



In *Mastering the Art of Command* probeert historicus en managementwetenschapper Trent Hone antwoord te geven op de vraag hoe de leiderschapsstijl van *Admiral US Navy Chester W. Nimitz* van invloed is geweest op de campagne van de US Navy in de Pacific gedurende 1941-1945.

# NIMITZ LIET DE KRANTENKOPPEN AAN ZIJN TASK FORCE COMMANDANTEN

Het antwoord daarop is in bepaalde mate tijdloos en parallellen naar huidige operationele uitdagingen kunnen zonder verlies van geloofwaardigheid getrokken worden. Elementen als een gedecentraliseerde bevelstructuur, meer verantwoordelijkheid bij commandanten op lokaal niveau en ruimte voor eigen initiatief om complexe procedures te beslechten zullen ook in de huidige tijd menig marineofficier de oren doen spitsen.

## Predisposities

Het verleden creëert een leidraad als zijnde een systeem van -enigszins onsamenhangende- ontwikkelingen, waaruit een aantal mogelijke toekomsten kunnen ontstaan. Die leidraad is wat men in de wetenschapsfilosofie een predispositie noemt. In de Nederlandse taal gebruiken we de term predispositie anders, namelijk om een bepaalde aanleg voor een medische aandoening te omschrijven. Beide definities liggen daarmee wel in elkaars verlengde. Zie een historische predispositie als een sociaal-culturele aanleg om in een systeem van gedragingen naar een bepaalde toekomst toe te leven. Hone gebruikt de theorie van predispositie om in de geschiedenis van de US Navy de grondslagen te zoeken die hebben geleid tot het complexe en adaptieve systeem van *lessons-based learning* waarin admiraal Nimitz kon floreren: *'In the years before*

*World War II, the Navy developed and refined a particular culture of command that deliberately created leadership opportunities.'* Deze manier van commandovoering resulteerde in een gedecentraliseerde commandostructuur, waarin duidelijke missie-georiënteerde orders hooguit voor sturing zorgen, maar waarmee het initiatief volledig bij de uitvoerende officieren kwam te liggen. Een informeel netwerk van persoonlijke relaties ondersteunde deze

*'Men dient niet te onderschatten in hoeverre de uitwaseming van de Fleet Problems aan de basis heeft gestaan van het vermogen om na de aanval op Hawaii en het verlies van Wake Island het tegenoffensief in te zetten'*

formele structuur. De onderlinge saamhorigheid, gecombineerd met behulp van jarenlange gezamenlijke ervaringen in maritieme operaties, was het medium waarbinnen de marine haar commando voerde en de persoonlijke ontwikkeling van leiderschap bemoedigde. Het is in deze predispositie waarin Nimitz zijn leiderschapskwaliteiten ontwikkelde die na de Japanse aanval op Pearl Harbor in december 1941 van onschatbare waarde zou zijn.

Het is Hone er niet aan gelegen om de genesis van Nimitz' beroemde wijze van toegankelijke bevelvoering te plaatsen in december 1941, toen Nimitz de functie van *Commander in Chief Pacific Fleet* (CINCPAC) overnam van een aangeslagen Admiral Husband E. Kimmel, maar in het interbellum. Tussen 1923 en 1941 voerde de US Navy de zogenaamde *Fleet Problems*, een reeks oefeningen waarin technologische innovaties zoals maritieme luchtvaart en onderzeebootbestrijding beproefd werden. Hoezeer deze oefeningen niet direct leidde tot fundamentele wijzigingen in *surface warfare tactics*, hadden zij wel tot gevolg dat de USN als varend bedrijf behendig werd in het willen en kunnen leren van nieuwe inzichten. Een inschikkelijke manier van leiderschap onder marineofficieren maakte van de Amerikaanse vloot een ware adaptieve krijgsmacht. Men dient niet te onderschatten in hoeverre de uitwaseming van de *Fleet Problems* aan de basis heeft gestaan van het vermogen om na de aanval op Hawaï en het verlies van Wake Island het tegenoffensief in te zetten. Onder de volledig murw geslagen marinestaf was echter iemand nodig die ze daaraan moest herinneren en dat adaptieve vermogen, bijgestaan met een flinke dosis motivatie, moest aanwakkeren.

In een bijzondere gang van zaken hield Nimitz bij de commando-overdracht de staf van Kimmel grotendeels intact om vertrouwen te winnen en kennis binnenboord te houden. Als voormalig commandant van de *Bureau of Navigation*, dat onder andere belast was met de operationele plaatsing van marineofficieren, wist Nimitz precies welk vlees hij in de kuip had. Cruciale kennis om de juiste man op de juiste plek te krijgen. Volgens Hone was de grootste horde daarin niet zozeer zijn staf, maar het zien te overtuigen van zijn leidinggevende. Ondertussen zijn tientallen publicaties over Nimitz' relatie met *Chief of Naval Operations* (CNO) Fleet Admiral Ernest J. King verschenen en Hone brengt niet bepaald een nieuw narratief naar voren. Niet dat dit nodig is. Feit is dat King aanvankelijk weinig onder de indruk was van een enigszins terughoudende Nimitz. Waar Hone echter fijn de aandacht op weet te leggen, is de informatie-oorlog die ondertussen gaande was op Station Hypo (H van Hawaï) waarmee de kersverse CNCPAC eerst de Japanse inlichtingen probeerde te doorgronden. Wat hij nodig had was een luwte in de Japanse aanvalsgolf om zijn carriers in positie te brengen buiten het bereik van de Kido Butai. Toen de Japanse vloot zich voornamelijk op Nederlands-Indië ging concentreren kreeg Amerika de kans, ruimte en lucht om bij de Marshall-eilanden met de *Task Forces* van Admirals William 'Bull' Halsey en Frank 'Black Jack' Fletcher voor het eerst een vuist te maken. De Amerikaanse overwinning was een serieuze tik voor de Japanse keizerlijke marine en het succes deed het vuur in de US Navy ontwakken. Het Japanse geloof in de beslissende zeeslag gaf Nimitz kans om de kaarten in het Pacific-the-

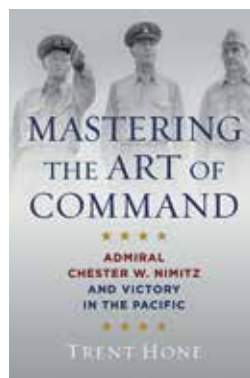
## *'In een bijzondere gang van zaken hield Nimitz bij de commando-overdracht de staf van Kimmel grotendeels intact om vertrouwen te winnen en kennis binnenboord te houden'*

ater naar zijn hand te zetten en te bepalen waar en onder welke voorwaarden hij de degens met de Japanners zou kruisen.

### Learning war

*Mastering the Art of Command* kan gezien worden als een verdieping op *Learning War* (2018), waarin Hone de *lessons-based learning* theorie toepast op de ontwikkeling van doctrines in wat gezien kan worden als de *coming of age*-periode in de Amerikaanse maritiem-militaire geschiedenis. *Learning War* kijkt naar de marine als een complex adaptief systeem om beter te begrijpen hoe het leerde en innoveerde en hoe dat werd gebruikt om succesvol strijd te leveren tegen de keizerlijke Japanse marine. *Mastering the Art of Command* moet dan ook gezien worden als een bijproduct van het onderzoek uit 2018. Echter, gezien het behoorlijk hoge tempo waarin de ontwikkelingen de revue passeren, het managementjargon wat daarbij bedoeld en onbedoeld om de hoek komt kijken en de barrage aan functieafkortingen, maakt dat de lezers zich wel eens afvraagt of *Learning War* niet per definitie het startpunt moet zijn voor de geïnteresseerde. Daar waar sommige auteurs er bewust voor kiezen om eens per hoofdstuk een protagonist met naam, rang én functie te herintroduceren, doet Hone dit nadrukkelijk niet. Wat volgt is een behoorlijk informatiedicht schrijven, waarbij je als lezer soms afvraagt hoe de commandostructuur nu precies loopt. Gooi daarbovenop nog een gebrek aan kaarten (het eerste kaartje is geplaatst op pagina 49 en geeft een overzicht van de operaties die op dat moment al aan de orde zijn gekomen) en gezegd kan worden dat *Mastering the Art of Command* een prachtige, rijke en complete studie is met een minimumvereiste kennis.

### Bas Naafs, redacteur *Marineblad*



### **Mastering the Art of Command** Admiral Chester W. Nimitz and victory in the Pacific

Auteur	Trent Hone
Uitgever	Naval Insitute Press, Annapolis MD (2022)
Omvang	430 blz
Prijs	€ 44,95
ISBN	9781682475959