doel van de

operatie en de gewenste eindsituatie, kort samengevat het ‘wat’ en ‘waarom’. De intentie van de commandant moet volstrekt duidelijk zijn én begrijpelijk tot op het laagste niveau. Alleen dan zullen de eenheden die de operatie daadwerkelijk moeten uitvoeren ook in staat kunnen zijn binnen dit oogmerk te handelen. Hoe belangrijk dit element is illustreert de Israëlische operatie in Zuid-Libanon in 2006. Ondanks een ruime en succesvolle ervaring met opdrachtgerichte commandovoering, besloot de Israëlische Commandant der Strijdkrachten begin 2000 over te stappen op Systemic Operational Design (SOD), een *effects-based approach*. Deze aanpak leidde voor de lagere niveaus tot veel te complexe opdrachten, waarin ze de eigen rol en taak vaak niet begrepen. Dit droeg in hoge mate bij aan het mislukken van de operatie.⁶ Natuurlijk is het de vraag of een oogmerk in huidige operaties zo simpel kan worden gegeven als in de dagen van Von Moltke. Maar zonder het in heldere bewoordingen kunnen uitleggen van de opdracht en het oogmerk, is opdrachtgerichte commandovoering bij voorbaat gedoemd te mislukken.

⁶ Matt M. Matthews, *We were caught unprepared: The 2006 Hezbollah-Israeli War* (Fort Leavenworth, U.S. Army Combined Arms Center Combat Studies Institute Press, 2008) 23.

Centurion MK-5 tanks van 101 Tankbataljon op het NAVO-oefenterrein in Bergen-Hohne: als overwinnaars van de Tweede Wereldoorlog voelden de geallieerden aanvankelijk weinig behoefte om hun basisprincipe van gedetailleerde en rigide operatieplanning aan te passen

FOTO BEELDBANK NIMH



Nederland (JDP 5)

- Er dient een duidelijk begrip te zijn van het oogmerk (intent) van de hogere commandant
- Ondergeschikten hebben de plicht om dat oogmerk daadwerkelijk na te streven
- Tijdige en goede besluiten
- De vastbeslotenheid van de commandant om het plan tot een succesvolle afronding te brengen

Duitsland (HDv 100/100)

- Een begrijpelijk oogmerk, met daarin opgenomen de te bereiken doelstellingen en waarom deze belangrijk zijn
- Toewijzing van voldoende en geschikte middelen aan ondergeschikten om aan de opdracht te kunnen voldoen
- Een commandant laat zijn ondergeschikten vrij in de manier waarop zij de opdracht willen uitvoeren, behoudens strikt noodzakelijke randvoorwaarden, bijvoorbeeld vanwege het optreden van hogere of nevenheden

Verenigd Koninkrijk (ADP Land Operations)

- Absolute responsibility to act to achieve the commander's intent
- Unity of effort (and a clear commander's intent)
- Freedom of action
- Trust
- Mutual understanding
- Timely and decisive decision-making

Verenigde Staten (ADRP 6.0)

- Build a cohesive team through mutual trust
- Create a shared understanding
- Provide a clear commander's intent
- Exercise disciplined initiative
- Use mission orders
- Accept prudent risk

Figuur 1 Essentiële elementen van opdrachtgerichte commandovoering volgens de Amerikaanse, Britse, Duitse en Nederlandse doctrine⁷

Het tweede basiselement van opdrachtgerichte commandovoering is vrijheid van handelen: de ondergeschikte bepaalt binnen de randvoorwaarden van het oogmerk het 'hoe', ofwel de wijze waarop de operatie daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Hierbij is discipline belangrijk. Niet om orders blind op te volgen, maar om gedisciplineerd te handelen binnen de richtlijnen van een oogmerk. Om het initiatief op het juiste moment te kunnen nemen, is een zekere kennis en ervaring vereist. Dit heeft een sterke relatie met het derde en belangrijkste element, namelijk onderling vertrouwen.

Het succesvol uitvoeren van opdrachtgerichte commandovoering is sterk afhankelijk van onderling vertrouwen, zowel horizontaal als verticaal. Het is evident dat onderling vertrouwen niet van de ene op de andere dag ontstaat. Het opbouwen van een vertrouwensband begint met een gedegen (vak)opleiding en kennis van de vigerende doctrine en wordt tijdens trainingen en operaties verder aangehaald. Zo verscheen in 1999 in de *Militaire*

Spectator een artikel waarin de auteur constateerde dat het bij trainingen essentieel is dat de naast-hogere commandant aanwezig is, juist om vertrouwen in elkaars vakmanschap en onderlinge samenwerking te bevorderen.⁸

Dat de NAVO-lidstaten het begrip opdrachtgerichte commandovoering verschillend invullen is vooral het gevolg van verschillen in cultuur en organisatie. Eitar Shamir, die een studie deed naar de invulling van Mission Command in diverse krijgsmachten, concludeert dat 'mission command has both procedural and cultural dimensions... the latter is more difficult

7 Uit: *Joint Doctrine Publicatie 5: Commandovoering* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2012) 58; U.S. Army, *Mission Command*, ADRP 6.0 (Washington, D.C., Government Printing Office, May 17, 2012) par. 2-3; U.K. Army, *ADP LAND OPERATIONS* (Londen, Ministry of Defence, Land Warfare Development Centre Army Doctrine Publication AC 71940, 2017) CH 6, p.5 *Heeresdienstvorschrift 100/100 Truppenführung von Landstreitkräften* (Bonn, Bundesministerium der Verteidigung, 2007). Vertalingen auteur.

8 M.H. Scheibert, 'Het sturingsconcept Auftragstaktik. Wens en werkelijkheid bij de KL en de Bundeswehr', in: *Militaire Spectator* 168 (1999) (3) 122.



FOTO NAVO, MARC-ANDRÉ GAUDREAU/IT

Bij NAVO-oefeningen als Trident Juncture 2018 ligt er telkens de uitdaging de verschillen in invulling en uitvoering van opdrachtgerichte commandovoering van de lidstaten met elkaar te verenigen

to transfer as these dimensions stem from the national characteristics and organizational traditions'.⁹ Een krijgsmacht met dienstplichtigen zal bijvoorbeeld anders met een begrip als 'vrijheid van handelen' omgaan dan een krijgsmacht die uitsluitend uit beroepsmilitairen bestaat. Ook de (sociale) afstand die in een land bestaat tussen rangen heeft effect op de wijze waarop opdrachtgerichte commandovoering toegepast wordt.

Opdrachtgerichte commandovoering na de Koude Oorlog

De omarming van opdrachtgerichte commandovoering in het Westen viel samen met de start van een nieuw tijdperk van militaire operaties. Na het einde van de Koude Oorlog kwam de

nadruk steeds meer te liggen op het uitvoeren van vredesoperaties. Opmerkelijke paradox is wel dat hoe steviger de opdrachtgerichte commandovoering in de westerse militaire doctrine verankerd werd, des te minder deze ook daadwerkelijk in de praktijk werd gebracht. Dit heeft voornamelijk drie oorzaken.

Zo worden bij vredesoperaties (relatief) kleine eenheden uitgezonden, die met moderne communicatiemiddelen goed binnen de *span of control* van het allerhoogste niveau te houden zijn. Met name politieke gevoeligheid heeft er voor gezorgd dat besluitvorming (over bijvoorbeeld inzet van wapensystemen) op het hoogste niveau is komen te liggen, waarmee een centraal element van opdrachtgerichte commandovoering, onderling vertrouwen, naar de achtergrond is verdwenen. Strikte aanwijzingen, waaronder Rules of Engagement, bevorderen daarbij (onbedoeld) risicomijdend gedrag en slaan creativiteit dood.

9 Eitan Shamir, *Transforming Command* (Stanford, Stanford University Press, 2011) 200.

Een tweede belangrijke reden voor de uitholling van opdrachtgerichte commandovoering is gebrek aan vijanddruk en de beschikbaarheid van tijd. Tijdens de missies in Irak en Afghanistan hadden westerse troepen bijvoorbeeld het militaire overwicht, waardoor zij zelf het tempo van de operatie konden bepalen. Snelle besluitvorming maakte hierdoor steeds meer plaats voor extreem gedetailleerde planning voor alle fasen van een operatie, wat leidde tot een

explosieve groei van bataljons- en brigadeorders. Steeds grotere hoofdkwartieren produceerden lijvige documenten, waarin het desondanks vaak ontbrak aan een helder oogmerk en een begrijpelijke en uitvoerbare opdracht. De derde oorzaak voor het afkalven van opdrachtgerichte commandovoering zijn de grootschalige bezuinigingen van de afgelopen twintig jaar. Deze hebben onder meer geleid tot het korten op opleidingstijd en minder kunnen



Hoewel de focus intussen weer meer op het grootschalig conflict ligt, duurt het produceren van bevelen te lang voor een confrontatie met een gelijkwaardige tegenstander

FOTO MCD, PAUL TOLENAAR

trainen, met onvermijdelijk verlies aan vakmanschap tot gevolg. Ook centraliseerden veel westerse krijgsmachten belangrijke ondersteuningsmiddelen (vuursteun, logistiek et cetera), waardoor operationele commandanten niet alleen minder middelen ter beschikking hebben om hun opdracht uit te voeren, maar ook veel lastiger een vertrouwensband kunnen opbouwen met diegenen met wie ze tijdens operaties moeten samenwerken.

Hoewel na 2014 de focus weer meer op het grootschalig conflict is komen te liggen, is de erfenis van de afgelopen twintig jaar nog zichtbaar in de huidige besluitvormings- en bevelvoeringsprocedures van de Nederlandse krijgsmacht. Zelfs met moderne ondersteuningsmiddelen duurt het produceren van bevelen te lang voor een conflict met een gelijkwaardige tegenstander. De vaak statische hoofdkwartieren missen het vermogen, maar ook de middelen, om in een grootschalig (beweeglijk) conflict effectief leiding te kunnen blijven geven.

Ontwikkeling bij de Nederlandse krijgsmacht

Ook in de Nederlandse krijgsmacht is er een ambivalente houding ten opzichte van opdrachtgerichte commandovoering in doctrine en uitvoering. Als een mogelijke wijze van bevelvoering werden elementen van opdrachtgerichte commandovoering in de jaren 80 al beschreven in bijvoorbeeld *VS 2-1386* (Gevechtshandleiding) en *VS 2-1390* (Commandovoeringshandleiding) en begin jaren 90 werden begrippen als 'vrijheid van handelen' tot centraal thema gemaakt. Bij het verschijnen van de nieuwe *Landmacht Doctrinepublicatie* (LDP I) in 1996 werd opdrachtgerichte commandovoering ook daadwerkelijk leidend beginsel voor landoperaties.¹⁰ De eerste joint Nederlandse Defensie Doctrine (2005)

De Nederlandse cultuur kan mooie aanknopingspunten bieden om opdrachtgerichte commandovoering succesvol vorm te geven

bevestigde dat dit inmiddels voor de hele krijgsmacht van kracht was: 'de Nederlandse Strijdkrachten gaan uit van het leidende beginsel van opdrachtgerichte commandovoering'.¹¹

Dit wil niet zeggen dat deze manier van leidinggeven helemaal nieuw was voor de Nederlandse krijgsmacht. Zo beschikten bijvoorbeeld Nederlandse onderzeebootcommandanten al langere tijd over vrijheid van handelen en ruimte voor eigen initiatief, al was het alleen maar omdat communicatie en directe aansturing tijdens operaties regelmatig voor langere periodes onmogelijk was.

Ook volgens de meest recente *Joint Doctrine Publicatie* (JPD) *Commandovoering* is opdrachtgerichte commandovoering de leidende wijze van commandovoering.¹² De JDP gaat uitgebreid in op deze wijze van leidinggeven en wat dit betekent voor de diverse niveaus. Daarnaast zijn de afgelopen jaren een aantal besluitvormingsprocedures aangepast om opdrachtgerichte commandovoering beter tot haar recht te laten komen. Zo is het oude Operationeel Besluitvormingsproces (OBP) vervangen door het Tactisch Besluitvormingsmodel (TBM), waarbij de commandant meer eigenaar is geworden van oogmerk en intentie.

Voor wie echter denkt dat opdrachtgerichte commandovoering bij de Nederlandse krijgs-

10 *Landmacht Doctrinepublicatie Deel 1* (Den Haag, Doctrinecommissie Koninklijke Landmacht, 1996).

11 *Nederlandse Defensie Doctrine* (Den Haag, Defensiestaf, 2005) 93.

12 *Joint Doctrine Publicatie 5: Commandovoering* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2012) 36.



FOTO MCD.DAVEDEVAAL

Bij de missie naar Uruzgan bleek de essentie van opdrachtgerichte commandovoering in de praktijk niet altijd juist te zijn ingevuld

macht intussen in de haarvaten zit, zijn verslagen uit Uruzgan een ontzuenderende ervaring.¹³ In veel van deze verslagen komt naar voren dat de essentie van opdrachtgerichte commandovoering – handelen binnen een oogmerk – in de praktijk regelmatig niet juist werd ingevuld. In zijn boek *Niemand is belangrijker dan het team* merkt brigade-generaal Van Wiggen hierover terecht op dat het belangrijk is dat vrijheid van handelen niet mag vervallen tot vrijblijvendheid van handelen.¹⁴

Het is hierbij vooral interessant te kijken hoe deze situatie heeft kunnen ontstaan. Was het oogmerk altijd duidelijk? Hoe en tot op welk niveau is dit gecommuniceerd én teruggekoppeld? Ook is bekend dat veel eenheden bestonden uit samengestelde *battle groups* die voor de

missie weinig samen hadden getraind, waardoor ze nooit zijn toegekomen aan het opbouwen van onderling vertrouwen. Het daadwerkelijk effectief uitvoeren van opdrachtgerichte commandovoering tijdens een uitzending wordt dan bijna onmogelijk, zeker in de eerste maanden van de operatie. Het lijkt er dus op dat we in de Nederlandse krijgsmacht opdrachtgerichte commandovoering theoretisch hebben ingebed, maar nog lang niet altijd in praktijk weten te brengen.

13 Over operaties in Afghanistan zijn diverse boeken verschenen. Illustratief voor opdrachtgerichte commandovoering is *Task Force Uruzgan. Getuigenissen van een missie* van Jos Groen (Haren, Books-with-a-mission, 2012).

14 Otto van Wiggen m.m.v. Laurens van Aggelen, *Niemand is belangrijker dan het team. Een militaire visie op leiderschap* (Arnhem, White Elephant Publishing, 2016) 102.

Toch zijn er ook lichtpuntjes waarneembaar. De nieuwe financiële kaders bij Defensie geven ook ruimte om weer te investeren in opdrachtgerichte commandovoering. De eerste stappen zijn al ondernomen. Zo krijgen ondercommandanten meer budget ter beschikking om urgente zaken snel op hun eigen niveau af te kunnen handelen. Ook krijgen, na langdurig personeelsgebrek, operationele commandanten meer bevoegdheden qua personeelsmanagement. Het belangrijkste is echter dat er meer geld beschikbaar is c.q. kan komen voor training en opleiding, omdat alleen dan ook echt gewerkt kan worden aan de basis van opdrachtgerichte commandovoering.

Een belangrijke vraag die tot nu toe in Nederland nog niet is beantwoord, is hoe opdrachtgerichte commandovoering het beste kan worden ingepast in de Nederlandse cultuur en organisatie. Juist de culturele dimensie bepaalt hoe een krijgsmacht met deze manier van commandovoering omgaat en die effectief kan implementeren. De Nederlandse cultuur, met vaak geroemde kenmerken als direct, pragmatisch en met een relatief kleine afstand tussen rangen, kan mooie aanknopingspunten bieden om opdrachtgerichte commandovoering succesvol vorm te geven.

Relevantie voor de huidige en toekomstige krijgsmacht

Als we kijken naar onze huidige tijd en de toekomst, dan lijkt de onvoorspelbaarheid slechts toe te nemen. Niet alleen gaan de technologische ontwikkelingen razendsnel, het speelveld is veel diverser geworden door een toenemend aantal actoren. Hoewel er steeds meer en verschillende sensoren beschikbaar komen en daarmee de hoeveelheid data toeneemt, neemt de onzekerheid niet af. De woorden van Von Clausewitz, 'een groot gedeelte van informatie verkregen tijdens oorlog is tegenstrijdig, een nog groter gedeelte is vals en nog veel meer informatie is onzeker', lijken nog



FOTO MCD. JOERD HILCKMANN

De onzekerheid tijdens operaties zal toenemen en opdrachtgerichte commandovoering is een belangrijk 'wapen' om in uiteenlopende situaties het initiatief te behouden

steeds van kracht.¹⁵ De nieuwe doctrine van (onder meer) de Russische Federatie, in het Westen ook wel *hybrid warfare* genoemd, laat zien dat moderne middelen worden ingezet om de chaos bewust te vergroten. Juist in deze situatie kan opdrachtgerichte commandovoering een krachtig wapen zijn, een echte *force multiplier*. Bij een daadwerkelijk conflict met een technologisch hoogwaardige tegenstander moeten we ervan uitgaan dat deze in staat zal zijn om onze systemen en ons optreden doeltreffend te verstoren. Om toch effectief te blijven is het dan belangrijk decentraal op te treden en het initiatief te behouden of terug te winnen

15 Carl von Clausewitz, *On War* (boek I), geciteerd in: Martin van Creveld, *Command in War* (Cambridge, Harvard University Press, 1985) 266.



waar nodig. Dit vereist heldere commandovoering, vrijheid van handelen én vertrouwen op alle niveaus. Jonge commandanten zullen tot op het laagste niveau in staat moeten zijn om zelfstandig besluiten te nemen en waar nodig initiatief te tonen, passend binnen het oogmerk en doelstellingen van het hogere niveau. Dit stelt eisen aan de mensen die we selecteren voor leidinggevende posities en vereist een gedegen opleiding en training. Deze training dient niet beperkt te blijven tot het eigen militaire domein, maar juist ondernomen te worden met andere departementen en relevante civiele actoren die een rol spelen tijdens hedendaagse en toekomstige operaties.

Tot slot

Het volgen van technologische ontwikkelingen en deze zo snel mogelijk verwerven en integreren in het eigen optreden is – net als in de tijd van Von Moltke – onverminderd belangrijk. Technologie creëert uit zichzelf echter geen robuustheid of wendbaarheid; het geeft de mogelijkheid om robuust en wendbaar te zijn. Juist dit laatste is een belangrijke constatering in de wetenschap dat de onzekerheid tijdens operaties eerder zal toenemen dan afnemen. Voor het realiseren van de robuuste en wendbare krijgsmacht die de CDS wenst is de mens doorslaggevend, waarbij opdrachtgerichte commandovoering zijn ‘wapen’ is om Defensie daadwerkelijk toekomstbestendig te maken. ■