

WAAR IS DE COMMANDANT?

Luitenant-kolonel Piet IJntema, OTC Operatiën

Nadat ik langere tijd had gefunctioneerd als docent/instructeur, observer/trainer en doctrineschrijver op en binnen het logistieke functiegebied kreeg ik in 2005 de unieke kans om binnen het OTC Operatiën het logistieke functiegebied te vertegenwoordigen op het niveau waar alle functies van militair optreden integraal worden beschouwd. Daarmee kreeg ik de gelegenheid ook inzicht te krijgen in andere relevante functiegebieden. Bovendien kreeg ik daardoor de mogelijkheid om commandanten en staven op de hogere niveaus te zien acteren. Al deze ervaringen heb ik gebruikt om onderstaand artikel (natuurlijk op persoonlijke titel) te schrijven.

Waar is de commandant? Een veel gehoorde vraag tijdens staftrainingen.

INLEIDING

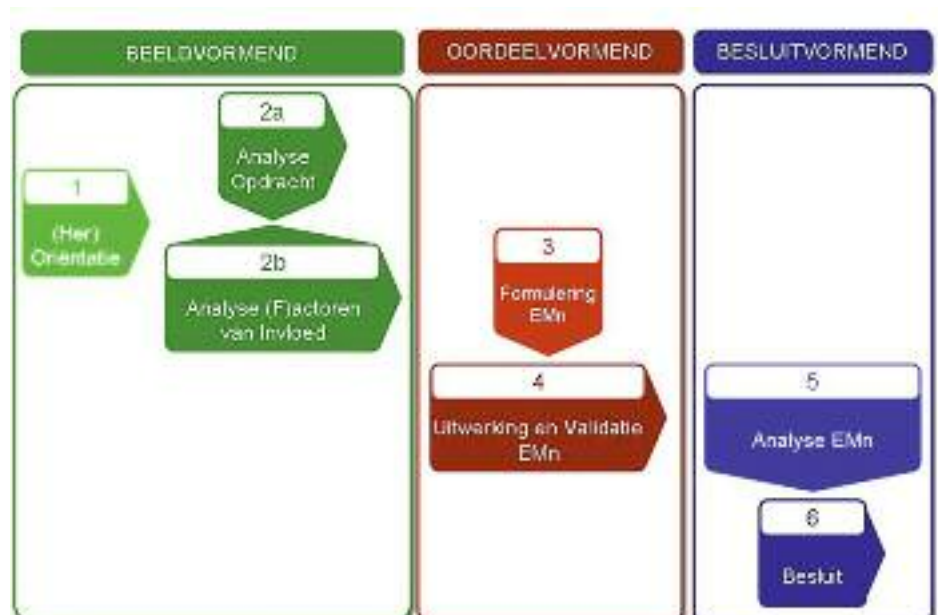
Als medewerker van de Afdeling Doctrine van het OTC Operatiën ben ik nauw betrokken geweest bij de actualisering van de Leidraad Commandovoering en de ontwikkeling van een nieuw model voor de besluitvorming op het tactische niveau (bataljon en brigade) dat voor het gemak in de dagelijkse praktijk wordt aangeduid met de afkorting TBM (Tactisch Besluitvormingsmodel). Er zijn twee kenmerkende verschillen tussen het operationeel besluitvormingsproces (OBP) en het TBM. Allereerst is er in het TBM meer tijd, ruimte en dus ook aandacht voor de andere factoren van invloed (anders dan weer en terrein) en de andere actoren (anders dan de vijand). Daarnaast is het zo dat er in het TBM een prominente rol is voorzien voor de commandant van de eenheid. Dat is iets waar nog veel commandanten aan zullen moeten wennen. Misschien is het wel zo dat onze traditionele staftrainingen vooral ook commandantentrainingen zullen moeten worden. Commandanten hebben recht op een goed getrainde en ingewerkte staf, maar staven hebben net zoveel recht op een goede commandant die invulling wil en kan geven aan zijn rol in het besluitvormingsproces (zowel tijdens de planningsfase als tijdens de uitvoeringsfase). Natuurlijk moeten commandanten hun eenheden en ondercommandanten regelmatig met een bezoek vereren om feeling te blijven houden, maar weglopen van de verantwoordelijkheden tijdens het besluitvormingsproces (onder het motto: mijn chef staf geeft leiding aan het proces) kan niet langer worden getolereerd. Commandanten, u zult gewoon ook aandacht en prioriteit moeten geven aan het organisatieonderdeel waarvan u, als de militaire *keyleader*, in toenemende mate afhankelijk zult zijn. Hebben commandanten op het niveau van bataljon en brigade zich trouwens wel eens afgevraagd hoe een commandant de besluitvorming doet als hij

geen staf heeft. Die periode hebben de meeste hogere commandanten wel meegemaakt toen ze pelotonscommandant of compagniecommandant (eskadronscommandant of batterijcommandant) waren. Commandanten die het voorrecht hebben om staven te hebben, moeten die staven dan wel leiding en richting geven en hen niet aan het lot overlaten. Ook moeten commandanten niet vergeten dat hun staven drie hoofdtaken hebben: het informeren van de commandant, het informeren van de staf van de hogere commandant en niet te vergeten het scheppen en in stand houden van de voorwaarden zodat de ondercommandanten de aan hen opgedragen taken kunnen uitvoeren. De commandant (en niet de chef staf) heeft de verantwoordelijkheid en verplichting hier sturing aan te geven en toezicht te houden. Ook dat is een essentieel onderdeel van *Command!*



TBM: HET MODEL OP HOOFDLIJNEN

In het TBM worden drie belangrijke fasen onderkend: de beeldvormende fase, de oordeelvormende fase en de besluitvormende fase. In deze fasen worden verschillende stappen doorlopen. De beeldvormende fase kent 2 stappen: de (her)oriëntatie (stap 1), de analyse van de opdracht (deelstap 2a) en de analyse van de (f)actoren van invloed (deelstap 2b). De oordeelvormende fase kent twee stappen: de formulering van potentiële eigen mogelijkheden (stap 3) en de uitwerking en validatie van eigen mogelijkheden (stap 4). De besluitvormende fase ten slotte kent ook twee stappen: de analyse van de uitgewerkte eigen mogelijkheden (stap 5) en het besluit (stap 6).



DE ROL VAN DE COMMANDANT IN DE VERSCHILLENDE STAPPEN

Stap 1 ((her)oriëntatie)

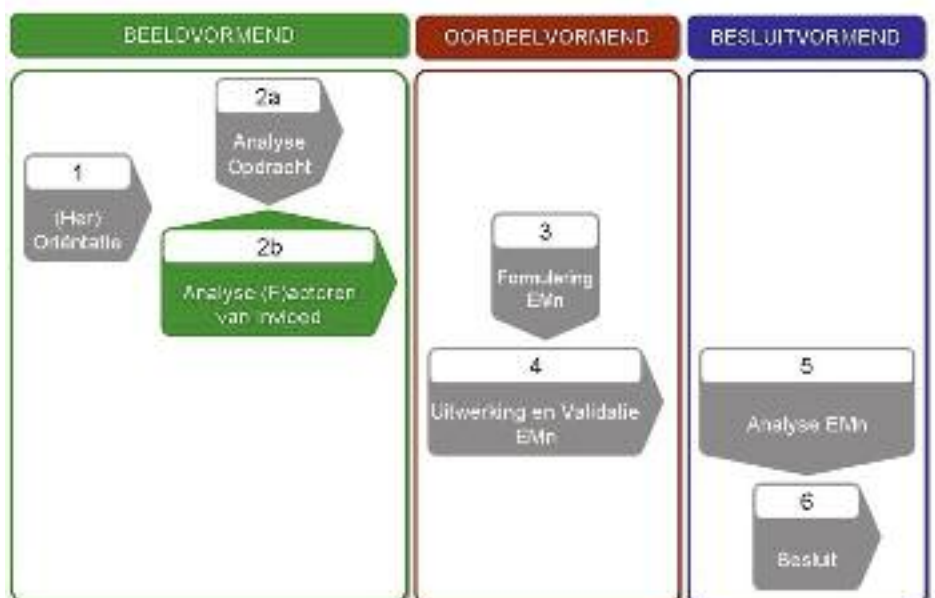
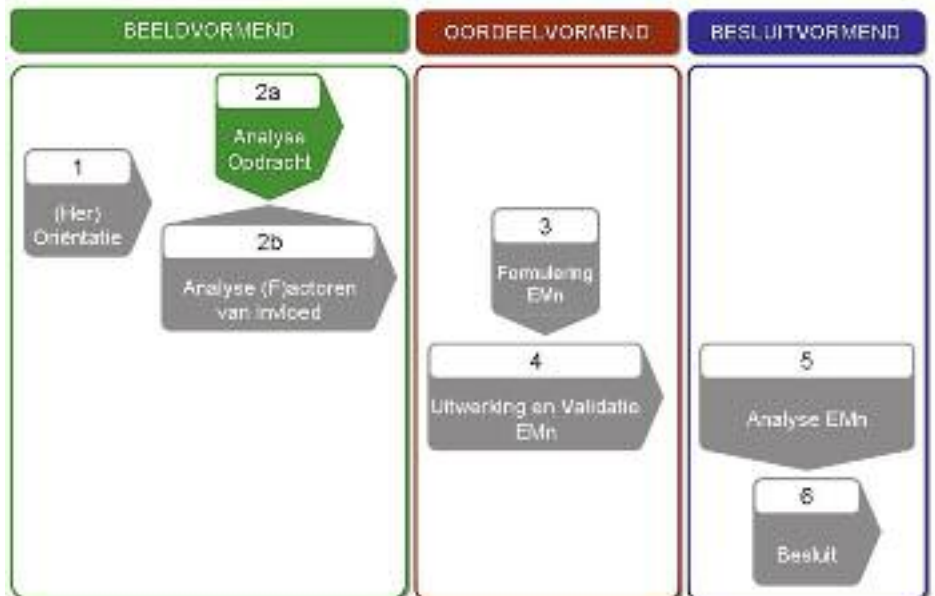
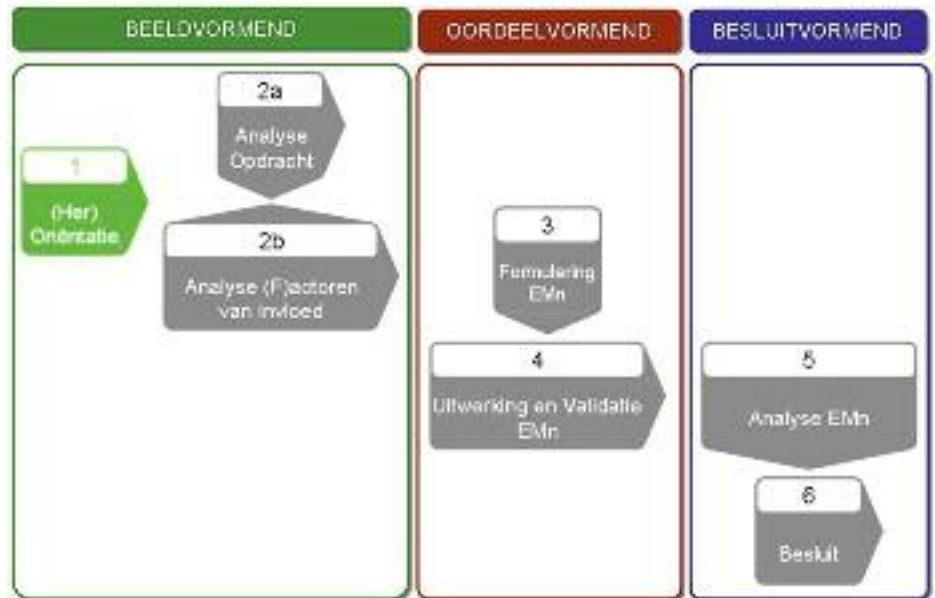
In deze stap is een prominente rol voorzien voor de commandant. Nog sterker zonder de commandant is deze stap niet uitvoerbaar. De doelstelling van deze stap is om een antwoord te formuleren op de vraag: ‘Wat is eigenlijk (de oorzaak/oorsprong van) het probleem en welke (f)actoren spelen daarbij een belangrijke rol?’ Vaak is de commandant als de keyleader van de militaire organisatie de enige die regelmatig op niveaus aanwezig is waar ook de keyleaders van de andere relevante organisaties aanwezig zijn. Daarnaast heeft hij door zijn regelmatige contact met zijn directe militaire chef inzage in de totstandkoming van het planningsproces en besluitvormingsproces op het naast hogere niveau. Hierdoor beschikt de commandant over een belangrijke informatievoorsprong ten opzichte van zijn staf. Deze informatievoorsprong kan of misschien wel moet hij gebruiken om zijn eigen appreciatie van de toestand op te bouwen en daarmee richting en sturing te geven aan de staf die voor hém werkt. Een commandant krijgt alleen op die manier een staf en stafproducten die voor hem als keyleader van de militaire organisatie onontbeerlijk zijn om de juiste besluiten te nemen en een relevante rol te spelen in de fora waarin ook de andere keyleaders aanwezig zijn.

Stap 2a (Analyse van de opdracht)

Al jaren, zo niet decennia, is het voor commandanten duidelijk dat de analyse van de opdracht vooral een zaak is van de commandant. Ook in het TBM is het de bedoeling dat de commandant in deze stap een antwoord formuleert op de vragen: ‘Wat is de opdracht die ik met mijn eenheid moet gaan uitvoeren?’ en ‘Welke effecten wil ik bereiken?’ In deze stap formuleert de commandant zijn oogmerk (internationaal bekend als intent). Nieuw in het TBM is dat hij moet proberen dit oogmerk en de effecten die hij wil bereiken schematisch en zo mogelijk (geo)grafisch weer te geven in een Intent/effecten schematic. Omdat dit een, voor Nederlandse commandanten, nieuw fenomeen is, zal hier nog wel wat ervaring mee moeten worden opgedaan. Belangrijk is bovendien dat de commandant tijdens de uitvoering van deze stap informatie uitwisselt met zijn staf die onder leiding van de chef staf of de S5 bezig is met de uitvoering van stap 2b.

Stap 2b (Analyse van de (f)actoren van invloed)

Feitelijk is dit een zuivere ‘stafstap’. Maar zoals de commandant afhankelijk is van de uitkomsten van deze stap, zo is de staf afhankelijk van het proces dat de commandant doorloopt in zijn stap 2a. Een commandant



moet goed beseffen, dat een staf doorgaans alleen die informatie verzamelt en analyseert die zij relevant acht of waarvan de commandant heeft aangegeven dat die relevant is. Het is dus voor een succesvolle uitvoering van stap 2 uitermate belangrijk dat de commandant aangeeft welke informatie hij belangrijk vindt. Internationaal spreken we dan van de zgn. *commanders critical information requirements* (CCIR).

Stap 3 (Formulering van potentiële eigen mogelijkheden)

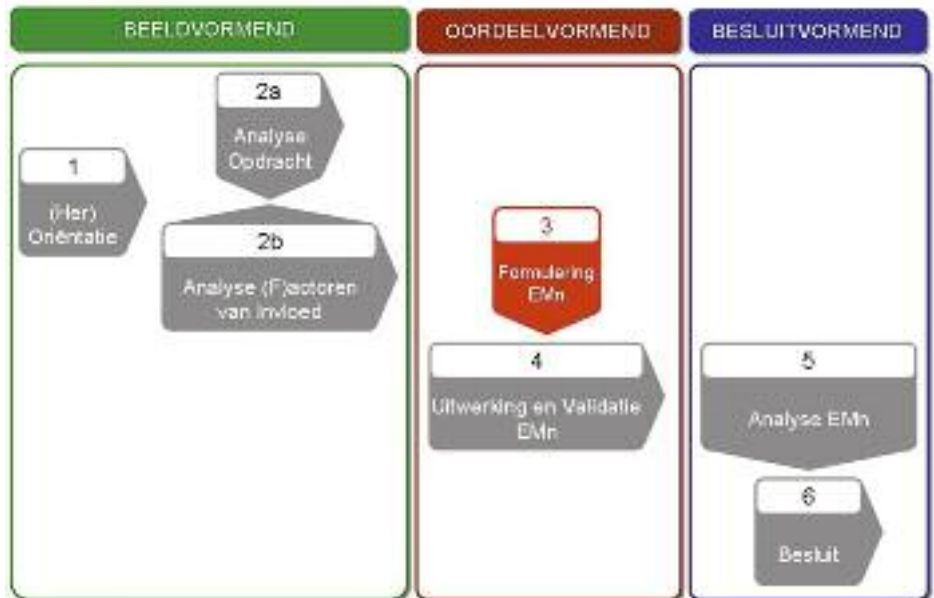
In deze stap moet de commandant samen met een door hem geselecteerd aantal stafmedewerkers nagaan welke oplossingsrichtingen er zijn om, gegeven de invloed van de relevante (f)actoren en de beschikbare capaciteiten, de opdracht en de daarvoor te verrichten taken uit te voeren. Daarmee geeft de commandant enerzijds voldoende richting, maar laat hij anderzijds voldoende (creatieve) ruimte over aan zijn staf. De kunst is om in de beschrijving van de oplossingsrichtingen de juiste balans te vinden tussen richting en vrijheid. Uiteraard laat de commandant zich daarbij leiden door de vraag: ‘Heb ik een ervaren staf en voldoende vertrouwen in hen?’

Stap 4 (Uitwerking en validatie van de eigen mogelijkheden)

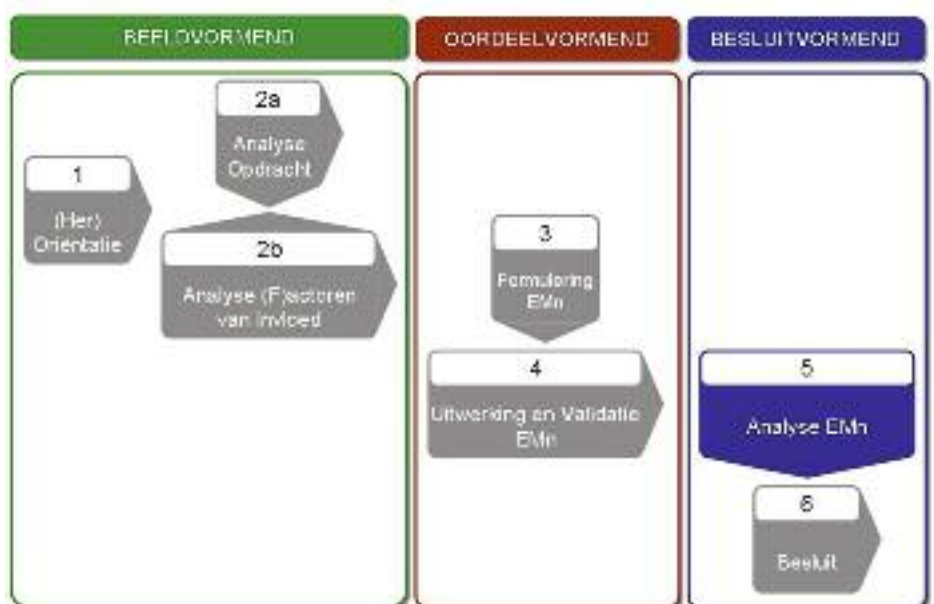
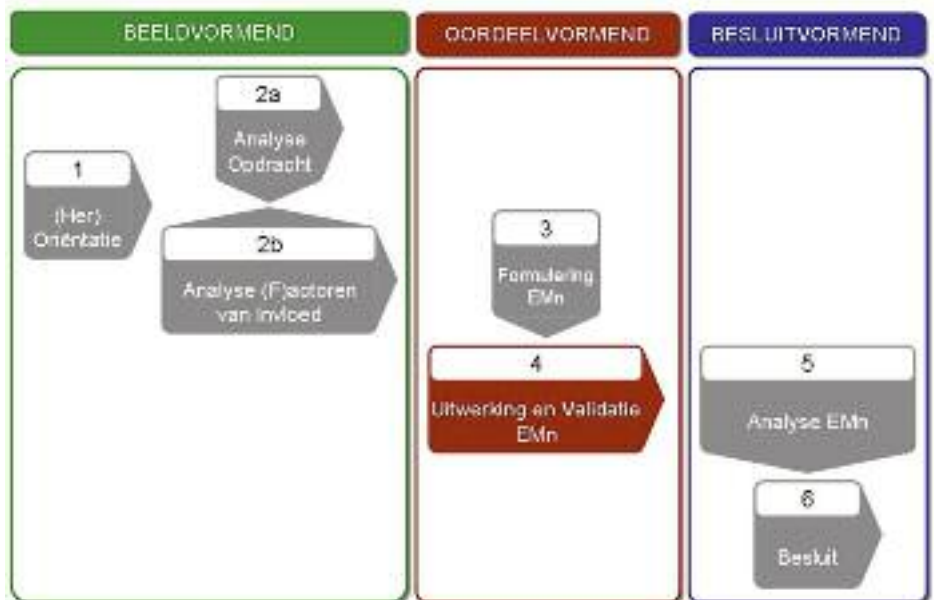
Als het goed is heeft de commandant in deze stap geen enkele actieve rol. Als de commandant voldoende invulling heeft gegeven aan zijn rol in de stap 1, 2a en 3, is dit het moment om zijn ondercommandanten en hun eenheden met een bezoek te vereren of zijn verplichtingen na te komen op het hogere niveau dan wel op bezoek te gaan bij de keyplayers van de andere relevante actoren. De ervaring leert dat deze stap, als deze goed wordt uitgevoerd veel tijd in beslag zal nemen voor de staf. De door de commandant opgedragen oplossingsrichtingen moeten namelijk exact en tot in detail worden uitgewerkt tot *courses of action* (COA). Daarbij moet worden nagegaan welke coördinerende maatregelen er allemaal nodig zijn om het plan uitvoerbaar te maken en de daarbij behorende specifieke plannen worden opgesteld. Tijd genoeg dus voor de commandant om alle aandacht te geven aan al die representatieve verplichtingen die ook bij de functie horen, maar niet de hoofdelementen zijn.

Stap 5 (Analyse van de eigen mogelijkheden)

In deze stap moet een antwoord worden gegeven op de vragen: ‘Hoe kunnen c.q. moeten de diverse COA’s worden aangepast op basis van de interactieve invloed van de andere relevante actoren?’, ‘Welke kansen en risico’s zijn er verbonden aan de diverse COA’s?’ en ‘Welke COA biedt de beste kansen op succes?’ Deze analyse kan op ver-



schillende manieren worden uitgevoerd. De geïntegreerde operatieanalyse (GOA) die bij



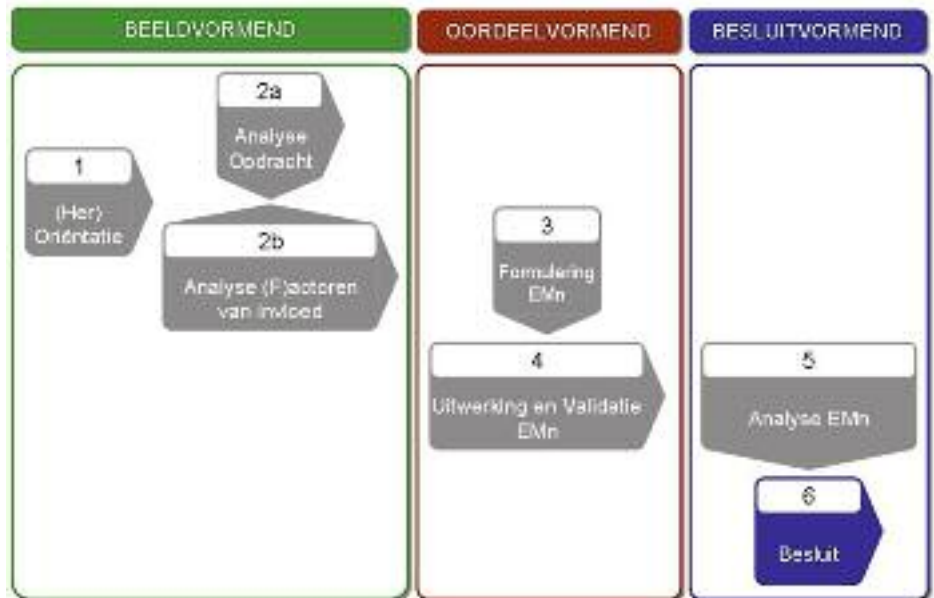
velen bekend is, is daar één van. De commandant kan ook besluiten het zelf te doen al dan niet met ondersteuning van een aantal door hem geselecteerde stafmedewerkers. Deze keuze is natuurlijk bepalend voor de rol van de commandant.

Stap 6 (Besluit)

Het zou ongeloofwaardig overkomen als ik hier een pleidooi zou moeten houden voor de rol van de commandant. Belangrijk is wel dat de commandant bij het bekend maken van het besluit aangeeft welke veronderstellingen en overwegingen bij het nemen van het besluit een rol spelen. Ook maakt hij daarbij zijn nog resterende informatiebehoefte bekend en geeft hij aan welke contingencies er nog moeten worden gemaakt en hoe het besluit moet worden uitgewerkt. En niet te vergeten: hij maakt zijn oogmerk nog eens heel duidelijk (zo mogelijk met gebruikmaking van een *Intent/effects schematic*) bekend.

KORTOM

Bij het uitvoeren van een besluitvormingsproces is er een prominente rol weggelegd voor commandanten. Dit is overigens geen nieuw gegeven of nieuwe boodschap. Ook bij de introductie van het operationeel besluitvormingsproces (OBP) werd deze stel-



ling verdedigd. Maar wat wel pijnlijk duidelijk is geworden de afgelopen periode, is dat staven die een staftraining krijgen die wordt ondersteund door observer/trainers van het OTC Operatiën bij de uitvoering vooral in het begin van hun training een terecht behoefte hebben aan een commandant die richting geeft. Aan het einde van de training kan hij dan weer terugkomen om een mogelijke

bijdrage te leveren aan stap 5 en natuurlijk stap 6. En daar zullen naar mijn inschatting best wel een groot aantal commandanten aan moeten wennen en in worden getraind. Staftrainingen zijn vanaf nu vooral ook commandantentrainingen.

VERENIGING OFFICIEREN VERBINDINGSDIENST

AMERIKAANSE ONDERSCHIEDINGEN VOOR LKOL VAN DER SPOEL

Aan lkol Johan van der Spoel MBA zijn onlangs twee Amerikaanse onderscheidingen uitgereikt. Johan ontving de onderscheidingen uit handen van de Souschef Behoeftstelling, commodore Dré Kraak, tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst op de Prinses Julianakazerne in Den Haag.

MERITORIOUS SERVICE MEDAL

Tijdens zijn uitzending in Kabul werkte Johan voor het Amerikaanse *Combined Security Transition Command-Afghanistan*, waarvoor hij de Amerikaanse *Meritorious Service Medal* kreeg toegekend. Hij verrichtte zijn werk als mentor/coach voor de Afghaanse officieren van *Afghan National Army General Staff G3 Plans*. In Intercom 2008-3 heeft Johan hierover in het artikel 'Building Afghanistan' zijn ervaringen gedeeld met de lezers van Intercom. (Redactie: Inmiddels ziet de praktijk in Kabul er al weer anders uit; zowel de structuur van

ISAF als ook van CSTC-A zijn zeker op het hoogste niveau ingrijpend gewijzigd.)



Uitreiking Meritorious Service Medal door commodore Kraak

AFGHANISTAN CAMPAIGN MEDAL

Daarnaast ontving Johan ook de Amerikaanse *Afghanistan Campaign Medal*. Deze onderscheiding wordt toegekend aan militairen behorende tot de 'Coalition Forces

in Support of Operation Enduring Freedom' inbegrepen Amerikaanse militairen.

De uitreiking in Den Haag vond plaats nadat de formele toekenning door de Verenigde Staten is afgekondigd. Eerder was Johan al tijdens de 'Award Ceremony' in Kabul door de Amerikaanse commandant, genm USA Cone, ter plaatse gedecoreerd. Deze 'tijdelijke' ceremonie is nu dus omgezet in een formele toekenning van de medailles.



Uitreiking Afghanistan Campaign Medal door genm USA Cone