

Snel geschoten is vaak raak

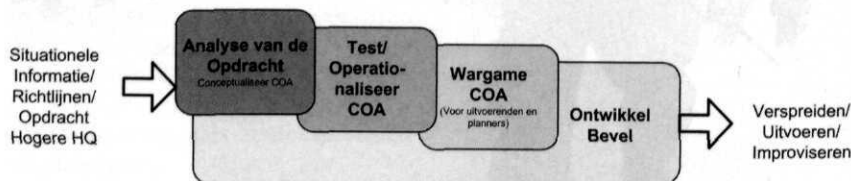
Een alternatief model voor militaire besluitvorming

drs. B.J. Holewijn – majoor van de Koninklijke Luchtmacht

Inleiding*

Sinds mensenheugenis hebben heersers beschikt over legers om hun wil aan anderen op te leggen danwel zich juist tegen die anderen te verdedigen. Over hoe je zo'n leger het best kunt organiseren en inzetten is in de loop der eeuwen veel nagedacht en geschreven. Ook nu nog vallen op de Koninklijke Militaire Academie (KMA) en het Instituut Defensie Leergangen (IDL) regelmatig de namen Sun Tsu en Von Clausewitz, om er maar twee te noemen.

Een onderdeel van het optimaliseren van de inzet van militairen is de besluitvorming rond die inzet. Besluitvorming is echter niet een eenduidig begrip of een proces dat steeds op dezelfde wijze plaatsvindt. Er bestaat bijvoorbeeld een groot verschil tussen de politieke besluitvorming over het al of niet deelnemen aan een internationale operatie of de besluitvorming van een pelotonscommandant over hoe hij een verdedigende opstelling inricht.



Figuur 1: Het 'Recognition Planning Model'

Naar dit laatste type besluitvorming is weinig onderzoek gedaan. Uitzondering hierop is onderzoek naar Opdracht, Terrein, Vijand, Overige groeperingen, Eigen middelen en Mogelijkheden (OTVOEM) en Operationeel BesluitvormingsProces (OBP). In het verlengde hiervan heeft Gary Klein, waarover later meer, recent en uitvoerig onderzoek gedaan naar de bruikbaarheid van een alternatieve vorm van militaire besluitvorming: het *Recognition-Primed Decision Making* (RPD) model.^{1, 2} Het onderzoek heeft ertoe geleid dat het Amerikaanse OBP is aangepast aan de bevindingen die waren opgedaan met onderzoek naar RPD.³ Het zo ontstane *Recognition Planning Model* (RPM) (zie figuur 1) is experimenteel be-



* Dit artikel is gebaseerd op de doctoraalscriptie waarmee majoor Holewijn zijn studie Bestuurskunde aan de Vrije Universiteit te Amsterdam in 2004 heeft afgerond. De volledige tekst van de scriptie is verkrijgbaar via de KMA-bibliotheek als pdf-bestand.

Bart J. Holewijn. Snel geschoten is vaak raak; een onderzoek naar crisisbesluitvorming en het gebruik van RPD door militaire commandanten onder operationele omstandigheden.

1 Gary Klein. *Sources of Power; How people make decisions*. MIT Press, Cambridge Massachusetts, second edition, 1998.

2 Gary Klein et al. *Decision making in action: Models and Methods*. Ablex publishing corporation, Norwood, New Jersey, 1993.

3 Karol G. Ross et al. The recognition-primed decision model. *Military Review*, pages 6-10, 2004.

proefd met als resultaat dat besluitvorming 20-30 procent sneller gaat zonder aan kwaliteit van de uitkomst in te boeten. Aangegeven wordt tevens dat het Zweedse leger inmiddels een op RPM gebaseerd besluitvormingsmodel heeft geïntroduceerd. Het belangrijkste verschil tussen OBP en RPM is dat bij het laatste model op basis van de intuïtie en ervaring van de commandant slechts één Eigen Mogelijke Wijze van Optreden (EMWO) wordt uitgewerkt in plaats van drie bij het OBP.

In dit artikel zal ik kort ingaan op wat hier wordt verstaan onder 'crisis' en

in algemene zin ingaan op besluitvormingsmodellen. Vervolgens zal ik kort ingaan op het militaire besluitvormingsmodel. Hierna zal ik uitgebreid stilstaan bij het RPD-model. Daarna zal ik kort ingaan op het door mij uitgevoerde onderzoek en de resultaten daarvan. Tot slot wordt de discussie gevoerd over de waarde van de verschillende modellen.⁴ Ik hoop dat de lezer het aan het einde van dit artikel met mij eens is dat er andere besluitvormingsmodellen zijn, die in bepaalde situaties beter geschikt lijken dan de huidige voor gebruik door militairen en daarmee nader onderzoek naar deze modellen rechtvaardigen.

Crisis

Als militaire middelen worden ingezet zal er doorgaans gesproken worden van een crisissituatie. Het militaire besluitvormingsmodel is bedoeld

om onder dergelijke omstandigheden te functioneren. Het woord 'crisis' wordt echter in velerlei situaties gebruikt zodat een nadere afbakening van dat begrip noodzakelijk is.

Over crisis en crisisbesluitvorming in het algemeen is door veel bestuurskundigen geschreven. Voor dit artikel wil ik mij beperken tot het volgende crisisbegrip bestaande uit een drietal elementen. Er is sprake van:

- een dreiging,
- onzekerheid, en
- tijdsdruk.

Onder 'dreiging' wordt verstaan alle bedreigingen van bestaande normen en waarden, en de situatie waarin mensen zich bevinden. Een mogelijk ontslag valt daar bijvoorbeeld ook onder. Crisis is dus niet uitsluitend een situatie met 'een hoog loodgehalte in de lucht'.

Veel onderzoek naar crisisbesluitvorming richt zich op collegiale besluitvormingsprocessen. In het (openbaar) bestuur worden veel besluiten immers door een groep mensen genomen. Weinig aandacht gaat hierbij echter uit naar de vraag hoe individuen (binnen zo'n groep) tot hun eigen besluit of standpunt komen.

Dit was dan ook de reden om mij te richten op de vraag hoe de individuele militaire besluitvormer nu besluit.

Besluitvormingsmodellen

In de bestuurskunde zijn vele besluitvormingsmodellen bekend. Twee daarvan zijn het rationele besluitvormingsmodel (zoals het militaire besluitvormingsmodel) en het bij de overheid bekende 'Garbage-can' besluitvormingsmodel (waarin problemen en oplossingen min of meer door toeval in een *window of opportunity* samenkomen) van Simon en March⁵.

Zweedse militairen in Liberia, 2004

(Foto Försvarets Bildbyrå, R. Forsling; collectie NIMH)

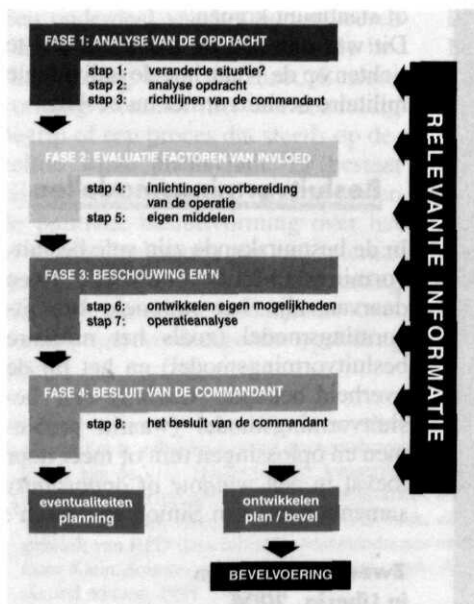


Besluitvormingsmodellen kunnen worden onderverdeeld in twee groepen. Enerzijds zijn daar de prescriptieve modellen, zoals het rationele besluitvormingsmodel, die je precies vertellen wat je moet doen om tot een goed resultaat te komen. Anderzijds zijn er descriptieve modellen, zoals het *Garbage-can* model die beschrijven wat er eigenlijk gebeurt in het besluitvormingsproces.

Het valt op dat bij de 'klassieke' descriptieve modellen het niet zozeer gaat om wat de actor nu precies doet, maar vooral om waarom de actor handelt zoals hij handelt. Het *Garbage-can* model gaat er bijvoorbeeld vanuit dat een beslissing genomen wordt omdat zich nu (toevallig) een *window of opportunity* voordoet, het gaat niet in op de afweging die de besluitvormer voor zichzelf maakt.

Het militaire besluitvormingsmodel

Jonge KMA-collegae maken al snel indringend kennis met het OTVOEM-model. Als hulpmiddel krijgen zij daarbij ook direct IK 2-17⁶ uitgereikt. Op het IDL worden onze landmacht-



Figuur 2:
Het Operationeel Besluitvormingsproces



College aan de KMA (Collectie NIMH)

collegae tijdens Stafdienst, Voortgezette Militaire Vorming (VMV) en Hogere Defensie Vorming (HDV) vervolgens uitgebreid onderricht in het OBP (zie figuur 2).

Beide modellen zijn prescriptieve, rationele besluitvormingsmodellen die in min of meer ongewijzigde vorm reeds enkele decennia bestaan. Andere NAVO-landen kennen vergelijkbare besluitvormingsmodellen, hetgeen ertoe leidt dat officieren van verschillende nationaliteiten in een internationale staf zonder al te grote problemen samen kunnen werken.⁷

Theorie versus praktijk

Het rationele besluitvormingsmodel heeft een aantal bijzondere kenmerken. Na de analyse van de opdracht worden alle alternatieve oplossingen geïnventariseerd. Vervolgens wordt een objectieve en volledige lijst van beoordelingscriteria en waarderingen opgesteld waaraan de oplossingen moeten voldoen. Daarna worden alle oplossingen aan de criteria getoetst en rolt de beste oplossing uit de vergelijking.

In de praktijk zal het onmogelijk zijn om alle alternatieven op alle aspecten te vergelijken.⁸ Daardoor wordt doorgaans slechts een beperkt aantal alternatieven meegenomen die alleen op de meest relevante aspecten worden vergeleken. Deze methode is vooral zeer bekend van vergelijkend warenonderzoek zoals bijvoorbeeld de Consumentenbond dat doet. Ook het militaire besluitvormingsmodel beoogt dit zo te doen. Bij deze manier van besluitvorming doet zich echter een aantal problemen voor.

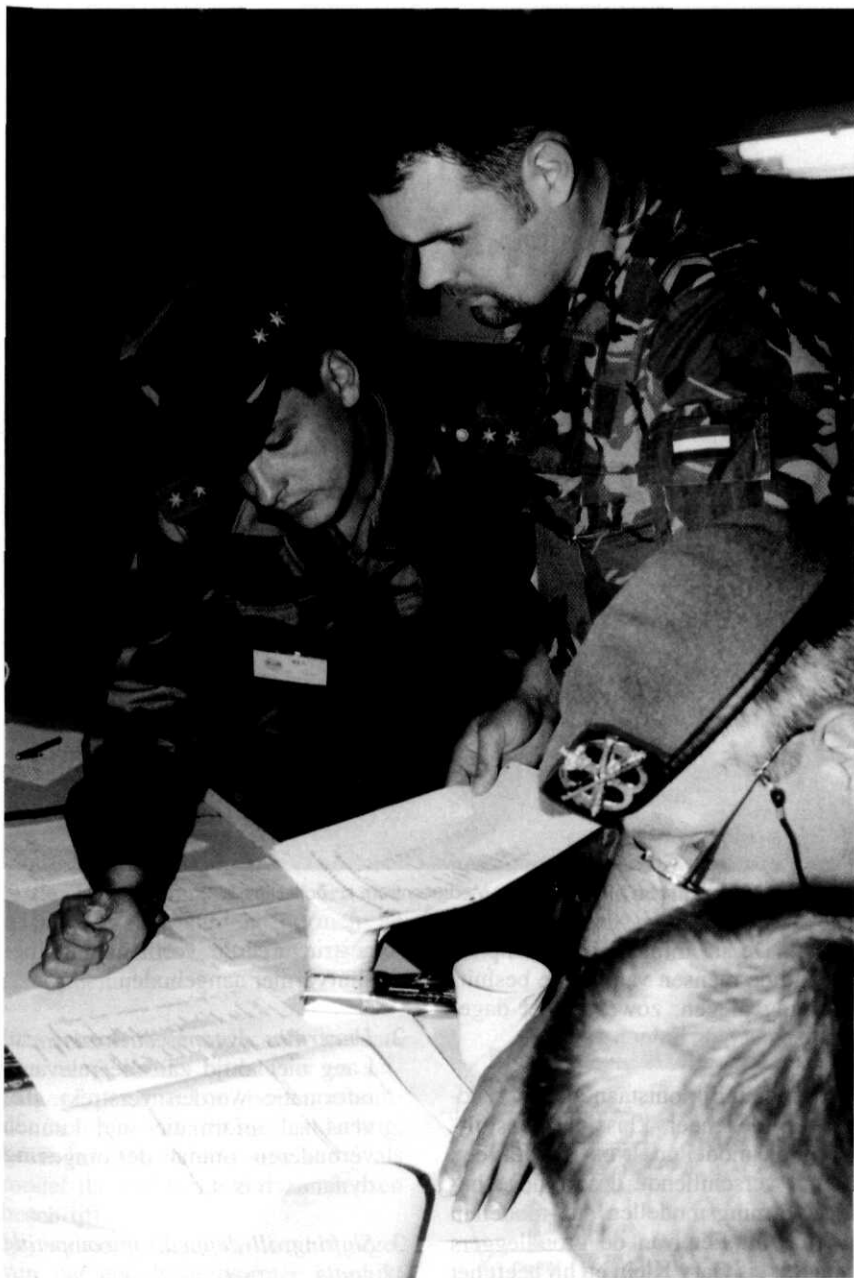
Onbeperkt aantal oplossingen

Allereerst is het aantal oplossingen groot, in sommige gevallen zelfs schier oneindig. Het verwerken van de verschillende oplossingen is dan ook een tijdrovende bezigheid. We weten allemaal dat er vele wegen naar

6 Deze (naamloze 5e druk uit 1990) instructiekaart behandelt het commandovoeringsproces en geeft het model voor een operatiebevel.

7 NATO. *AJP-3.2.2 Command and Control of Allied Land Forces*. NATO, ratification draft edition, 2005.

8 Doorgaans kennen oplossingen verschillende deelaspecten. Deze worden dan in een zogenoemde multi-criteria-analyse met elkaar vergeleken.



Internationale staf oefening

(Collectie NIMH)

Beschikbare informatie

Het tweede punt betreft de beschikbare informatie. Deze moet betrouwbaar, volledig en actueel zijn. Echter; de toekomst is nu eenmaal niet te voorspellen, een tegenstander zal ons niet willen vertellen wat hij gaat doen en actuele informatie is niet altijd in voldoende mate beschikbaar. Ons optreden is dus gebaseerd op een inschatting van allerlei mogelijke ontwikkelingen.

Criteria

Daarnaast moeten de criteria waaraan wordt getoetst wel onderling vergelijkbaar zijn, bijvoorbeeld door ze uit te drukken in dezelfde grootte. Bij een vergelijking tussen wasmachines bijvoorbeeld, zijn de criteria aanschafprijs, levensduur en energieverbruik allemaal uit te drukken in geld. Bij de opdracht een terrorist uit een huis te halen wordt het vergeleken op basis van de criteria 'kans op succes' en 'mogelijk aantal eigen slachtoffers' al een heel stuk lastiger. Men kan de verschillende criteria in een cijferwaardering uitdrukken en een bepaalde weegfactor meegeven, maar strikt genomen blijft het appels met peren vergelijken.

Dit is ook duidelijk te zien in testverslagen van de Consumentenbond. Wasmachines worden niet alleen vergeleken op elektriciteits- en waterverbruik, maar ook op de duidelijkheid van de handleiding en de milieuvriendelijkheid van de verpakking. Door andere weegfactoren te hanteren kan gemakkelijk een andere winnaar uit de test komen.

Tot slot is het in veel gevallen zo dat het besluitvormingsproces zelf het probleem beïnvloedt. Dit speelt niet zozeer bij een vergelijking tussen wasmachines, maar als in het kader van het besluitvormingsproces verkenningen worden uitgevoerd of er alvast eenheden en/of materieel worden verplaatst, is het waarschijnlijk dat

Rome leiden, maar er is er maar één de snelste. Om daar achter te komen moeten echter wel heel veel alternatieve routes worden doorgerekend, ook die die bijvoorbeeld via Peking loopt.

Nu is in de praktijk het probleem met het vinden van de snelste route nog niet zo groot; met een digitale routeplanner is dat binnen enkele seconden gevonden. Voor militaire operaties is dat vaak geen oplossing. Als de ko-

gels om je oren vliegen heb je geen gelegenheid om alle mogelijke handelingsalternatieven op een rijtje te zetten, af te wegen en de beste uit te voeren.

Dus worden er in beginsel maar drie EMWOS uitgewerkt. Dat hierbij een betere EMWO mogelijk (onterecht) buiten beschouwing blijft is een probleem dat hier verder niet meer aan de orde komt.



Nederlandse ISAF-militairen in Afghanistan, 2003 (Foto Mediacentrum KL; collectie NIMH)

een tegenstander (als hij hier lucht van krijgt) zijn eigen optreden zal aanpassen.

Al met al lijkt het militaire besluitvormingsmodel helemaal niet zo geschikt voor gebruik onder operationele en dynamische omstandigheden. Een geheel ander aspect is dat het OBP zich als een *staff driven* proces manifesteert. De staf maakt een plan en aan het eind kiest de commandant de winnaar. Op dit aspect kom ik later terug.

RPD

In de afgelopen twee decennia is in de bestuurskunde een nieuwe stroming ontstaan; *Naturalistic Decision Making*

(NDM). De stroming richt zich op de vraag hoe mensen van nature besluitvorming plegen, zowel in het dagelijkse leven als in hun professie.

NDM is feitelijk ontstaan als een reactie op de meer klassieke besluitvormingsmodellen. NDM omvat een aantal verschillende descriptieve besluitvormingsmodellen, sub-modellen zo u wilt. Eén van de grondleggers van NDM is Gary Klein en hij heeft het meest omvattende model in deze stroming ontwikkeld; het RPD-model.⁹ Zoals het woord *naturalistic* al aangeeft richt deze stroming zich op hoe mensen 'van nature' besluitvorming plegen. Judith Orasanu en Terry Connolly noemen acht belangrijke factoren van invloed die door andere besluitvormingsmodellen worden genegeerd.¹⁰

1 *Ill structured problems.*

Problemen worden zelden in een

gestructureerde vorm aan de besluitvormer aangeboden.

2 *Uncertain, dynamic environments.*

Lang niet altijd zal alle relevante informatie worden verstrekt. Tevens zal informatie snel kunnen verouderen omdat de omgeving dynamisch is.

3 *Shifting, ill defined, or competing goals.*

Alleen in een laboratoriumsituatie zal er slechts één helder doel zijn waar de actor naartoe moet werken. In de realiteit zijn er vaak meerdere doelen, die bovendien continu verschuiven.

4 *Action/feedback loops.*

In de realiteit kan doorgaans niet worden volstaan met een enkele, geïsoleerde, beslissing, maar zal sprake zijn van een cyclisch besluitvormingsproces. In een cy-

⁹ Zie noot 1 en 2.

¹⁰ Zie noot 2.

clisch proces zullen eerder ge-
maakte keuzen consequenties heb-
ben voor later te nemen beslissin-
gen.

5 *Time stress.*

Er is vaak sprake van tijdsdruk,
hetgeen leidt tot het vereenvoudi-
gen van de besluitvormingsproces-
sen.

6 *High stakes.*

Een besluitvormer is vaak niet vol-
ledig vrij om een keuze te maken
aangezien er grote belangen in het
spel zijn.

7 *Multiple players.*

In veel situaties zullen meerdere
actoren betrokken zijn bij een be-
sluitvormingsproces. Zij kunnen
gezamenlijk een besluit nemen,
maar kunnen er ook voor kiezen
het probleem in stukken te hakken
en ieder voor zich een deel van het
probleem op te (laten) lossen.

8 *Organizational goals and norms.*

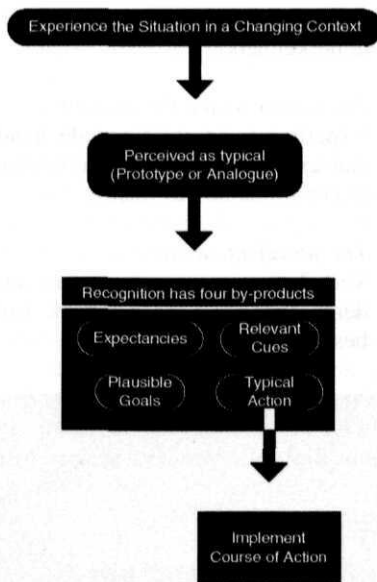
Veel besluitvorming vindt plaats
binnen het kader van een organisa-
tie. Deze organisaties hebben ook
hun eigen waarden, normen en
doelen die het besluitvormingspro-
ces beïnvloeden.

Klein heeft veel onderzoek gedaan,
met name onder brandweer en ver-
plegend personeel en, bovengenoem-
de factoren van invloed indachtig,
heeft het RPD-model ontwikkeld als
model dat het handelen van mensen
beschrijft.

Hij is daarbij uitgegaan van het gege-
ven dat een besluitvormer beschikt
over een zekere expertise. Deze ex-
pertise kan worden gezien als een da-
tabank met problemen en oplossingen
die in de hersenen van de besluitvor-
mer ligt opgeslagen. Deze expertise
maakt dat hij gebruik maakt van één
van drie sub-modellen, benaderingen
zo u wilt, om een besluitvormings-
probleem te lijf te gaan.

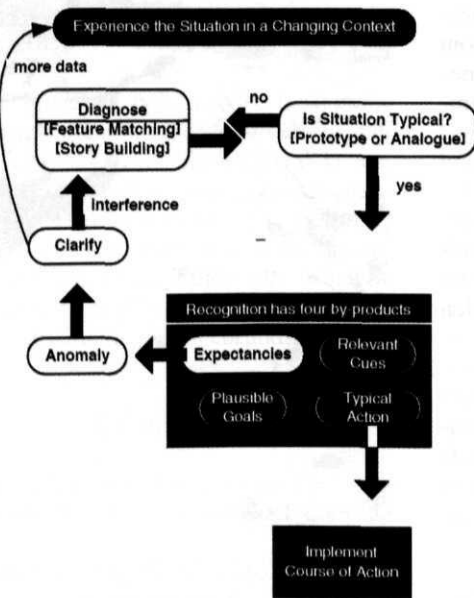
'Simple match'

Er zijn situaties die de besluitvormer
direct als typisch herkent. Hij zal in



Figuur 3: Simple Match

een dergelijke situatie de meest ge-
eigende oplossing uit zijn databank
trekken en toepassen. Als simpel
voorbeeld van een hier bedoelde si-
tuatie geldt het aankleden; eenieder
die 's ochtends opstaat herkent in het
textiel op de stoel of in de kast direct
'kleding', onderscheidt daarbij ook
direct zijn eigen kleding van die van
zijn partner en onderscheidt tevens
een broek van een blouse.



Figuur 4: Diagnose the Situation

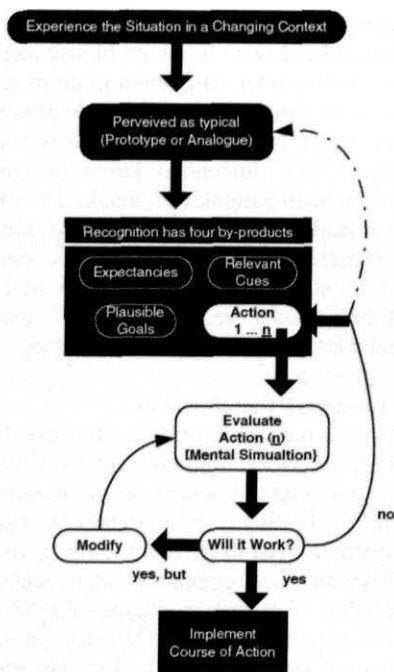
Zonder er verder bij na te denken zal
betrokkene deze broek en blouse aan-
trekken zonder zijn benen in de mou-
wen of zijn armen in de broekspijpen
te steken. Het feit dat een volwassene
zich reeds duizenden keren in zijn
leven heeft aangekleed, maakt dat ook
het aantrekken van een nieuw kle-
dingsstuk of het aankleden na een
nacht slecht slapen of doorhalen in de
kroeg zonder veel aandacht of noe-
menswaardige problemen verloopt.

'Diagnose the situation'

Er zijn natuurlijk ook situaties die de
besluitvormer nog niet eerder heeft
meegemaakt of waarvoor niet meteen
een oplossing uit de databank kan
worden getrokken. Met enig geluk
lijkt de voorliggende situatie echter
op één of meerdere situaties die hem
wel bekend is of zijn. De actor zal de
nadruk leggen op het maken van een
diagnose van het probleem, om bij de
juiste diagnose een panklare oplos-
sing uit de databank te toveren. Een
simpel voorbeeld om deze situatie te
illustreeren is als u geconfronteerd
wordt met een auto die niet wil star-
ten. U zult eerst moeten onderzoeken
wat precies het probleem is; start de
motor niet of slaat de motor niet aan.
In het eerste geval is het zaak te kij-
ken of de accu niet leeg is, in
het tweede geval is het vooral
verstandig te kijken of er nog
wel brandstof in de tank zit.

'Evaluate course of action'

Er zijn tot slot situaties die de
besluitvormer niet bekend
voorkomen en die ook niet
zijn op te delen in bekende
deelproblemen. Hierbij zal de
actor een nieuwe oplossing
moeten verzinnen. Hij zal dit
doen door te kijken, vóór de
daadwerkelijke uitvoering,
waar het schip zal stranden.
Vervolgens zal hij zijn oplos-
sing toepassen tot het fout
gaat. Hij zal dan zover terug-
gaan als nodig en een andere
weg kiezen. Vergelijk dit met
de situatie waarin u als niet
ruimtevaarder een ruimtepak
aan moet trekken. Op het eer-



Figuur 5: 'Evaluate Course of Action'

ste gezicht lijkt het op het aantrekken van gewone kleren, maar deels ook niet. U moet nu echt een plan maken hoe en in welke volgorde verschillende onderdelen van het ruimtepak moeten worden aangetrokken. Dat zal dus volgens een *trial-and-error* benadering gaan.

Strategieën

Bij deze drie manieren om een probleem op te lossen maken mensen volgens Klein gebruik van een negental strategieën voor de probleem-analyse:

1 *The power of intuition.*

Experts kunnen situaties herkennen zonder dat ze altijd precies kunnen aangeven waaraan ze de situatie herkennen, maar ze handelen er wel naar.

2 *The power of mental simulation.*

Experts zijn in staat om een mentaal plaatje te maken waarbij zij de weg van start naar eindpunt als een soort film voor zich kunnen afdraaien.

3 *The power to spot leverage points.*

Experts zijn in staat om de kleine

stappen met relatief grote gevolgen te herkennen.

4 *The power to see the invisible.*

Experts zijn in staat aan de hand van externe signalen de processen in een *black-box* te 'zien'.

5 *The power of stories.*

Verhalen met ervaringen van anderen vergroten de databank van besluitvormers.

6 *The power of metaphors and analogues.*

Analogieën en metaforen stellen een besluitvormer in staat een inschatting te maken van de uitkomst van het voorliggende (nieuwe) probleem.

7 *The power to read minds.*

Mensen die een opdrachtgever goed kennen zijn beter in staat om de intentie van die opdrachtgever



helder te krijgen dan zij die geen of weinig ervaring met de opdrachtgever hebben.

- 8 *The power of the team mind.*
Door op de juiste wijze de binnen een team aanwezige expertise te bundelen kan een team als het ware boven zichzelf uitstijgen.
- 9 *The power of rational analysis.*
Door een probleem rationeel te be-

naderen zullen geen factoren van invloed over het hoofd worden gezien.

Samenvattend beschrijft het RPD op een, ten opzichte van de 'klassieke' besluitvormingstheorieën, nieuwe manier hoe mensen besluiten nemen en op welke manier zij daarbij informatie verwerken.

Het is een algemene descriptieve theorie die op iedereen en alle situaties van toepassing is. Dus ook op militairen en operationele situaties. Kernpunt van het model is dat het uitgaat van de ervaring die de besluitvormer heeft.

Het onderzoek

Ik heb onderzocht hoe militaire commandanten besluiten nemen. Zoals gesteld gaan velen er waarschijnlijk van uit dat commandanten het OTVOEM of het OBP zullen hanteren. Ik heb gezocht naar collegae die in crisissituaties hebben geopereerd en in die situaties besluiten hebben genomen. Daarbij heb ik een aantal collegae geïnterviewd over hun ervaringen tijdens de uitzending in het kader van *Stabilisation Force* in Bosnië and Herzegovina (SFOR) en *Interim Stabilisation Forces in Afghanistan* (ISAF) waar zij recent van waren terug gekeerd.¹¹

Uiteindelijk heb ik 101 besluitvormingssituaties meegenomen in het onderzoek. Die zijn allemaal beoordeeld op de mate waarin de commandant ervaring had met die specifieke situatie en de mate van crisis. Bovendien is gekeken welke van de negen analysestrategieën bij die besluitvormingssituaties zijn gebruikt.

De uitkomsten

Ik zal mij hier beperken tot de vraag welk besluitvormingsmodel door de

Nederlandse SFOR-militairen in Bosnië-Herzegovina

(Foto KMAAR, R. Frigge; collectie NIMH)

betrokkenen werd gehanteerd. De uitkomsten waren opvallend. Voor degenen die denken dat vooral wordt ge-OTVOEMD was de uitslag een bittere teleurstelling; slechts in 7 van de 101 situaties werd inderdaad volgens de in de opleiding geleerde besluitvormingsmethode gewerkt, zoals in tabel 1 (op de volgende pagina) is te zien.

Als daarnaast ook wordt gekeken naar de relatie tussen de mate van ervaring met de specifieke situatie en het gehanteerde besluitvormingsmodel ontstaat tabel 2. De uitkomsten zijn hierin omgezet naar percentages.

Uit deze tabel blijkt dat ook commandanten die geen ervaring met de betreffende situatie hadden toch in grote meerderheid kozen voor de *simple match*.

Toch mogen deze uitkomsten niet erg verbazen. In heel het leerproces van de mens zie dat je als klein kind niets weet en veel moet 'prutsen' om tot een oplossing bij een bepaald probleem te komen. Naarmate we meer ervaring in ons leven opdoen, gaat ons besluitvormingsproces steeds meer over op intuïtie.

Neem bijvoorbeeld autorijden. Tijdens de eerste rijles had iedereen het waarschijnlijk erg moeilijk en was het onmogelijk om alle handelingen vloeiend te verrichten. Iedereen die reeds over de nodige rijervaring beschikt zou voor de aardigheid eens bewust moeten kijken hoeveel handelingen hij in die auto verricht zonder er echt bij na te denken.

Het aangeleerde 'natuurlijke' besluitvormingsmodel voldoet in de praktijk van alledag blijkbaar uitstekend, dus waarom zou je het dan niet altijd, dus ook in 'militaire' situaties, hanteren? Dit is dan ook de achterliggende gedachte bij de ontwikkeling van het RPM.

¹¹ Methodologisch zijn kanttekeningen te plaatsen bij deze aanpak. In mijn scriptie ga ik nader in op wijze waarop ik deze kanttekeningen heb verontzwaardigd.



Simple Match	Diagnose the situation	Evaluate Course of action	Totaal
67	27	7	101

Tabel 1: Gehanteerde besluitvormingsmodel

	Onervaren	Redelijk ervaren	Ervaren
Evaluate Course of Action	10.0	0.0	8.3
Diagnose the Situation	27.5	32.0	22.2
Simple Match	62.5	68.0	69.4
N	40	25	36

Tabel 2: Besluitvormingsmodel versus ervaring

Discussie

Zijn de uitkomsten van de studie baanbrekend, wordt een geheel nieuw besluitvormingsmodel geïntroduceerd? Nou nee, niet echt. Kijkend naar bijvoorbeeld de (helikopter) vliegopleiding moet je constateren dat die van oudsher vrijwel volledig inspeelt op wat nu dus bekend staat als RPD; onder andere veel circuitjes vliegen teneinde het juiste patroon 'te zien' en 'aan te voelen' en onder alle weeromstandigheden met subtiële stuurinputs dat patroon ook af te vliegen.

Wat moeten we dan leren van de uitkomsten van deze studie? Allereerst is het verstandig om mensen bekend of bewust te maken van hetgeen in de werkelijkheid gebeurt. Dat betekent dat opleidingen aandacht zouden moeten besteden aan het RPD-model. Op de KMA gebeurt dit al, maar het zou goed zijn er ook op de Koninklijke Militaire School (KMS) en het IDL aandacht aan te schenken.

Vervolgens is het verstandig in opleidingen voort te borduren op manieren van handelen die mensen toch al toepassen in het leven. Naarmate nieuw gedrag dichter bij bestaand gedrag ligt, zal het vaker en beter worden toegepast. Ten aanzien van RPD en RPM kunnen twee perspectieven worden onderkend waarin aandacht aan het model kan worden besteed.

Tijdwinst

Een eerste perspectief is dat besluitvorming volgens het RPD-model en RPM sneller gaat dan volgens OTVOEM of OBP. Zoals aangegeven zo'n 20-30 procent sneller. Omdat er slechts één EMWO wordt uitgewerkt wordt tijdwinst geboekt. Daar komt nog bij dat in bekende situaties eigenlijk helemaal geen sprake is van het uitwerken van een EMWO en de besluitvorming de facto helemaal geen tijd kost.

In operationele situaties kan dat van levensbelang zijn. In staven die doorgaans met verschillende 'houd rekening met'-opdrachten worden geconfronteerd, biedt het sneller tot

besluiten komen grote voordelen. Nu is er doorgaans slechts tijd om één of twee opdrachten echt uit te werken en de overige opdrachten slechts globaal te bekijken. Het is dan zaak om de meest waarschijnlijke opdrachten te herkennen zodat die uitgewerkt kunnen worden.

Dat is niet altijd even gemakkelijk. Door Klein is op basis van zijn RPD-model het RPM ontwikkeld. Dit is een prescriptief besluitvormingsmodel dat in tegenstelling tot het 'staff-driven' karakter van het OBP juist 'commander-driven' is. In zijn model kiest de commandant juist als eerste de oplossingsrichtingen die vervolgens door



Militair onderwijs op het IDL (Collectie NIMH)



Zweedse militairen in Liberia, 2004

(Foto Försvarets Bildbyrå, R. Forsling; collectie NIMH)

in het centrum kruisen met bij die kruising een kerk, heb je een grote kans het verkeerde dorp als keerpunt aan te wijzen; er zijn in Nederland heel veel dorpen die aan de voornoemde beschrijving voldoen. Er moet dus heel bewust meer informatie/criteria worden gezocht om het dorp daadwerkelijk als keerpunt aan te kunnen wijzen.

Ten slotte

Militaire middelen zijn bedoeld om te worden ingezet tijdens crises. Ten behoeve van de besluitvorming wordt gebruik gemaakt van OTVOEM en OBP. Crises worden echter gekenmerkt door problematische informatie, beperkte tijd en de druk om desondanks toch te beslissen. Dit maakt dat het bestaande militaire besluitvormingsmodel minder geschikt is voor gebruik tijdens crises.

Gedurende de afgelopen twee decennia is het descriptieve RPD ontwikkeld. Recent is op basis daarvan het prescriptieve RPM ontwikkeld. Experimenten geven aan dat dit model zo'n 20-30 procent sneller een besluit oplevert zonder aan kwaliteit in te boeten. Voorwaarde voor goede besluitvorming is echter wel dat de betrokkene over voldoende ervaring beschikt. Hiertoe dient (veel) getraind te worden.

Uit onderzoek blijkt ook dat militairen geneigd zijn volgens het RPD-model te handelen, ook als zij over geen of weinig ervaring beschikken met een voorliggend besluitvormingsprobleem. Dit benadrukt de noodzaak tot oefenen.

Voor de lezer die geïnteresseerd is geraakt in het ontwikkelen van RPD-kwaliteiten, is het laatste boek van Klein¹³ een aanrader. Er staan diverse suggesties in om met eenvoudige en niet tijdrovende oefeningen de eigen ervaring te vergroten en de intuïtie te verbeteren.

zijn staf verder worden uitgewerkt. Deze benadering levert veel sneller een bevel op. Er hoeven immers niet verschillende opties te worden uitgewerkt en tegen elkaar te worden afgezet.

Gaandeweg het uitwerken van de ene door de commandant gekozen optie zal de staf de uitwerking aan de gekozen optie zelf toetsen en waar nodig bijstellen. Het eindresultaat is een plan dat er niet of nauwelijks anders uitziet dan wanneer het OBP zou zijn doorlopen. Voorwaarde hierbij is echter wel dat de besluitvormer over voldoende ervaring beschikt.

Minder fouten

Een tweede perspectief is dat het nemen van besluiten op een manier zoals RPD dat beschrijft ook kan leiden tot het nemen van verkeerde beslissingen. Klein noemt met name 'de fout van de tweede orde'. Dit is een situatie die door mensen wordt herkend en ze ook als zodanig handelen. Het probleem doet zich in dit geval echter voor dat de situatie anders is dan men denkt en de handelingen zijn dan ook verkeerd.

In het artikel van Ducheine en Walgemoed¹² over het gebruik van geweld zit een heel mooi voorbeeld van een dergelijke situatie. Het ging om een patrouille die een bus met een aantal gewapende mannen eromheen zag aankomen. De patrouille werd vervolgens beschoten. De militairen reageren direct door op de mannen bij de bus te schieten. Die bleken achteraf echter niets met de beschieting te maken te hebben. Dit zou kunnen duiden op een intuïtieve reactie van de patrouilleleden. Ervaring of *drills* kunnen hieraan ten grondslag liggen.

Uit het artikel blijkt dat er geen slachtoffers zijn gevallen, maar het had natuurlijk heel anders kunnen aflopen.

Bewustwording

Door mensen bewust te maken van de manier waarop zij besluiten nemen en het feit dat zij daarbij ook fouten kunnen maken, kun je mensen leren om die situaties te herkennen die door hun complexiteit of ambigüiteit gemakkelijk tot verkeerde conclusies kunnen leiden. In die situaties kan men dan bewust extra aandacht aan goede besluitvorming besteden.

Het bewust aandacht besteden aan 'lastige' situaties is overigens niet helemaal nieuw voor Defensie. Als men bijvoorbeeld in de vliegopleiding leert navigeren worden dorpjes als keerpunt in de route gekozen. Als het een dorpje blijkt te zijn dat wordt gekenmerkt door twee grote wegen die

¹² Paul A.L. Ducheine en Gert F. Walgemoed. Militair functioneel geweld en de positie van militairen na 'rake zaken'. *Militaire Spectator*, 174(2): pp. 48-55, februari 2005.
¹³ Gary Klein. *Intuition at Work; Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do*. Doubleday, first edition, January 2003.