MS

Beslissen: balans van ratio en emotie

Voor veel militairen is filosoferen een min of meer vrijblijvende aangelegenheid die geschikter wordt geacht voor kamergeleerden dan voor energieke, doortastende leiders en managers. Voor hen staan rationele besluitvorming en beslissingen centraal in hun professionele aandachtsveld. Wat die besluitvorming betreft: in de krijgsmacht beschikken wij daarbij over talloze hulpmiddelen. Te beginnen met geheugensteuntjes zoals het OTVEM, rubriceren wij informatie teneinde beslissingen te kunnen nemen. Met de nodige voorschriften, procedures en computers als hulpmiddelen zijn wij in staat beleidsvoorbereiding, besluitvorming, planning e.d. goed uit te voeren.

In dit nummer wordt in een artikel van kolonel A. F. H. Aarts r.a. aandacht besteed aan automatisering en bestuurlijke informatievoorziening m.b.t. dit soort processen. Het artikel behandelt ook de ontwikkeling van de hulpmiddelen die daarbij horen. Met die hulpmiddelen wordt vooral beoogd de genoemde processen zo rationeel en trefzeker als mogelijk te laten verlopen. Wij hebben in dit opzicht veel bereikt, zo blijkt uit het artikel, en wij kunnen niet meer zonder dergelijke hulpmiddelen! Toch zouden — wellicht ten overvloede — nog enkele kanttekeningen t.a.v. diezelfde automatisering kunnen worden gemaakt. Wanneer wij het bijvoorbeeld hebben over besluitvorming met behulp van geautomatiseerde systemen, kan al snel de indruk ontstaan dat mensen nog maar weinig invloed hebben op het proces dat aan hun beslissingen voorafgaat. Men zou kunnen denken dat besluiten die met behulp van dergelijke systemen worden genomen geen àndere hadden kunnen zijn dank zij geprogrammeerde beslissingsmodellen en -technieken. Veel gebruikers van geautomatiseerde systemen geven zich als het ware over aan de (veronderstelde) macht van het rekentuig. „Gooi maar in de computer", zo hoort men wel eens, overtuigd als men is van diens strikte logica en foutloze produkten. Het lijkt erop dat de rationaliteit het van de gevoelsaspecten en intuïtie heeft gewonnen en dat niet-gestructureerde ervaring en emotionele betrokkenheid het hebben afgelegd tegen de (nieuwste) besluitvormings- en managementstechnieken.

Na een reeks eerdere publikaties — binnen en buiten Defensie — is er nu een groep filosoferende wetenschappers die zich recent weer met gelijksoortige vraagstellingen binnen de industrie en de politiek heeft beziggehouden. Hun opstellen zijn onlangs gebundeld.* De inhoud is, hoewel niet nieuw, de moeite waard weer eens onder de aandacht te worden gebracht.

Over bedoelde processen, zo blijkt, is toch nog weinig bekend. Wij weten wel „hoe mensen zouden moeten beslissen (technieken en hulpmiddelen, red.), maar nauwelijks hoe mensen *in feite* beslissen".
Aan het feitelijke besluitvormings- en beslissingsproces ligt de „(on)betrouwbaarheid van waarneming en beoordeling ten grondslag" omdat de mens „noch de wereld, noch zichzelf kent, maar zich daaromtrent *wel* een voorstelling vormt". Keuze, rubricering en interpretatie van gegevens en processen die worden geautomatiseerd zijn in principe dus ook aan een persoonlijke voorstelling van zaken gebonden.

Bovendien (be)treffen de besluiten doorgaans ook andere mensen, nl. hen die aan de consequenties

* S. Muller en P. Lebelle (red.) — *Besluitvorming, wat weten we ervan?* Kluwer, Deventer (1986).

van besluiten worden onderworpen. Ook zij bekijken beleidsbeslissingen vanuit hun persoonlijke kennis, ervaring en normen. Het maakt hen niet uit of die besluiten als de beste of de meest logische uit computers zijn „gerold". Zij beoordelen ze inclusief de consequenties, vanuit hun persoonlijke of „groepsgebonden" gezichtshoek en ook vanuit de positie waarin zij verkeren. Aldus kunnen wederzijds onbegrip, kritiek en protest deels worden verklaard: „Den Haag" zou het „verkeerd" doen en bij de troep zouden ze niet snappen „waarom het echt gaat". En dit alles ondanks (of dank zij?) geautomatiseerde, zg. rationele plannings- en besluitvormingsprocessen. Ook de commandant die zich als „eenzame beslisser" profileert kan op (verborgen) kritiek rekenen. Vaak is de situatie er niet naar om in zijn eentje een goed besluit te nemen, óók niet in operationele of crisissituaties. Stafpersoneel, specifieke functionarissen en ondercommandanten kunnen essentiële bijdragen leveren vanuit hun invalshoek.

Een ander aspect is dat men met een bepaald besluit of beleid een voorschot neemt op de toekomstige situatie, inclusief de consequenties ervan. Men doet eigenlijk een „voorspelling". Daarmee stuiten wij op de geloofwaardigheid en de (impliciete) acceptatie van het besluit. Dat wordt niet altijd wijs of juist geacht. Consequenties worden bv. verschillend beoordeeld en gewaardeerd of „niet gezien". Hoewel een besluit (loyaal) moet worden uitgevoerd of worden „ondergaan", zijn noch de kwaliteit van uitvoering, noch de stemming onder het personeel gebaat bij „onbegrijpelijke" beslissingen of maatregelen. Er is kans dat men zich daardoor minder betrokken gaat voelen of zich minder verantwoordelijk acht voor zijn deel. En dat is het laatste wat wij willen!

Anticiperen op „het gevoel" van medewerkers, hoe het besluit zal „vallen", is bij besluitvorming belangrijk. Besluiten moeten immers geloofwaardig en (impliciet) zijn geaccepteerd, willen ze goed worden uitgevoerd of wil men zich loyaal eraan onderwerpen. Een goede, gemotiveerde uitvoering resp. acceptatie van beleid of besluit is de enige in de praktijk geldende toetssteen voor de beoordeling van de kwaliteit ervan. Probleem is dat dit soort zaken zich moeilijk laat vastleggen in een „beslissingsboom" of in een computerprogramma.

Goede besluitvorming legt een verantwoordelijkheid op de schouders van zowel degenen die besluiten moeten nemen als van hen die ze moeten uitvoeren of zich daaraan dienen te onderwerpen:

a. men moet zich de beperktheid van eigen gezichtshoek en visie realiseren (openheid en zelfkritiek);
b. men moet geïnformeerd blijven over de opvattingen en visies van anderen (actieve interesse en betrokkenheid);
c. men moet anderen kunnen, en vooral willen, informeren resp. consulteren (info-uitwisseling en dialoog).

Zulks geldt voor zowel de gronden waarop besluiten worden genomen als voor te verwachten consequenties.

Het beeld dat de wetenschappers ons presenteren wordt stilaan duidelijk: in de ogenschijnlijk rationele besluitvorming spelen ontegenzeglijk (inter)menselijke en emotionele aspecten een rol. Een haast grenzeloos vertrouwen in rationele en veelal geautomatiseerde besluitvormingstechnieken doet afbreuk aan persoonlijke betrokkenheid van mensen en werkt nadelig op de acceptatie van het besluit en (erger nog) van de beslisser. In Vietnam bijvoorbeeld waren velen getuige van het „bijna"-faillissement van zg. strikt logische en rationele managementstechnieken.

Wetenschappers concluderen al filosoferend — maar trefzeker! — dat geloof, hoop en liefde (of het gebrek eraan) bij besluitvorming een grote rol spelen. Geloof in eigen kunnen, intuïtie en ervaring, de hoop van creativiteit en meedenken èn de liefde voor het vak, de belangstelling voor, vertrouwen in en verbondenheid met het personeel zijn factoren die uit het gevoelsleven voortkomen. Zij zijn wezenlijk bij processen van besluitvorming en beslissen. Varen op het kompas van de ratio alléén lijkt voor de kwaliteit van dat soort processen niet bevorderlijk. Wij kunnen de ratio, voor het goed functioneren van de krijgsmachtdelen met alle hulpmiddelen en technieken van dien, niet meer missen.

Wij moeten evenwel waken tegen mogelijke eenzijdigheid. Een goede balans tussen factoren van rationaliteit en emotie is aan te bevelen.