

ASTRID SCHOLTENS

OPDRACHTGERICHTE COMMANDOVOERING

Een aantal weken geleden verzorgden Richard van Harskamp en ik een diner pensant in het kader van het brandweer LMD-beleid. Harskamp was begin 2008 commandant van de Task Force Uruzgan IV en gaf daar leiding aan ongeveer 1400 Nederlandse troepen. Het onderwerp van het diner pensant was de commandovoering door leger en rampenbestrijdingsorganisaties. De gedachte was om een verklaard criticus van het huidige op militaire leest geschoeide systeem van commandovoering bij rampenbestrijding (ikzelf dus) te confronteren met een militair ervaringsdeskundige. Een flinke inhoudelijke wellis-nietus discussie zou dan als vanzelf plaatsvinden.

U kent mijn bezwaren tegen ons huidige drielagen commandostructuur COPI-OT-BT wellicht al. Deze structuur, zoals uit de naamgeving ook al blijkt, is gebaseerd op de militaire concepten voor commandovoering uit de jaren tachtig van de vorige eeuw. Men sprak daarom ook wel van het roodverven van de al klaarliggende militaire concepten. Zoals telkens blijkt – en u mogelijk zelfs aan den lijve ervaart – leidt uitvoering in de praktijk van de rampenbestrijding telkens weer tot een aantal terugkerende knelpunten. Zo blijkt bijvoorbeeld tijdens acute rampen keer op keer dat de noodzakelijke prioriteitsstelling in de praktijk niet gebeurt door het beoogde 'bazen' in het OT en BT, maar dat dit feitelijk op een veel lager operationeel niveau plaatsvindt.

In mijn rede uit 2007 heb ik nagedacht over de mogelijkheid om de commandovoering meer te laten aansluiten bij de weerbarstige maar feitelijke praktijk. Inzicht in die praktijk is daarvoor logischerwijs een voorwaarde. En die praktijk laat zich wat mij betreft redelijk beschrijven door gebruik te maken van de metafoor van het leger van mieren: Het mierenleger bestaat uit duizenden losse eenheden die vloeiend met elkaar opereren, maar dat doen zonder leiding van bovenaf en ook vrijwel zonder communicatie. Wel hebben zij allen een (deel)beeld van de taak die zij moeten uitvoeren. Eigenlijk is hier sprake van een soort operationele zelfsturing.

En dat brengt mij dan weer bij het diner pensant. De opzet van het diner was dus dat ik mijn dwarse gedachten over een andere wijze van commandovoering zou inbrengen, waarna ervaringsdeskundige Richard van Harskamp kon counteren. Van Harskamp bleek echter een ongeplande medestander. Hij vertelde dat Defensie de commandovoering die de rampenbestrijders in de jaren tachtig hebben gekopieerd de laatste jaren fundamenteel aan het aanpassen is. Voor het vallen van de muur bereidde Defensie zich elke dag maar weer voor op dezelfde dreiging uit het Oosten. Sinds een aantal jaren heeft Defensie te maken met situaties die zo snel veranderen dat werd ingezien dat binnen gestelde grenzen, maximale vrijheid van handelen voor uitvoerende ondercommandanten noodzakelijk is. In de militaire doctrine van de Nederlandse Defensie is de zogeheten *opdrachtgerichte commandovoering* dan ook een leidend beginsel geworden. Opdrachtgerichte commandovoering, zo betoogde Van Harskamp, is een vorm van commandovoering die uitgaat van decentralisatie van bevoegdheden voor de uitvoering van militaire operaties. Defensie beseft tegenwoordig dat er grenzen zijn in de mate waarin er centraal gestuurd kan worden. Het is immers ondoenlijk overzicht te krijgen en te houden over complexe organisaties of operaties. Overigens benadrukte Van Harskamp wel dat de militaire *commandostructuur* zelf niet is aangepast, maar dat het gaat om een andere benadering door de verantwoordelijken c.q. operationele uitwerking. Van Harskamp besloot uiteindelijk zijn verhaal door aan te geven dat hij het helemaal eens was met mijn ideeën.

Tja, u begrijpt dat er tijdens het diner pensant toch uiteindelijk wat minder vuurwerk aan te pas kwam dan door de organisatie in eerste instantie op gehoopt was. De constatering dat 'wij' eenzelfde sturingsconcept voor ogen hebben, was mij echter meer waard dan het organiseren van enig vuurwerk tijdens het diner pensant. Ons huidige civiele sturingsconcept bij rampenbestrijding is derhalve al verlaten door de bedenkers ervan, juist omdat ook zij met dezelfde onvoorspelbare dynamiek worden geconfronteerd als de rampenbestrijders. En zo kan een beoogd tegenspreker opeens zo maar een medespreker worden. En dat is voor de verandering ook wel eens aardig.

Astrid Scholtens
a.scholtens@crisislab.nl