

Auftragstaktik

Een basis voor modern veiligheidsmanagement?

Binnen het militaire domein houdt men ten aanzien van het bewerkstelligen van veiliger werken veelal vast aan klassieke benaderingswijzen. Deze richten zich voornamelijk op het verhogen van de individuele kwaliteit en de betrouwbaarheid van afzonderlijke onderdelen. Veiligheidsanalyses in dit soort visies voeren langs voorgedefinieerde processtappen. Dit artikel legt een koppeling tussen deze klassieke benaderingswijzen van veiligheid en de principes van *Normaltaktik*, en tussen modernere visies op veiligheid en de principes van *Auftragstaktik*. Het huidige strijdtoneel noodzaakt vanwege de complexiteit meer en meer tot het aansturen op hogere-orde doelen, oftewel *Auftragstaktik*. Het heeft er alle schijn van dat het streven naar veiliger werken in dergelijke complexe omgevingen en ook de analyse daarvan zich slecht laten verenigen met het volgen van rigide stappenplannen. Als dit inderdaad het geval is, dan is het hanteren van louter klassieke veiligheidsmanagementsprincipes niet meer dan *window dressing*.

G.C.H. Bakx MSc – majoor van de Koninklijke Luchtmacht

J.M. Nyce PhD*

Met veiligheid in het militaire domein wordt op hoofdlijnen twee soorten veiligheid bedoeld. Enerzijds is dat de bondgenootschappelijke, (inter)nationale of publieke veiligheid zoals die wordt aangetast – of aangetast kan worden – door onze (gelegenheids)opponenten. De Engelse term hiervoor is *security*. Denk hierbij aan een zelfmoordterrorist die zichzelf in de nabijheid van eigen of coalitietroepen op weet te blazen. Daarnaast is er de persoonlijke, fysieke, organisatie- of procesveiligheid; *safety* in het Engels. Meer in het bijzonder gaat het dan over die vorm van veiligheid – of juist die mate van onveiligheid of verliezen – voortkomend uit eigen activiteiten. Een voorbeeld hiervan is het vuurgevecht in 2008 in Afghanistan waarbij twee Nederlandse militairen door eigen vuur werden getroffen.

In de Nederlandse taal verwijst veiligheid naar

beide vormen en welk type veiligheid iemand bedoelt moet vaak uit de context blijken. Dit leidt soms tot verwarring, ook omdat het onderscheid tussen *security* en *safety* niet altijd eenduidig te maken is, vooral niet in de militaire professie en in aanverwante sectoren. Zo kan het niet of niet volledig beheersen van de eigen data- en informatiestromen een *security issue* zijn: een bedreiging van de (inter)nationale of publieke veiligheid door opponenten. Evenzogoed kan het echter een *safety issue* zijn: een direct levensbedreigende situatie voor individuele en groepen militairen en mogelijk zelfs voor derden die we (deels) zelf in de hand hebben. Onbeheerste data- en/of informatiestromen zouden immers goed kunnen leiden tot een verkeerde inzet van middelen.

Hoewel het onderscheid in de praktijk dus vaak lastig te maken valt, gaat dit artikel in beginsel over de tweede vorm van veiligheid, veiligheid in de betekenis van *safety*. Zowel het denken over veilig werken als het analyseren daarvan

* Gwendolyn Bakx is universitair docent Human Factors en Systeemveiligheid aan de Nederlandse Defensie Academie; James Nyce is universitair hoofddocent aan de Ball State University, Vakgroep Antropologie, in Indiana.



De klassieke benadering van veiligheid beschouwt numerieke indicatoren, zoals ongevalstatistieken, als betrouwbare sturingsmechanismen voor toekomstig handelen

komen aan bod. Daarbij wordt een niet zo voor de hand liggende koppeling gelegd, namelijk die tussen klassieke en moderne veiligheidsfilosofieën enerzijds, en twee fundamentele militair-strategische uitgangspunten anderzijds. De bedoeling van het leggen van deze connectie is een discussie te starten over de uitgangspunten voor veiligheidsmanagement. Is veilig werken en de analyse daarvan te bewerkstelligen door het aflopen van een vooropgezet stappenplan? Of zou het eerder een schootsrichting moeten zijn? Een stip op de horizon waar we met kennis en kunde en vanuit een gemeenschappelijke basis op flexibele wijze naartoe kunnen werken? Veiligheidsmanagement meer als richtinggevend kader, met hier en daar vrij aan te grijpen ankerpunten?

Klassiek veiligheidsdenken: Normaltaktik

In hun streven naar organisatieveiligheid lijken lijnmanagers, maar ook vaak veiligheidsinstituten zoals inspecties, zich te bedienen van technieken en tactieken die zich het beste laten typeren als iets dat in militaire termen Normaltaktik¹ (in het Engels *order-type tactics*)² heet. Zelfs het veiligheidsdenken binnen krijgsmachten zelf onttrekt zich hier niet aan.

Normaltaktik is gebaseerd op het bereiken van duidelijk te stellen doelen onder een strakke centrale regie en via voorgedefinieerde stappen. Normaltaktik is dan ook een term die staat voor de tactieken, uitgewerkt in exercitieregels, zoals die ooit golden op de ouderwetse slagvelden.³ Na een analyse van de situatie en een uitvoerig planningsproces werden ondercommandanten met een gerichte exercitieopdracht voor langere tijd heengezonden onder de verwachting dat deze opdracht, ongeacht eventuele wijzigingen in omstandigheden, werd uitgevoerd. In vergelijkbare zin beschouwt de klassieke benadering van veiligheid numerieke indicatoren die betrekking hebben op de huidige situatie, zoals ongevalstatistieken, als adequate en betrouwbare sturingsmechanismen voor toekomstig handelen, uiteraard onder de regie van een goed functionerend veiligheidsmanagementsysteem.⁴

- 1 D.W. Oetting, *Auftragstaktik. Geschichte und Gegenwart einer Führungskonzeption* (Frankfurt am Main, Report Verlag, 1993) 15.
- 2 W. Widder, geciteerd in J.A. Ziegler en M.T. DeGrosky, 'Managing the Meaning of Leadership: Leadership as 'Communicating Intent' in Wildland Firefighting' in: *Leadership*, Vol. 4, Nr. 3 (2008) 271-297.
- 3 Oetting, *Auftragstaktik*, 15.
- 4 Zie bijvoorbeeld European Aviation Safety Agency, *Position paper on the compliance of EASA system and EU-OPS with ICAO Annex 6 Safety Management Systems (SMS) Standard and Recommended Practices for Operators*. Zie: www.skybrary.aero.

Hoewel er discussie is over wat een goed functionerend veiligheidsmanagementsysteem nu eigenlijk is, lijkt er vanuit het klassieke veiligheidsdenken een brede consensus te bestaan over de contouren. Bovenal is er in deze visie een rotsvast geloof dat het individuen zijn, of groepen individuen, die het systeem waarin zij werken onveilig maken.

In het klassieke veiligheidsdenken bestaat weinig ruimte voor vrijheid van handelen

Hadden zij net dat stapje extra gedaan, hadden zij net een beetje beter hun best gedaan, dan was er niets aan de hand geweest. In het klassieke veiligheidsdenken zijn fouten en vergissingen dan ook veel gebruikte termen. Impliciet wijzen ze hiermee schuld, of in ieder geval persoonlijke verantwoordelijkheid toe, ook al wordt dit vaak ontkend. Tegenover dit klassieke denken staat een modernere visie op veiligheid. Deze stelt dat de mens juist veiligheid in systemen creëert, maar daar jammer genoeg niet altijd in slaagt.

In het klassieke veiligheidsdenken bestaat weinig ruimte voor vrijheid van handelen. Door gestandaardiseerde werkwijzen in te brengen zal volgens deze visie het aantal incidenten en ongevallen afnemen. Desondanks lukt het niet om foutief menselijk handelen uit te bannen. Sterker nog, verstoringen hierin lijken een natuurlijk onderdeel te zijn van dagelijkse (goede) werkrouines. Klassieke veiligheidsdenkers, de zogeheten *Normaltaktikers*, concluderen hieruit dat de regels en procedures gewoon nog niet goed genoeg zijn; ze kunnen en moeten beter. Ze houden daarmee vast aan het verfijnen van de heersende methodieken. Ze houden vast aan de hen bekende paradigma's, aan hun eigen denkbeelden hoe de wereld in

elkaar zit en hoe veiligheid bereikt en geanalyseerd kan worden. Ze doen dit hoewel de paradigma's niet de gewenste effecten lijken te sorteren, of in ieder geval aan limieten onderhevig lijken te zijn. De wetenschapsfilosoof Edward Kuhn heeft dit fenomeen in de vorige eeuw uitvoerig beschreven.⁵ Zo duurde het erg lang voordat de mens accepteerde dat de wereld niet plat was. Standaardisatie en regulatie blijven voorlopig dus de enige sleutelbegrippen om organisaties naar veilig(er) werken te dirigeren. Zo lijkt het althans.

Veiligheid is echter geen te berekenen resultaat van een voor te programmeren stappenproces: veiligheid volgt uit het samenspel van mensen, processen en techniek in een bepaalde context of omgeving. De mate van veiligheid is een emergente eigenschap.⁶ Veiligheid is dan ook niet in directe zin terug te voeren op de eigenschappen van de afzonderlijke onderdelen van een systeem of een organisatie. Veiligheid ligt eerder in de samenhang van al die elementen bij elkaar. Het is net als met de vloeibare toestand van water. Die is ook niet terug te voeren op de eigenschappen van afzonderlijke watermoleculen, want die zijn niet nat. Helaas zijn de natuurwetten die de verschijningsvorm van watermoleculen voorspellen aan de hand van bijvoorbeeld druk- en temperatuursgegevens niet van toepassing op mensen. Veel technieken van veiligheidsmanagement zijn echter wel gebaseerd op een dergelijke voorspelbaarheid en dus op het aansturen, het beheersen en het reguleren van individuele prestaties en van afzonderlijke onderdelen. Het sluiten van de *Plan-Do-Check-Act* managementcirkel, de zogeheten *PDCA-loop*, geldt dan ook vaak als een afdoende – soms zelfs enige – mogelijkheid om de werkplek tot een relatief veilig domein te maken.

Ondertussen wordt in het verlengde hiervan nog altijd naar de ware toedracht van ongevallen gezocht. Ongevalleonderzoekers dienen daarbij de *root cause* (de 'werkelijke', dieper in de organisatie gelegen oorzaak) en de *contributing factors* (bijdragende factoren) van het ongeval te achterhalen. Ze doen dit in de overtuiging dat het elimineren daarvan vergelijkbare ongevallen in de toekomst zal voorkomen. Dat we

5 T.S. Kuhn, *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago, University of Chicago Press, 1996; oorspronkelijke druk 1962).

6 Zie bijvoorbeeld S.W.A. Dekker, P. Cilliers en J.H. Hofmeyr, 'The Complexity of Failure: Implications of Complexity Theory for Safety Investigations' in: *Safety Science*, Vol. 49, Nr. 6 (2011) 939-945; E. Hollnagel, *Barriers and Accident Prevention* (Aldershot, Ashgate, 2004).

hierbij voorbij gaan aan de dynamiek die juist zo eigen is aan de complexe systemen waar we onderdeel van uitmaken, neemt men blijkbaar voor lief. Direct na een ongeval is het systeem namelijk al een ander systeem dan het juist voorafgaand aan het ongeval was. Zo resulteert het ongeval alleen al in een realisatieslag over de werking van dat systeem die daar eerder niet was. Evaluatie van het post-ongeval-systeem op root causes is daarom op zijn minst onzuiver. Een dergelijke werkwijze gaat bovendien voorbij aan het fenomeen *outcome bias*. Kennis over de uitkomst, namelijk de realisatie dat er iets mis gegaan is, beïnvloedt de observaties en meningen van onderzoekers (en anderen) rond de handelingen die aan het ongeval voorafgingen. Handelingen worden gekoppeld aan de ongewenste uitkomst, terwijl het vaak exact diezelfde handelingen zijn die eerder tot succesvolle resultaten leidden (anders zouden deze handelingen nooit eigen zijn gemaakt). Het definiëren van root causes en contributing factors lijkt soms eerder te volgen uit een sociaal proces binnen de heersende (machts)dynamiek, dan het resultaat te zijn van een proces van objectieve toewijzing. Het is daarom de vraag of het elimineren van dit soort geconstrueerde oorzakelijkheden daadwerkelijk veiligheidsverhogend zal werken.

Militaire precisie?

Sommige civiele instanties, zoals de International Civil Aviation Organization (VN-organisatie voor luchtverkeer) en de Europese verkeersleidingsorganisatie Eurocontrol, lijken steeds meer afstand te nemen van conventionele veiligheidsstrategieën.⁷ Zij onderkennen de tekortkomingen van een puur reactief veiligheidsmanagementinstrumentarium, stellen de aanpak van louter direct oorzakelijke factoren ter discussie, geven meer aandacht aan omstandigheden waaronder incidenten en ongevallen kunnen ontstaan en erkennen een onderwaardering van het evalueren van de succesvolle dagelijkse praktijk. Binnen militaire organisaties valt hier weinig van te merken, zo lijkt het. Zelfs voor de analyse van sociale en sociaal-technologische aspecten van ongevallen schrijven deze organisaties vaak vaste methodolo-

FOTO US AIR FORCE S. CUOMO



Oefening bij de Amerikaanse luchtmacht om fouten door human factors te minimaliseren

gieën of modellen voor, gebaseerd op directe oorzaak-gevolg relaties.⁸ Dit gebeurt terwijl deze aspecten zich daar van nature niet erg voor lenen.

Een voorbeeld van zo'n methodiek is het *Human Factors Analysis and Classification System* HFACS. HFACS is ontwikkeld door de Amerikaanse marine en is gebaseerd op het 'Swiss-Cheese model' van James Reason uit de jaren negentig.⁹ De methodiek laat de onderzoeker zoeken naar zogeheten 'actieve fouten' van operators en 'latente fouten' hogerop in de organisatie. De organisatie wordt daartoe, in navolging van Reason, arbitrair opgeknipt in vier niveaus: de operators, de precondities waaronder deze operators werken, het superviseniveau en het organisatieniveau. Classificatie van de gevonden fouten vindt plaats aan de hand van gedefinieerde categorieën. Het resultaat zou een onweerlegbare kwantitatieve weergave van de gezondheid van de organisatie zijn. HFACS is

7 International Civil Aviation Organization, *Safety Management Manual* (ICAO Doc 9859, 2009); Eurocontrol, *Ensuring Safe Performance in ATC Operations: Observational Safety Survey Approaches. A White Paper* (EUROCONTROL/FAA Action Plan 15 Safety, 2011).
 8 Zie bijvoorbeeld U.S. Army, *Accident Investigator's Handbook* (Washington, D.C., Department of Defense, 2007); Australian Department of Defence, *Aviation hazard reporting and tracking* (Canberra, Australian Defence Force, 2008).
 9 S.A. Shapell en D. A. Wiegmann, *A Human Error Approach to Aviation Accident Analysis* (Burlington, Ashgate, 2003).

dan ook een *human error*-categorisatiemethodiek: een methodiek die er van uit gaat dat foutief handelen eenduidig vast te stellen is en daarmee waarheidsgetrouw te categoriseren. De overeenstemming die daartoe zou moeten bestaan tussen verschillende beoordelaars (een maat voor de betrouwbaarheid van het model) is echter slechts door de makers van het model zelf als afdoende beoordeeld. Vervolgonderzoek kwam steeds lager uit.¹⁰ Enige analytische waarde heeft dit model dan ook niet. De methodiek legt bovendien de nadruk op het identificeren (labelen) van zwakheden op de afzonderlijke organisatieniveaus. Dat wendt de aandacht af van begripsvorming van eventuele onderliggende processen en daarmee van de werking van het systeem als geheel. Opvallend is bovendien dat in de HFACS-methodiek de categorieën op het niveau van de operators op normatieve wijze zijn geformuleerd, met begrippen als fouten en overtredingen. Dit terwijl de methodiek handelingen hoger op in de organisatie vat in meer neutrale termen zoals management, proces en klimaat. Overigens lijkt de problematiek zoals hier geschetst niet uniek voor het HFACS-model, maar inherent te zijn aan alle 'human error'-categorisatiemethodieken.¹¹

Militaire organisaties blijven met het voorschrijven van dit soort methodieken en met een nadruk op onderzoekstechnieken zoals *root cause analysis* (RCA) vasthouden aan klassieke, op het verkrijgen van absolute kennis gerichte, vormen van veiligheidsdenken. Het enige dat in deze visie dient te gebeuren is het identificeren

en categoriseren van zwakheden op de diverse organisatieniveaus en het bedenken en implementeren van de enig juiste mix aan maatregelen daartegen. Dit sluit naadloos aan bij veel toegepaste risicomanagementtechnieken die slechts met behulp van lineaire en dus voorspelbare oorzaak-gevolg scenario's risico's trachten te beheersen. Rapportagesystemen zijn binnen deze visie eveneens waardevolle en betrouwbare instrumenten. Deze zijn in het verleden binnen de veiligheidsindustrie dan ook geïntroduceerd als een veelbelovend fenomeen en daarmee breed omarmd, terwijl onderzoek laat zien dat dit soort systemen slechts een zeer klein gedeelte van de daadwerkelijke hoeveelheid incidenten in kaart brengen. In de medische sector bijvoorbeeld rapporteert men minder dan één procent van het totale aantal handelingen dat geassocieerd kan worden met letsel van patiënten.¹² Het is daarom niet verwonderlijk dat veel wetenschappers tegenwoordig van mening zijn dat rapportagesystemen, op zichzelf staand althans, tot olifanten zijn verworpen die niet veel meer dan muizen zullen baren. We verwarren blijkbaar het hebben en vullen van een database vaak met daadwerkelijke kenniskapitalisatie.¹³

Een militair-strategisch alternatief: Auftragstaktik?

Defensieorganisaties lijken zich ten aanzien van veiligheid dus over het algemeen te baseren op conventionele principes van Normaltaktik. Dit is opmerkelijk omdat militairen in de afgelopen decennia meer en meer geconfronteerd zijn met niet-conventionele wijzen van oorlogvoering. Zij lijken een weg ingeslagen te zijn die juist wegvoert van de starre principes van Normaltaktik. In moderne militaire operaties is er bijvoorbeeld, meer dan voorheen, een beweging die meer in lijn is met opdrachtgerichte commandovoering oftewel Auftrags-taktik (in het Engels *mission-oriented tactics*¹⁴ of *mission command*¹⁵). Het concept Auftrags-taktik is ontstaan in de negentiende eeuw. Naar aanleiding van wapenontwikkelingen werden conventionele wijzen van landoptreden onpraktisch geacht.¹⁶ Optreden conform een aaneenschakeling van voorgedefinieerde processtap-

10 Zie bijvoorbeeld N.S. Olsen en S.T. Shorrock, 'Evaluation of the HFACS-ADF safety classification system: Inter-coder consensus and intra-coder consistency' in: *Accident Analysis and Prevention*, Vol. 42, Nr. 2, (2010) 437-444.

11 E. Hollnagel en R. Amalberti, 'The Emperor's New Clothes', *Proceedings of the fourth International Workshop on Human Error, Safety and Systems Development* (HESSD, 2001).

12 B.A. Liang in: V.A. Sharpe e.a., *Accountability* (Washington, D.C., Georgetown University Press, 2004).

13 M. Bourrier, 'Bridging Research and Practice: The Challenge of 'Normal Operations' Studies' in: *Journal of contingencies and Crisis Management*, Vol. 10, Nr. 4 (2002) 173-180.

14 R.H. Kewley jr., 'Agent-Based Model of Auftragstaktik: Self-Organization in Command and Control of Future Combat Forces' in: R.G. Ingalls, e.a. (red.): *Winter Simulation Conference* (2004).

15 *Heeres Dienstvorschrift 100/100. Truppenführung von Landstreitkräften* (Bonn, Bundesministerium der Verteidigung, 2007).

16 W. Widder, geciteerd in J.A. Ziegler en M.T. DeGrosky, 'Managing the Meaning of Leadership', 271-297.

pen leverde de vijand aanzienlijk voordeel op. Centraal uitgedachte en opgestelde opdrachten bleken snel te verouderen, werden irrelevant en soms zelfs contraproductief.¹⁷ Vanwege de toename van onzekerheden op het strijdtoneel ontstond een grotere behoefte aan decentraal handelen.¹⁸ Vanaf het eind van de negentiende eeuw verschijnt het concept van Auftragstaktik, onder diverse benamingen, in de militaire vakliteratuur.¹⁹ Desondanks is het concept pas in 1977 voor het eerst als zodanig gedefinieerd in een voorschrift van de Duitse strijdkrachten.²⁰ Hoewel er een zekere controverse bestaat rond de betekenis en geschiedenis van de term Auftragstaktik,²¹ schrijft de Bundeswehr in haar handboeken daarover:

‘Führen mit Auftrag ist oberstes Führungsprinzip deutscher Landstreitkräfte. ... Führen mit Auftrag beruht auf gegenseitigem Vertrauen. Es verlangt von jeder Soldatin und jedem Soldaten neben gewissenhafter Pflichterfüllung und dem Willen, befohlene Ziele zu erreichen, die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, zur Zusammenarbeit und zu selbstständigem, schöpferischem Handeln im Rahmen des Auftrags. ... Militärische Führer unterrichten über ihre Absicht. Mit dem Auftrag setzen sie klare, erfüllbare Ziele und stellen die dazu erforderlichen Kräfte und Mittel bereit. ... Militärische Führer gewähren unterstellten Führern Freiheit bei der Durchführung des Auftrags. ... Einzelheiten zur Durchführung befiehlt die bzw. der Vorgesetzte nur, soweit politische, rechtliche oder militärische Auflagen es erfordern oder um Handlungen und Wirkungen, die dem gleichen Ziel dienen, miteinander in Einklang zu bringen.’²²

Eén van de belangrijkste voordelen van Auftragstaktik is dat deze vorm van commandovoering de hogere commandant volgens Ziegler en DeGrosky ‘bevrijdt van de noodzaak tot inmenging in tactische details’, van micro-management dus.²³ De Auftragstaktiker onderkent dat de chaos van het gevecht ertoe noodzaakt dat ondercommandanten in het veld onafhankelijk – doch vanuit een gemeenschappelijke basis – op kunnen treden.²⁴ Vooral die gemeenschappelijke basis, gebouwd op gedegen achtergrondkennis en ervaring en op

FOTO AVDD, R. MOL



Eén van de belangrijkste voordelen van Auftragstaktik is dat de hogere commandant bevrijdt wordt van micro-management

een hoge mate van taakvolwassenheid, is één van de belangrijkste grondbeginselen van Auftragstaktik.

Sturing vanuit de principes van Auftragstaktik vindt noodgedwongen plaats via hogere-orde doelen. De Normaltaktiker daarentegen werkt aan de hand van een soort van ‘kookboekstrategie’: hij stuurt veel meer aan op details en volgens vaste (gestandaardiseerde) strategieën en werkwijzen. De Normaltaktiker veronderstelt daarmee echter een simpelheid van acties

17 Ziegler en DeGrosky, ‘Managing the Meaning of Leadership’, 276.

18 Heeres Dienstvorschrift 100/100.

19 Oetting, *Auftragstaktik*, 14.

20 Idem, 15.

21 Vergelijk Autulio J. Echevarria II, ‘Auftragstaktik: In Its Proper Perspective’ in: *Military Review*, Vol. 66, Nr. 10 (1986) 50-56.

22 Heeres Dienstvorschrift 100/100.

23 Ziegler en DeGrosky, ‘Managing the Meaning of Leadership’, 276.

24 Heeres Dienstvorschrift 100/100.

en keuze die wellicht weinig overeenkomst vertoont met de werkelijkheid op het strijdtoneel, met conflicten in het algemeen, en daarmee ook ten aanzien van veiligheid en veilig werken in de huidige (militaire) realiteit.

Wanneer onzekerheid troef is

Binnen de militaire professie zijn gelukkig ook meer genuanceerde benaderingen van veiligheid te vinden. Vaak komt dit soort benaderingen voor bij ongevallen waar een meer directe koppeling naar de militaire (vijandelijke)



FOTO AVDD, S. HILCKMANN

Zoeken naar IED's: ongevallen met IED's zijn slechts één van de veiligheidsrisico's voor militairen

context te maken is, in het grijze gebied tussen security en safety. Na ongevallen met *Improvised Explosive Devices* (IED's) verschijnen bijvoorbeeld zelden rapporten met daarin gesimplificeerde noties (over het handelen van de militairen) die een beter begrip van hoe een en ander heeft kunnen plaatsvinden in de weg staan. Zo suggereren dit soort rapporten niet dat de militairen beter hadden moeten weten, beter hadden moeten kijken waar ze hun voeten neerzetten, of met hun wielen reden. Vergelijkbare standpunten worden in het licht van andere beroepsongevallen vaak wel ingeno-

men. Zo is de Duitse luchtaanval in Kunduz op gestolen brandstofwagens in september 2009, waarbij een groot aantal burgers omkwam, door velen veroordeeld als een grote inschattingfout.²⁵ Met hetzelfde gemak kan echter een ander standpunt worden ingenomen, dat de complexiteit van mogelijkheden en restricties meer recht zou doen.²⁶ Ook in Nederland zijn er dergelijke gevallen van oversimplificatie van gebeurtenissen, getuige enkele gangbare visies op de Herculesramp (1996), op het dodelijke ongeval onder een Lynx-helikopter tijdens de open dagen van de landmacht in Wezep (2007) en op de door een Apache-helikopter veroorzaakte stroomstoring in de Bommelerwaard (2007). Zo kopte het *Brabants Dagblad* in het laatste geval volkomen ongenueanceerd: 'Vliegverbod kwajongens'.²⁷

Bij ongevallen met IED's lijken we te onderkennen dat deze gebeuren als gevolg van minieme verstoringen in een door onzekerheid geregeerde omgeving. Een omgeving waarin het verschil tussen goede en slechte beslissingen vooraf niet altijd vast te stellen is. Terwijl iedereen het goede doet kan de uiteindelijke uitkomst – ironisch genoeg – toch fataal blijken te zijn. Het lijkt erop dat bij IED-ongevallen onzekerheid geaccepteerd is als een eigenschap die weleens inherent aan een situatie kan zijn en daarmee niet altijd te vermijden is. Deze redenatie doortrekkend achten we in dit soort gevallen blijkbaar eerder het systeem waarin we werken zelf onveilig (de omgeving, de situatie), dan de mensen die daar onderdeel van uitmaken. Dit komt doordat we de factoren die inherent zijn aan dit soort systemen, zoals in dit geval vijandelijke strijders en hun intenties, nooit volledig beheersen, noch compleet begrijpen.

Discussie

Welke lessen kunnen we uit het voorgaande trekken omtrent aspecten van veiligheid in het militaire werkdomein? Een nog altijd actueel onderwerp is het wezenlijke gevaar van IED's. Ondanks de aantallen slachtoffers die IED's hebben geëist en nog steeds eisen, zijn ze slechts één van de vele veiligheidsrisico's voor

25 'EU Nations Slam NATO Strike in Afghanistan', *AFP* (5 september 2009).

26 W. Baron en P.A.L. Ducheine, 'De Luchtaanval in Kunduz. Targeting en Oorlogsrecht' in: *Militaire Spectator* 179 (2010) (10) 493-506.

27 'Vliegverbod kwajongens', *Brabants Dagblad* (12 juni 2008).

militairen. Het is echter wel een veiligheidsrisico dat de aandacht trekt van publiek, beleidsmakers en politici. De aandacht van deze drie groepen richt zich voornamelijk op een directe, liefst snelle, reductie van het aantal doden en gewonden, een streven dat snel neigt tot een kortetermijnaanpak, volgens de principes van Normaltaktik. De vraag is evenwel of een dergelijke aanpak langs het juiste pad voert om de resultaten te behalen die op de langere termijn gewenst zijn.

In de wetenschappelijke literatuur is veel gezegd en geschreven over het bestrijden van terroristennetwerken. Toch wordt daaruit niet duidelijk in hoeverre we weten wat deze netwerken nu eigenlijk precies zijn. Ook wordt niet duidelijk hoe cultuurgebonden en verstoord onze veronderstelde inzichten in dit soort netwerken mogelijk wel niet zijn en waar onze modellen tekortschieten.²⁸ Zoals Nyce en Dekker in dit verband stellen: ‘Wat nu als terroristische ‘organisaties’ aan geen enkele Westerse vorm van organiseren voldoen?’ Als de maatregelen tegen IED’s op de lange termijn effectiever moeten zijn, is een beter begrip van dit soort dieper liggende vraagstukken vereist. Een beter begrip zal moeten worden opgebouwd, niet alleen van de afzonderlijke elementen die betrokken zijn bij aanvallen en ongevallen met IED’s (inclusief wijzelf), maar vooral ook van hun interacties en hun wederzijdse afhankelijkheden, van hun capaciteiten tot zelforganisatie, en van de consequenties die dit soort mechanismen in samenhang met elkaar heeft. Een strategie gericht op veilig werken en de analyse daarvan volgens de principes van Auftragstaktik kan hier wellicht bruikbare middelen en mogelijkheden voor leveren.

Aangevoerd kan worden dat dit niet enkel geldt in het geval van IED’s. Het onderscheppen of verstoren van digitale datastromen, onderdeel van wat tegenwoordig *cyber warfare* heet, kent hoogstwaarschijnlijk vergelijkbare onderliggende dynamieken. Zo hebben enkele Iraakse opstandelingen zich in 2009 toegang weten te verschaffen tot videodata van Amerikaanse onbemande verkenningsystemen met behulp van 28 dollar kostende, via internet

toegankelijke, computerprogrammatuur.²⁹ Ook op dit terrein vertonen westerse risico-modellen blijkbaar danige tekortkomingen, vooral op het gebied van de samenhang der dingen. De notie dat incidenten en ongevallen vaak gebeuren zonder dat er daadwerkelijk grootschalig haperende elementen zijn, maar eerder volgen uit suboptimaal afgestemde interacties tussen die elementen – met allerhande onvoorziene resultaten van dien – is eerder aangedragen door Nancy Leveson. Een voorbeeld dat zij in dit kader noemt is de Mars Polar Lander die verloren ging in 1999. Vermoedelijk genereerde het landingsgestel bij het ontvouwen voldoende beweging om een perfect functionerende sensor te activeren die vervolgens de remraketten, nodig voor een zachte landing op Mars, vroegtijdig uitschakelde.

De benadering van veilig werken via Auftragstaktik kan bruikbaar zijn bij het bestrijden van terroristennetwerken

Eenzelfde dynamiek geldt in bredere zin voor complexe organisatorische systemen. Goed functionerende, op zichzelf staande organisatieonderdelen, kunnen onder bepaalde omstandigheden en volkomen onverwachts toch aan elkaar gerelateerd blijken te zijn en in samenhang met elkaar de grootst mogelijke tragedies veroorzaken. Een treffend militair voorbeeld hiervan is opgetekend door Scott Snook in zijn boek *Friendly Fire*, waarin hij beschrijft hoe twee Amerikaanse F-15’s boven Irak per abuis twee Amerikaanse Blackhawk-helikopters neerschieten.³⁰ Enkel aandacht voor het functioneren van de afzonderlijke elementen van systemen – ongeacht of het de techniek, het proces, de mens of de omgeving is – lijkt dan ook onvoldoende.

28 J.M. Nyce en S.W.A. Dekker, ‘IED Casualties Mask the Real Problem: It’s Us’ in: *Small Wars & Insurgencies*, Vol. 21 (2010) 409-413.

29 D. Zucchini en J.E. Barnes, ‘Iraqi insurgents intercept live video feeds from Predator drones’, *Los Angeles Times*, 18 december 2009.

30 Scott A. Snook, *Friendly Fire. The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq* (Princeton, Princeton University Press, 2002).



FOTO AVDD, I. VRANCKEN

De discussie rond veiligheid gaat niet meer alleen over de mens als beperkend element, maar juist over de mens als kritische succesfactor

Indien dit inderdaad het geval is, dan geeft een strategie van Auftragstaktik, vooral in complexe organisaties, de beste uitgangspositie. Gericht op hogere-orde doelen lijkt een veiligheidsfilosofie volgens de principes van Auftragstaktik namelijk niet alleen een rijker zicht te kunnen leveren op (en daarmee een meer structurele aanpak te beloven van) specifieke zaken als IED-aanvallen, maar genereert het wellicht ook meer inzicht in militaire risico's in bredere zin. Een aanpak van veiligheid in complexe systemen louter conform de principes van Normaltaktik, met zijn gerichtheid op nauw voorgeschreven methodieken voor analyse, zijn streven naar veiligheid door een eenzijdige inzet op het verbeteren en reguleren van de betrouwbaarheid van afzonderlijke onderdelen en met zijn werkwijze die neigt

naar micro-management, lijkt dan ook op zijn best een vorm van *window dressing* te zijn.

Tot slot

In dit artikel is getracht een koppeling te maken tussen een tweetal veiligheidsfilosofieën en militair-strategische concepten. De klassieke benadering van veiligheid is daarbij equivalent gesteld met de principes van Normaltaktik. Modernere visies op veiligheid lijken meer aan te sluiten bij het concept van Auftragstaktik. De tegenstelling die daarmee is neergelegd ten aanzien van veilig werken en de analyse daarvan lijkt impliciet aan te sluiten bij afwegingen die ook in bredere kaders worden gemaakt. Een strategisch inrichtingsvraagstuk rond veiligheid – ook en misschien wel vooral voor krijgsmachten³¹ – is namelijk van oudsher of mensen het beperkende element in het functioneren van het geheel zijn (principe van Normaltaktik), of dat ze juist de kritische succesfactor vormen (principe van Auftragstaktik).

Hoe een daadwerkelijk nieuwe veiligheidsaanpak er uit zou moeten zien is nog niet geheel uitgekristalliseerd. Dat een dergelijke benadering gericht moet zijn op het inzichtelijk maken van samenhang, interactie en afstemming, eerder dan op het vormen van een oordeel over het presteren van individuen zonder inachtneming van die bredere context, staat buiten kijf. Ook moet een dergelijke aanpak een aan ieder bekend hogere-orde doel omvatten. Als het hogere-orde doel het maximaliseren van het lerend vermogen is, dan wordt de vraag bij ongevalsonderzoeken niet 'Wat is er precies gebeurd?', maar bijvoorbeeld 'Hoe heeft deze eenheid (of eenheden) dit voorval kunnen produceren en hoe kunnen we maximaal leren van wat er gebeurd is of van wat er (nog meer of ook) had kunnen gebeuren?' En bij algemene veiligheidsanalyses kan de vraag luiden: 'Hebben we met elkaar de dingen eigenlijk wel zo georganiseerd en zijn onze risicomodellen van een dusdanige kwaliteit dat ze de gewenste combinatie van effecten en resultaten teweegbrengen?' De eerste stappen naar een discussie hierover zijn met dit artikel hopelijk gezet. ■

³¹ C. Homan, *Van pepperspray tot lasergun. Militaire technologie en de menselijke maat*. (Den Haag, Rathenau Instituut, Werkdocument 95, 2005).