

## Gevaarlijke illusies

Dr. M.F.J. Houben – luitenant-kolonel der Mariniers\*

**E**r is geen grens aan de manieren waarop de mens zichzelf voor het lapje houdt, zijn geweten sust, een oogje dichtknijpt, niet wil weten, zaken stelselmatig te positief inschat, zichzelf overschat enzovoort. Deze column gaat over twee machtige illusies: de illusie van *control* en de illusie van vooruitgang. De illusie van *control* heeft betrekking op de inschatting van onze vermogens om een proces, een spel of een organisatie zo te kunnen beheersen dat we de uitkomst ervan kunnen bepalen. De illusie van vooruitgang heeft te maken met het idee dat we altijd maar vooruitgaan. Dat morgen beter is dan vandaag. Ik wil deze twee illusies illustreren met twee veelvuldig gebruikte instrumenten bij Defensie: het operationeel planningsproces en de inzet van *performance*-indicatoren.

Hoewel de meerwaarde van deze instrumenten onomstotelijk is aangetoond, bestaat ook het risico dat we daarmee de illusie van beheersing en vooruitgang creëren. Dat juist deze instrumenten ons in staat stellen om die illusies te creëren. Met andere woorden: dat ze de natuurlijke reflexen van de mens versterken. De spanning die dit oplevert is groot. Defensie is als geweldsorganisatie gedwongen om in hoge mate een *control*-organisatie te zijn, om grip te hebben op zichzelf, haar omgeving en haar processen. Defensie wordt ook ingezet om vooruitgang te boeken, om een situatie te stabiliseren of veiliger te maken. Als krijgsmacht erkennen dat maar een beetje *control* mogelijk is, is volgens mij volstrekt taboe.

### De illusie van control

Het hart van Defensie is de uitvoering van militaire operaties. Deze worden grondig en gedetailleerd gepland en voorbereid. De operationele planning is gebaseerd op een operationeel planningsproces waarvoor de NAVO de standaard heeft neergelegd in het *Comprehensive Operational Planning Directive*. We analyseren een situatie, de omgeving, een tegenstander, wegen mogelijke opties af, formuleren een *end state* en clusteren de verschillende activiteiten op enkele *lines of operation*. Het plan is, in essentie, de routekaart om op basis van enkele tussenliggende mijlpalen van situatie A naar B te komen. De kern van het probleem is dat we te veel vertrouwen op de kaart.<sup>1</sup>

Het verwondert mij dat de meest basale vraag niet of nauwelijks gesteld wordt: waarom plannen we eigenlijk? Er zijn volgens mij drie belangrijke redenen om te plannen. De eerste is om grip te krijgen en te houden op een proces of strategie, op eenheden, organisaties of mensen. In dit geval is planning vooral een beheersingsproces. De tweede reden is wat je in het Engels zou kunnen omschrijven als *to organise for success*: je organiseert de beschikbare *resources* op een zo slim en efficiënt mogelijke manier, waardoor je er het meeste rendement uit kunt halen en de output kunt optimaliseren (met andere woorden: hoe je kunt winnen?). De derde reden is een veelal onderbelichte, namelijk dat we plannen om te leren. We hebben een plan om in de loop van een proces te leren van onze eigen ervaringen en fouten, te luisteren naar het terrein en onze tegenstander, om vervolgens dat plan bij te stellen, aan te passen en zo verder.

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

<sup>1</sup> Een mooie verhandeling over dit fenomeen is te vinden in Michel Houellebecq, *La carte et le territoire* (Parijs, Flammarion, 2010).

Het Comprehensive Operational Planning Directive – en dus de wijze waarop het operationele planningsproces wordt aangeleerd en ingezet bij staven – concentreert zich voornamelijk op de eerste reden (grip krijgen), een beetje op de tweede (output-optimalisatie) en nauwelijks op de derde (leren). Het visualiseren van een plan is aantrekkelijk, want je ziet in één oogopslag wat er zou moeten gaan gebeuren en het reduceert de complexe en chaotische werkelijkheid tot een behapbaar proces. Maar in dat laatste schuilt het gevaar, want zo'n simpel plan is aantrekkelijk voor de mens en we zijn ongelooflijk goed in staat om alles 'weg te verklaren' wat dit relatief simpele beeld zou kunnen verstoren. Het gevolg is dat we bij het plannen als het ware automatisch inbakken dat we te lang aan een plan gaan vasthouden en dat we ons te laat realiseren dat het niet werkt. De illusie van control of beheersing kan worden getypeerd als de systematische overschatting van ons vermogen om grip te krijgen (en te houden) op bepaalde gebeurtenissen. Ik beweer dat we minder grip hebben op een organisatie of proces dan we voor onszelf of onze omgeving bereid zijn toe te geven.

#### **De illusie van vooruitgang**

De inzet van performance-indicatoren is een ongelooflijk krachtig instrument, maar kent ook minstens zo krachtige onbedoelde neven-effecten omdat het appelleert aan de natuurlijke neiging van de mens om het systeem een handje te helpen. Zeker als dergelijke indicatoren als stoplichten worden weergegeven: de lampjes staan op rood en iedereen zal z'n best doen om die lampjes op groen te krijgen, zelfs al moeten de meetwaarden worden aangepast. Dat gaat heel geleidelijk, bijna onopgemerkt. Voor militaire eenheden is dit bijna een openstaande val: 'vergeleken met toen wij arriveerden zijn we zoveel vooruitgegaan, kijk maar naar de lampjes'. De focus op de lampjes is te sterk. Het punt is dat we, bij het optuigen van een dergelijk systeem van indicatoren – dat objectief gezien kan werken – onvoldoende rekening houden met het 'kromme hout' (Isaiah Berlin) waaruit de mens gemaakt is. De mens houdt zichzelf (en zijn chef) nu eenmaal maar al te graag voor de gek.

Als we de verantwoording dragen voor een grote operatie, bijvoorbeeld de wederopbouw van een ander land en we gaan werken met een systeem dat appelleert aan de natuurlijke reflex van de mens om vooruit te willen, dan lopen we het risico een *self-serving system* te hebben opgetuigd. Commandanten krijgen de informatie die ze willen, dat is duidelijk, maar of die informatie ook een accurate weergave van de werkelijkheid is, dat is zeer de vraag. Zo ontstaat de illusie van vooruitgang.

We houden onvoldoende rekening met het 'kromme hout' waaruit de mens gemaakt is

#### **De bottom line voor militairen**

Operaties moeten worden gepland en voorbereid. Het operationeel planningsproces is daarvoor in principe een goed instrument. Maar er is een belangrijk neveneffect: het voedt de menselijke neiging om voor zichzelf de illusie te creëren dat hij meer grip heeft op een organisatie, strategie of zijn omgeving dan werkelijk het geval is. Ten tweede hebben we de neiging om een plan als het ware tegen de werkelijkheid te verdedigen waardoor we de *triggers* om het plan aan te passen niet zien en het plan pas gaan bijstellen als het te laat is. Als u zich afvraagt hoe het toch kan dat al die inlichtingendiensten de gebeurtenissen in het Midden-Oosten niet hebben zien aankomen: hier heeft u een mogelijke verklaring. Voor de inzet van performance-indicatoren om vooruitgang te meten geldt hetzelfde: het is een ongelooflijk krachtig instrument met belangrijke bijwerkingen. De mens wil, hoe dan ook, vooruit en zal er dus alles aan doen om die vooruitgang aan te tonen, zelfs in weerwil van de werkelijkheid. De bottom line is dat militairen in al hun loyaliteit niet alleen bereid zijn om plannen uit te voeren, maar onbewust ook onmiddellijk bereid zijn om die illusies van control en vooruitgang te voeden en in stand te houden. Niets menselijks is hun vreemd. ■