

Beslissingen:

commodore E.J. Oliemans*

De laatste tijd tref ik nog al eens een artikel aan over het functioneren van ons bewustzijn en ons onderbewustzijn. Die artikelen gaan niet alleen over het functioneren van de hersens, maar ook over de relatie met het nemen van beslissingen. Wat mij daar bij opvalt is dat veel gesproken wordt over de relatie tussen het nemen van beslissingen en het vertrouwen op de intuïtie. Het blijkt dat veel ingewikkelde beslissingen worden genomen op basis van die intuïtie, het onderbewust. Aan Yvonne Swaans, die onlangs werd verkozen tot zakenvrouw van het jaar, werd gevraagd wat haar zo succesvol maakt. Zij antwoordde dat zij zeer sterk vertrouwt op haar intuïtie en dat dat vertrouwen haar het meeste succes heeft gebracht. Het durven vertrouwen op je intuïtie kost overigens wel tijd en moed. En is daarmee de ratio van tafel? Natuurlijk niet. Maar het geeft wel aan dat al datgene waarmee wij ons dagelijks bezighouden ook een gezonde dosis intuïtie moet bevatten. Dus niet alleen Plannen van Aanpak, ITIL, PRINCE-2, DMP procedures, verbeterplannen, MISsen en bedrijfsplannen. Die helpen weliswaar bij het ordenen, maar de echte keuzes worden vooral gebaseerd op intuïtie.

Maar nu de belangrijke vraag: wat is intuïtie en is dit nu geitenwollensokkenpraat of is er meer? Intuïtie is hetgeen in het onderbewustzijn is vastgelegd op basis van *ervaring*, maar niet (meer) behoort tot het werkgeheugen. Zie hier het sleutelwoord voor dit betoog. Mensen zijn alleen in staat goede beslissingen te nemen als ze kunnen bogen op ervaring. Hoe complexer het probleem hoe moeilijker de beslissing en hoe belangrijker de ervaring. Omdat in het algemeen de problemen complexer worden in de top van de organisatie, moet daarbij dus ook de meeste ervaring aanwezig zijn. Maar ervaring is niet alleen het aantal dienstjaren. Ervaring is vooral ook het hebben gedragen van echte verantwoordelijkheid: lijnverantwoordelijkheid of beter nog: operationele lijnverantwoordelijkheid. Weten wat het is om het bevel te voeren over een operationele eenheid in moeilijke omstandigheden. De afhankelijkheid ervaren van de eigen mensen, de dienstverleners en van de beleidsmakers. Die ervaring is nodig om in een positie waarin beleid tot stand komt (ik noem het liever de randvoorwaarden waarbinnen het operationele deel haar werk moet doen) tot de juiste afweging te komen. Dus moet elke (en ik bedoel echte ELKE) afdeling waar beleid tot stand komt voor een belangrijk deel bestaan uit mensen met die ervaring. In ieder geval moeten de echte beslissers kunnen bogen op die ruime ervaring.

* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van commodore Erik Oliemans en kolonel Frans Matser, beide werkzaam bij het Commando Dienstencentra (CDC).

ratio of intuïtie

TEGGENWICHT

Wat was nu eigenlijk de echte aanleiding om dit stukje te schrijven? Ik kreeg onlangs voor een van de vergaderingen waar ik regelmatig naar toe moet een CD-ROM toegezonden. Ik vroeg mij af waarom dat was. Het bleek nodig te zijn omdat de hoeveelheid documenten voor één vergadering te groot was om door de mailbox van mijn PC verwerkt te kunnen worden.

Ik realiseerde me ook dat er wellicht een verband bestaat tussen de hoeveelheid papier die staf- of beleidsafdelingen produceren en de hoeveelheid (operationele) lijnervaring binnen die afdeling (of in ieder geval in de top van die afdeling).

De afdelingen die weinig van die ervaring in zich hebben zullen hun beslissing baseren op 'de ratio', op de systemen, de methodes.

En dus verschijnen er boekenkasten vol ordners die de basis moeten vormen voor de uiteindelijke beslissing. Een beslissing waarvan velen zich achteraf afvragen of het wel de juiste is geweest. De 'operationeel' bevolkte afdeling heeft een paar brainstormsessies en een handvol A-4 tjes nodig om tot een beslissing te komen. Een beslissing die bovendien door velen begrepen en gedragen wordt. Kijkt u maar in uw post of e-mail en u zult me gelijk geven.

Als altijd toch ook nu weer de vraag: en hoe gaan we dat regelen? Allereerst er

voor zorgen dat het besef er komt dat het hebben van lijnervaring in beleidsafdelingen een absolute voorwaarde is om tot goed beleid te komen. En voor de duidelijkheid: het gaat daarbij om ALLE beleidsafdelingen. Niet alleen de afdelingen waar 'operationeel' beleid wordt voorbereid. Juist ook de afdelingen waar financieel, materieel en personeelsbeleid wordt geformuleerd hebben de ervaring nodig van de (operationele) lijn.

De volgende stap is de bereidheid om met elkaar vast te stellen om welke omvang het gaat en dan vervolgens ook zo te vullen.

Tenslotte is een hele eenvoudige maatregel om van elke kolonel of burger schaal 14 te eisen dat deze een (commanderende) lijn functie op het niveau majoor of luitenant-kolonel heeft vervuld. En eigenlijk ook nog uitzendervaring, hoewel dat voor de burgercollega wat moeilijk te realiseren is. Maar de uitzendervaring is wel essentieel omdat steeds meer belangrijke beslissingen genomen worden die hun invloed hebben op eenheden tijdens uitzendingen.

Dit alles vereist een integrale afweging van belangen en het verder afscheid nemen van de functionele 'lijnen'.

Maar gelukkig hadden we ons dat allemaal al voorgenomen. Nu nog doen.