

Commander's intent

Dr. Peter Klerks,
raadadviseur
Parket-Generaal,
Openbaar Ministerie
en docent aan de
Politieacademie.
Reageren?
p.p.h.m.klerks@
om.nl



Soms blader ik nog wel eens in mijn oude lesmateriaal. Bijna tien jaar geleden mocht ik aan de Politieacademie het vak Strategie doceren aan recherchekundigen en tactisch leidinggevendenden in de opsporing.

In die periode raakte ik bekend met de grote militaire strategen. In het krijgsbedrijf wordt strategie erg serieus genomen. Dat komt doordat de prijs voor onkunde op dit gebied voor een militair leidinggevende heel hoog kan zijn. Duizenden jaren geleden legden beroemde krijgsheren hun ervaringen al vast in boeken, waaruit nog altijd wordt gedoceerd aan de militaire academies.

Bij die grote traditie staken onze teksten over recherchestrategieën schamel af. Ik las daarom over de oude Chinese en Romeinse veldheren en hun lessen, maar de Duitse visie op leiderschap leek me het meest relevant. Verrassenderwijs ging het in de Pruisische traditie niet over kadaverdiscipline: niks *Befehl ist Befehl* en *Maul halten*. Het Duitse militaire sturingsconcept in de 19e eeuw richtte zich op professionalisering op alle niveaus en bleek daarmee opmerkelijk modern.

Auftragstaktik

Een grondlegger hiervan, Helmuth Graf von Moltke, reisde veelvuldig door Europa en schreef in zijn jonge jaren romans. Hij bestudeerde de militaire klassieken, adviseerde bij de modernisering van het Ottomaanse leger en was spoorwegdirecteur alvorens hij de stafchef van het Pruisische leger werd. Als navolger van Von Clausewitz beschouwde hij strategie als 'de praktische kunst van middelen aanpassen aan de doelen'. Von Moltke meende dat alleen het begin van een militaire operatie kan worden gepland, want 'geen enkel plan overleeft contact met de vijand'. Daaruit volgt het belang van wendbaarheid en improvisatievermogen: gedetailleerde instructies en trage centrale sturing verlammen immers de operatiën.

Volgens de Von Moltke-doctrine moet daarom het opperbevel vooral een duidelijke strategische visie uitdragen. Binnen de instructies over richting en doel van een campagne moeten commandanten vervolgens de vrijheid krijgen om zelf vorm te geven aan bewegingen en acties. Deze zienswijze plus de focus op logistiek, intelligence en geconcentreerde slagkracht lieten de Pruisen zegevieren in oorlogen met Oostenrijk (1866) en Frankrijk (1870-'71).

Von Moltkes doctrine van de *Auftragstaktik*, dus missiegericht leiderschap in plaats van bevelsgeoriënteerde sturing, lag later ten grondslag aan de Duitse *Blitzkrieg*. Ook



Helmuth Karl Bernhard Graf von Moltke (1800-1891)

de Amerikaanse militaire doctrine gaat sinds de jaren tachtig uit van de *commander's intent*: wees in het geven van opdrachten volstrekt helder over het hogere doel achter een plan, maar wees daarna terughoudend ten aanzien van het 'hoe' van de uitvoering. Hoe complexer de omgeving, hoe belangrijker de opdrachtgerichte commandovoering.

Transitie

Die flexibele leiderschapsstijl leek me tien jaar geleden zeer bruikbaar in de criminaliteitsbestrijding. Leidinggevendenden op elk niveau zouden dan de ruimte krijgen om naar eigen inzicht op plaatselijke omstandigheden te reageren. De implicatie daarvan is dat professionals kunnen rekenen op ruimte en vertrouwen en dat improvisatievermogen wordt gestimuleerd. Zolang de *commander's intent* wordt nage-

volgd kunnen, wanneer de omstandigheden daarom vragen, zelfs specifieke bevelen worden genegeerd. Operationele en tactische leidinggevendenden kunnen dan alert reageren op problemen, en weten zich door hun meerderen gedekt. Dit vereist een professioneel en taakvolwassen middenkader, een terughoudend OM en een sturingsconcept dat zich richt op hoofdlijnen en waakt tegen tunnelvisie en overenthousiast hobbyïsme.

Achteraf gezien was dit gedachtegoed destijds niet goed toepasbaar in de praktijk. Mijn strategielessen gingen daarom overwegend over praktische zaken als hoe in de opsporing resultaten te bereiken met zeer beperkte middelen. Tactische wendbaarheid was nog geen issue. Eigenwijsheid kreeg weinig ruimte in de jaren waarin vooral werd gestuurd op KPI's als aangepakte misdaadgroepen en afgepakt misdaadgeld.

De wereld én de opsporing veranderen echter sterk: we spreken zelfs over een transitie. *Corporate agility* werd een *buzz word* onder managers in het bedrijfsleven, en in dat kielzog geldt wendbaarheid als hét antwoord op de vraag naar een toekomstbestendige opsporing. Criminaliteit is vaak pragmatisch en improviserend, en in de dynamische wereld van digitalisering en internationalisering dus in toenemende mate onvoorspelbaar. Onder zulke omstandigheden lijkt rigide planning geen goed idee.

Zo kon het me gebeuren dat laatst in één dag tijd twee sterk verschillende politiecollega's uit zichzelf tegen me begonnen over *commander's intent* en *Auftragstaktik*. De jonge collega die informatica had gestudeerd wist zelfs écht iets van militaire strategie. In de dagen daarna gebeurde dat me nog een paar keer in sessies met recherchechefs. *Donnerwetter!* Heeft Von Moltke soms een YouTube-kanaal? <<