

Weten wat te doen

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

Een enkele keer durft een schrijver het aan om als een soort nagedachte een synthese te geven van een breed opgezet historisch werk. Andrew Gordon, verbonden aan de universiteit van Cambridge, heeft dat lef. Hij heeft een prachtige analyse geschreven van de Slag bij Jutland (1916), het eerste en enige treffen van de Royal Navy met de Duitse *Hochseeflotte* tijdens de Eerste Wereldoorlog. De Royal Navy werd, ondanks een numerieke meerderheid, door de Duitsers in luttele uren in de pan gehakt. De inzet van Gordon is om hiervoor een steekhoudende verklaring te geven. Hij doet dat in twee delen. Het eerste deel is een precieze, bijna pietepouterige analyse van de navigatorische bewegingen van de schepen, de wijze waarop ze het gevecht aangingen, de onderlinge coördinatie, enzovoorts. In het tweede deel graaft Gordon dieper. Hij vraagt zich af waarom de Britten geopereerd hebben zoals ze geopereerd hebben. Uiteindelijk komt hij op het niveau van de doctrine en zelfs van de *warfighting philosophy* van de Britten. En daar wordt het interessant: het kernprobleem dat bij Jutland aan het licht komt, is namelijk dat de opdrachtgerichte bevelvoering niet werkt zonder gedeelde doctrine.

Jellicoe en Beatty

De twee belangrijkste Britse bevelhebbers waren Sir John Jellicoe, Commander in Chief van de *Grand Fleet*, en Sir David Beatty, commandant van de *Battle Cruiser Fleet*. Jellicoe was immens geliefd op de vloot, maar leed ook aan een 'aandoening' die geregeld voorkwam bij Britse admirala's: het onvermogen te delegeren en de wens om voor iedere even-

tualiteit een klinische oplossing te zoeken en de vloot te overspoelen met een onafzienbare stroom vaste orders en formules. Gevolg: een overcentralisatie van de bevelvoering. Beatty daarentegen werd gezien als een cowboy, was financieel onafhankelijk en wars van conventies. Hij was een tactisch opportunist die bepaald niet voldeed aan het beeld van de klassieke Victoriaanse marineofficier, met een voorliefde voor gezag, orde en discipline.

Zonder verder in te gaan op de tactische overwegingen concludeert Gordon dat tussen Jellicoe en Beatty sprake is van 'incompatible doctrinal manifestos': verschillende opvattingen over leiderschap en maritieme oorlogvoering die elk compromis uitsloten. Twee voorbeelden. Jellicoe: is het niet een van de fundamentele principes van maritieme tactiek dat een admiraal zeker stelt dat zijn opdrachten zijn begrepen voordat hij zich naar een ander deel van het operatiegebied haast? Beatty: een admiraal met bevel over een *battle cruiser squadron* in (vuur)contact met de vijand mag ervan uitgaan dat zijn ondersteunende squadron zich zonder verdere bevelen bij hem voegt. Jellicoe: effectieve verbindingen zijn noodzakelijk voor een goede bevelvoering. Beatty: het is van essentieel belang dat commandanten en hun staven een goed begrip hebben van de intentie van de hogere commandant, zodat zij de juiste actie kunnen ondernemen indien een order daartoe ontbreekt.

Deze tegenstrijdige opvattingen (die je naar mijn mening zeker wel de *warfighting philosophy* mag noemen) van de Commanders in Chief kwamen tot wanhoop en consternatie van de Britten pas aan het licht tijdens de Slag bij Jutland. Beatty leidde het 'scout' squadron om

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

de Hochseeflotte te lokaliseren, maar slaagde er niet in Jellicoe te informeren over de positie, koers en vaart ervan. Jellicoe had op een bepaald moment de kans de Hochseeflotte te vernietigen door recht op de vuurlinie van de Duitsers af te varen en zijn vloot daarmee bloot te stellen aan een frontale torpedo-aanval. Dat deed hij niet; hij manoeuvreerde zijn vloot naar het zuid-oosten om buiten het bereik van de torpedo's te blijven. Die beslissing stelde de Duitsers in staat te ontkomen. Commentaar van Churchill: 'Jellicoe was the only man on either side who could have lost the war in an afternoon'. De Slag bij Jutland kostte de Britten veertien kapitale schepen en ruim zesduizend mensen. De Duitsers verloren elf schepen en ruim 2500 mensen. De controverse over die tactische beslissingen leeft tot op heden voort.

Doctrines

Doctrines dient volgens Gordon vooral te worden begrepen als 'actieprincipes': dat wat geleerd wordt binnen een groep, de opvattingen binnen een bedrijf of organisatie, de geloofsartikelen. Gordon toont aan dat organisaties die doctrines kunnen overdragen door expliciete kennisoverdracht, maar ook via de sfeer of 'ambiance' binnen die organisatie (Gordon gebruikt de term *ambience*). Die *corporate ambience* bestaat uit het ethos, de tradities en de opvattingen over wat goed en fout is. In lange periodes van relatieve rust omvat die *ambient doctrine* niets meer dan gewoontes uit al lang vergeten oorlogen. Gordon waarschuwt: als doctrine niet expliciet wordt aangeleerd, zijn er voldoende gevestigde belangen die ervoor zorgen dat via die *ambient military culture* – de opvattingen en tradities van een *Fighting Service* 'in ruste' – juist de verkeerde doctrine wordt aangeleerd. 'Iedere organisatie heeft bureaucraten en administrateurs nodig, maar in oorlog is er behoefte aan rattenvangers.'

Organisatie en methode

De sleutel tot efficiency is een goede balans tussen 'organisatie' en 'methode', tussen de

beheersing van het 'proces' en doctrine. Eigenlijk: tussen het 'hoe' en het 'wat'. Gordon stelt dan ook dat de krijgsmacht één van de meest georganiseerde delen van de samenleving moet zijn en dat er in operationeel opzicht omstandigheden zijn waarin 'organisatie' de sleutel tot succes is – namelijk wanneer de reactie van een tegenstander geheel te voorspellen valt. In een tijdperk waarin de meeste militaire operaties echter *joint*, *combined* maar ook *remote* (= verwijderd van het bevelvoerende 'centrum' van de organisatie) zijn, is het volgens hem van doorslaggevend belang dat een krijgsmacht duidelijkheid schept onder welke aannames, uitgangspunten en verwachtingen operaties worden uitgevoerd. Gordon roept de Royal Navy dan ook op om expliciet een 'doctrinaire' agenda te ontwikkelen.

Gecentraliseerde bevelvoering

'Jutland' leert Gordon dat de 'overcentralisering' van de bevelvoering niet werkt. Het 'Northwood-systeem' (het maritieme NAVO-hoofdkwartier) van gecentraliseerde bevelvoering zou bij een volgende grote crisis wel eens een 'Maginotlinie' van de bevelvoering kunnen blijken te zijn, waarbij een slimme tegenstander kan toeslaan en onze eigen eenheden in verwarring achterlaten. Dat de opdrachtgerichte bevelvoering werkt, daarvan is Gordon overtuigd: 'Nothing is more fatal than waiting for orders'. Als voorwaarde geldt echter wel dat er een gemeenschappelijke en gedeelde doctrine is over wat er gedaan moet worden. Ontbreekt die gedeelde doctrine dan is de opdrachtgerichte bevelvoering een zwaard van Damocles dat zich tegen de gebruiker kan keren.**

** Dr. Andrew Gordon verzorgt op 18 november in Den Helder een *Master Class* Maritiem Optreden waarin de Slag bij Jutland centraal staat. Belangstellende (marine)officieren kunnen zich opgeven via mdtc@mindef.nl.