

Intuïtie in commandovoering

Intuïtieve besluitvorming wordt door iedereen toegepast en heeft een veelvuldig onderzochte relatie met rationele besluitvorming. Toch geven militaire besluitvormingsprocessen onvoldoende aandacht aan de intuïtie. Terwijl ze op beslissende momenten en onder hoge tijdsdruk van groot belang kan zijn voor commandanten en staven. Dit artikel geeft een beeld van theorieën over intuïtieve besluitvorming en toepassingen in de militaire context. Hoewel intuïtie niet uitgesloten is van hedendaagse militaire commandovoeringsprocessen, ontbreekt het aan bewuste toepassingen ervan. Door kennis en training is dit zonder extreem grote aanpassingen te realiseren. Dit artikel geeft hiervoor aanbevelingen.

Luitenant-kolonel C. van Bekkum*

De militaire geschiedenis laat zien dat een commandant *coup d'œil* nodig heeft, maar de militaire organisatie heeft moeite met het uitleggen of onderwijzen van de intuïtieve processen die hieraan ten grondslag liggen.¹ We kennen het verschil tussen rationele en intuïtieve beslissingen, maar op dit moment is rationele besluitvorming het dominante proces. Dit komt doordat het niet in de militaire aard ligt om veel ruimte te geven aan niet-rationele zaken. Daarnaast heeft de aard van conflicten ons de laatste decennia vaak de tijd gegeven om een grondig proces te doorlopen. Tot slot is het afleggen van politieke, wettelijke en financiële verantwoordelijkheid in de huidige tijd erg belangrijk. Om een gevecht te winnen moet onze beslissingscyclus echter korter zijn dan die van onze vijand. We zien met regelmaat het gebruik van intuïtie, snelle analyse, brainstormen en andere instrumenten tijdens de uitvoering van een operatie, maar er lijkt weinig of geen behoefte om bewust een beroep te doen op intuïtie. Toch moeten we juist leren intuïtie bewust te gebruiken in de commandovoering.

Intuïtief beslissen gebeurt in het dagelijks leven veel, maar het bewust gebruik ervan als instrument kan beter. Bij gevechtsleiding is intuïtieve besluitvorming belangrijk, in planningsprocessen wordt het momenteel amper toegepast. Toch heeft intuïtie veel voordelen en het verbeteren van kennis en bewustwording van intuïtie zal helpen bij het verbeteren van de besluitvorming in het algemeen, zowel voor de planning als de gevechtsleiding. Door deze kennis te integreren in opleiding en training zal de besluitvorming in de toekomst beter zijn. Civiel onderzoek heeft aangetoond hoe intuïtie werkt en kan worden gebruikt. De bewuste toepassing ervan in een militaire omgeving is minder bekend en kan worden verbeterd.

In dit artikel wordt eerst het gebruik van intuïtie vanuit de theorie beschreven waarna het in de militaire context wordt geplaatst. Tot slot wordt de vraag beantwoord wat we er mee kunnen en worden aanbevelingen gedaan om intuïtie een plaats te geven in opleiding en training.

Wat is intuïtie?

Er is in de wetenschappelijke wereld geen overeenstemming over de definitie van intuïtie. Deskundigen zijn het er echter over eens dat het betekent dat men een oplossing ziet, iets kent of begrijpt zonder een bewust denkproces. We zien dat de eerste militaire denkers dit fenomeen al

* Niels van Bekkum is liaisonofficier bij het Centre de Planification et de Conduite des Opérations in Parijs. Dit artikel is een vertaling en bewerking van zijn artikel voor de Franse Hogere Defensie Vorming (2016-2017).

¹ Arthur J. Athens, *Unravelling the Mystery of Battlefield Coup d'oeil* (School of Advanced Military Studies, Fort United States Army Command and General Staff College, Fort Leavenworth, 1993) 62.



Een commandant van 43 Mechbrig spreekt zijn manschappen toe tijdens de oefening Peacock Supremacy in februari 2018

FOTO MCD, GERBEN VAN ES

beschrijven. De Fransen en Clausewitz noemen het *coup d'œil*. De Pruisen en Duitsers gebruiken *Fingerspitzengefühl* en *Blick*. Meer recent worden termen gebruikt als een 'zesde zintuig', 'instinct', 'voorgevoel', 'inzicht' en *battlefield vision*. De kern van dit alles is intuïtie.²

We kennen bij de mens globaal twee besluitvormingssystemen, in het Engels zijn dat het *deliberate* en het *tacit* proces of vrij vertaald de weloverwogen of analytische beslissing en de

stilzwijgende beslissing. Bij de tweede is geen sprake van een weloverwogen denkproces, het systeem is intuïtief. Nieuwe wetenschappelijke gedachtenstromingen stellen dat we het oude idee hebben verlaten dat analyse en intuïtie twee verschillende functies zijn in twee verschillende delen van de hersenen. Volgens dit nieuwe gezichtspunt zijn analyse en intuïtie onderling zo verweven dat het onmogelijk is ze van elkaar te scheiden. De interactie tussen de twee systemen wordt door sommige wetenschappers 'intelligentiegeheugen' genoemd.³ Beide systemen bestaan echter uit een bewust en niet-bewust proces, of een opzettelijk en niet-doelbewust proces. Zelfs als ze samenwerken, kunnen we beide processen gebruiken om een meer diepgaande analyse uit te voeren.

² Athens, *Unravelling the Mystery of Battlefield Coup d'œil*.

³ Robin M. Hogarth, 'Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought', *UPF Economics and Business Working Paper No. 654*, (Barcelona, October 2002).

Terrorismebestrijdingsoefening Port Defender 2018. Special forces, het korps mariniers, politie en kustwacht werken samen bij het ontzetten van een gekaapt passagierschip

FOTO MCD, MARTIJN BEEKMAN



Kenmerken weloverwogen besluitvorming	Kenmerken intuïtieve besluitvorming
<ul style="list-style-type: none"> - Het aflopen van een goed proces leidt tot een goed resultaat - Een kleine fout in het begin kan leiden tot een uitzonderlijk slecht resultaat - Er is veel informatie beschikbaar - Werkt matig tijdens uitvoering - Hoe meer informatie, hoe eerder dit wordt gebruikt - Kost veel tijd en energie - Op zoek naar optimale oplossing - Verantwoording achteraf uitvoerbaar - Het is bekend, bestudeerd en goed ontwikkeld 	<ul style="list-style-type: none"> - Snelle onbewuste scan door database van kennis en ervaring - Wordt vaak gestimuleerd door visuele aspecten en patronen - Uitkomst kan vaag en onvolledig zijn - Beïnvloedbaar door omgeving, stress, vooroordelen en emoties - Uitkomst is afhankelijk van de aard van opgebouwde kennis en eerdere ervaringen - Snelle zoektocht naar realistische en uitvoerbare oplossing, niet de optimale oplossing - Versnelde besluitvorming - Minder geschikt voor jonge leiders - Het zoeken naar inzicht als dit er niet snel is kan langer duren dan een analyse

Tabel 1 Kenmerken weloverwogen en intuïtieve besluitvorming

Een voorbeeld: wanneer je op zaterdag in de supermarkt je boodschappen hebt gedaan, betaal je aan de kassa. Je vertrouwt op een analytisch proces om te bepalen wat je moet betalen (de kassa). Je hebt geen bijzondere dingen gekocht en normaal betaal je tussen de 80 à 100 euro. Deze inschatting is intuïtief ingegeven door je kennis en ervaring en is in veel gevallen automatisch ook al weet je dat er een besluitvormingsproces volgt. Als je hoort dat je 130 euro moet betalen, zal je intuïtie je onmiddellijk vertellen dat er iets fout zit. Een snelle blik in je karretje vertelt je dat deze niet voller zit dan normaal en je zult een analytisch proces gebruiken om te achterhalen of de inhoud van je karretje duurder is dan normaal. Als je 2.300 euro moet afrekenen waarschuwt je intuïtie je ook, maar zul je ervan uitgaan dat er een fout is gemaakt door de kassamedewerker. Ook dan is een analytisch proces nodig om de fout te vinden. Om je intuïtie te beheersen en controle uit te voeren, heb je het analytische proces nodig. In dit voorbeeld kun je de twee verschillende processen herkennen en hun interactie.⁴

Kenmerken van weloverwogen en intuïtieve besluitvorming

We zijn bekend met het analytische, weloverwogen proces. Het intuïtieve proces kennen we uit ervaring, maar minder uit de theorie. De

belangrijkste kenmerken die uit de bestudeerde theoretische bronnen naar voren komen, staan weergegeven in het kader.⁵ Omdat beide systemen aanwezig zijn en worden gebruikt, is het de kunst van beide de goede dingen te nemen en de valkuilen te vermijden.

Voor het intuïtieve proces is een belangrijke factor de eerder opgedane kennis en ervaring. Intuïtie is een onbewust proces waarmee snel kan worden gezocht in herinneringen, ervaringen en modellen.⁶ Dit is een snel-zoekopdracht in een database van kennis en ervaringen. De database bestaat uit twee typen informatie. De eerste is indirect en is gebaseerd op boeken, doctrines, studies en gedachten. De tweede is direct en bestaat uit persoonlijke ervaring. De kwaliteit van het resultaat hangt sterk af van de aard en diepte van de ervaring en feedback die men hierop heeft gehad. Onderzoek toont aan dat de kwaliteit en de context van de

4 Hogarth, 'Deciding analytically or trusting your intuition?'.
 5 Athens, *Unravelling the Mystery of Battlefield Coup d'oeil*; Hogarth, 'Deciding analytically or trusting your intuition?'; Charles T. Rogers, 'Intuition: An imperative in Command', in: *Military Review* vol. 74 (Fort Leavenworth, Kansas, March 1994); William Duggan, *Coup d'oeil: Strategic intuition in army planning* (Strategic Studies Institute, Carlisle, 2005); David M. Keithly, 'Intuition and Military Leadership', in: *Defense Journal* (Karachi, February 2002); Robin M. Hogarth, 'Educating Intuition: A Challenge for the 21st Century', in: *Els Opuscules del CREI* no 13 (Barcelona, September 2003).
 6 Athens, *Unravelling the Mystery of Battlefield Coup d'oeil*; Gary A. Klein, *Sources of Power, 20th Anniversary edition. How people make decisions* (MIT Press Ltd, Cambridge, October 2017).

feedback van grote invloed is op hoe de ervaring wordt onthouden en dus hoe ze terugkeert naar de oppervlakte.⁷ Het intuïtieve proces wordt vaak geactiveerd door visuele aanwijzingen of patroonherkenning. Bovendien kan het proces gebaseerd zijn op gedeeltelijke informatie. Daarnaast kan het resultaat, de zogenaamde oplossing of het idee, zowel nauwkeurig of juist vaag zijn.⁸ De gebruiker van de intuïtieve beslissing is zich vrijwel altijd zeer bewust van het feit dat het besluit intuïtief was; hij stemt ermee in om zijn oplossing tijdens de implementatie aan te passen en te verbeteren. Bovendien zoekt hij naar een werkbare en bevredigende oplossing, niet naar een perfecte oplossing.⁹ Het intuïtieve proces werkt goed in omstandigheden waarin de tijd beperkt is omdat het de besluitvorming versnelt.

Expert brain

Wetenschappers hebben vastgesteld dat mensen die intuïtief handelen één kenmerk delen, namelijk dat ze expert zijn op een bepaald gebied.¹⁰ Hun 'expertbrein' heeft uitgebreide kennis en veel directe en indirecte ervaring. De expert gebruikt zijn kennis zeer effectief, hij herkent modellen en patronen snel, heeft een georganiseerde kennisstructuur en kan de informatie op waarde schatten dankzij enkele voor hem bijzonder goed ontwikkelde principes in zijn kennisdomein. Andere instrumenten van de expert zijn een goede beoordeling van de situatie en het gebruik van progressieve verdieping. Dit laatste is een techniek die schaakspelers hebben ontdekt en die ze gebruiken om

de gevolgen van elke zet en mogelijke alternatieven te voorspellen. Daarnaast wordt *chunking* gebruikt. De situatie is te herkennen aan verschillende stukken kennis of ervaring. Vervolgens wordt metacognitie toegepast: experts weten niet alleen dat ze meer weten dan anderen, maar kunnen hun kennis beter gebruiken. Ook is hun kennis beter georganiseerd en sneller beschikbaar en weten ze beter hoe ze nog meer kunnen leren. Tot slot concentreert de expert zich sterk op de beoordeling van de situatie waarin hij een besluit moet nemen en komt dan dankzij een effectief proces snel tot een bevredigende oplossing, die overigens lang niet altijd de optimale oplossing is.¹¹ Het snel vinden van een bevredigende oplossing komt ook in crisismanagement voor. Nadat tot een eerste werkende aanpak is besloten wordt, als er tijd is, de aanpak stap voor stap verbeterd.

Recognition-primed decision process

Een vaak gebruikt model is het *recognition-primed decision model* (RPD). Het model is aan het eind van de jaren 80 van de vorige eeuw ontwikkeld door de psychologen Gary Klein, Roberta Calderwood en Anne Clinton-Cirocco. Klein heeft het vervolgens in 1999 gepubliceerd in zijn boek, *Sources of Power: How People Make Decisions*.¹² Het model laat zien hoe mensen snelle en effectieve beslissingen nemen in complexe situaties. Om het intuïtieve besluitvormingsproces van de mens te doorgronden, is het voor iedereen die er professioneel mee werkt, nuttig te begrijpen hoe intuïtief denken werkt. Het RPD-model geeft hiervoor een overzicht. Wat het model ook goed laat zien is dat de kwaliteit van de database en de kwaliteit van het gebruik van die database essentieel zijn voor de kwaliteit van een besluit.

Intuïtie is voor iedereen anders

Niet elk persoon gaat op dezelfde manier met intuïtie om. Dit is niet anders dan dat we allemaal een eigen karakter hebben of verschillende stijlen van leidinggeven. Zo heeft de meerderheid van de oudere kaderleden ooit een

7 Hogarth, 'Deciding analytically or trusting your intuition?.'

8 Ibidem.

9 Athens, *Unravelling the Mystery of Battlefield Coup d'oeil*; Neil R. McCown, *Developing Intuitive Decision-Making In Modern Military Leadership* (Newport, Naval War College, October 2010).

10 Keithly, 'Intuition and Military Leadership'.

11 Athens, *Unravelling the Mystery of Battlefield Coup d'oeil*; Duggan, *Coup d'oeil: strategic intuition in army planning*; Keithly, 'Intuition and Military Leadership'; Dudi (Yehuda) Alon, 'Processes of Military Decision Making', in: *Military and Strategic Affairs* Vol. 5, No. 2 (Tel Aviv, September 2013).

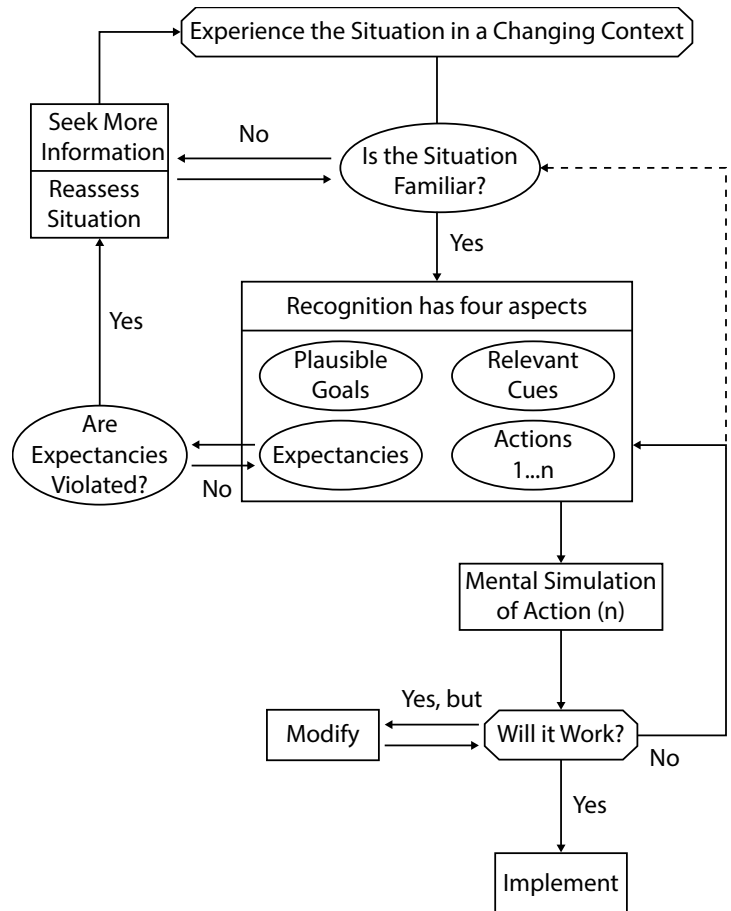
12 Klein, *Sources of Power. How people make decisions*.

DISC-profiel gemaakt en daar in de praktijk profijt van gehad. Het profiel geeft inzicht in de persoonlijkheidsstijl gebaseerd op vier verschillende eigenschappen: dominant, invloedrijk, consciëntieus en stabiel (DISC). Ook het inzicht hoe bepaalde persoonstypen omgaan met intuïtie kan worden getest, hetgeen weer de vaardigheid vergroot om intuïtie toe te kunnen passen. Er bestaan verschillende instrumenten om een zelfevaluatie uit te voeren om erachter te komen hoe men met intuïtie omgaat.¹³ Dit inzicht is belangrijk om intuïtie goed toe te kunnen passen. Ook kun je er intuïtie een plek mee geven en (laten) uitdagen en achteraf beter uitleggen waar een besluit vandaan komt. Het vakgebied van de psychologie kan helpen dit inzicht te vergroten. De zelfevaluatietesten zijn volgens sommigen overigens controversieel.

Valkuilen

Een interessant negatief aspect van de intuïtieve besluitvorming is dat ze vrijwel onverdedigbaar is als een besluit de verkeerde blijkt te zijn. Daarnaast beïnvloeden emotie, angst, vermoeidheid, stress en druk naast het rationele het intuïtieve proces en kan de verbeelding te sterk zijn. Ook persoonlijke voorkeuren en vooroordelen kunnen de uitkomst beïnvloeden. Toch kunnen voorkeuren en vooroordelen juist nuttig zijn als je weet waar ze vandaan komen en hoe je ze op waarde moet schatten. Verder moet rekening worden gehouden met de menselijke neiging om een optimistische kijk te hebben op zelfbeheersing, de eigen capaciteiten en het hebben van geluk.¹⁴ Het is op zo'n moment zeer waardevol de waarde van een intuïtief besluit te verifiëren.

Er zijn nog twee aspecten waar rekening mee moet worden gehouden. Ten eerste is het intuïtieve proces minder geschikt voor onervaren leiders, zij hebben immers een beperkte database. Ten tweede is het belangrijk om ervaring, in welke vorm dan ook, te zien in haar context. Zoals eerder aangegeven is de feedback bij ervaringen van essentieel belang. Met de juiste context wordt niet alleen voorkomen dat de vorige oorlog wordt gevoerd, maar kunnen



Figuur 1 Het RPD-model of recognition-primed decision model

ervaringen op hun waarde worden geschat en komen ze op de juiste manier bovendrijven in het intuïtieve proces. Het is vaak handig om het analytische proces te gebruiken om de intuïtieve beslissing te verbeteren. Het helpt gaten opvullen en kleine fouten oplossen, met als keerzijde dat veel analyseren en redeneren het intuïtief denken kan blokkeren.¹⁵ Anderzijds kan intuïtie, op de juiste manier gebruikt, bijdragen aan het analytische proces.

13 Keithly, 'Intuition and Military Leadership'.

14 McCown, *Developing Intuitive Decision-Making In Modern Military Leadership*.

15 Hogarth, 'Deciding analytically or trusting your intuition?'.

Samenvattend

Bestaande theorieën over intuïtie brengen een aantal belangrijke zaken over het voetlicht: Ten eerste werken de systemen analytisch en intuïtief samen. We kunnen zelfs het ene systeem met het andere beïnvloeden. Een goed voorbeeld zijn militaire procedures waarin door training en herhaling een doelbewuste actie wordt ondernomen vanuit een intuïtie. Het onderzoek laat ook zien dat in de ene situatie het ene systeem werkt, in andere situaties het andere. Het lijkt er op dat in zeer complexe omstandigheden het intuïtieve systeem het beste is. Aan de andere kant kunnen vooroordelen en impliciete fouten van intuïtief denken en doen zo groot zijn dat het weloverwogen systeem de beste is. Tot slot is gebleken dat het belang van een goede database groot is. Kennis en ervaring die niet juist zijn ‘opgeslagen’, vormen een gevaar voor de kwaliteit van het intuïtieve besluit. Bewustwording over het op de juiste manier voeden van de database en het op waarde schatten van informatie die uit de database komt, is daarom essentieel.



FOTO: MCD, JOHN VAN HELVERT

Cursus Leiderschap op Fort Erfprins. Intuïtie is voor iedereen anders

De militaire context

Het intuïtieve besluitvormingssysteem is niet perfect. Toch zijn er redenen om het in de militaire context te gebruiken en te ontwikkelen. Zo blijkt dat we, ondanks meer informatie en informatietechnologie, niet automatisch betere beslissingen nemen. Daarnaast kunnen we verlamming ervaren door analyse, ook wel *paralysis by analysis* genoemd. Verder zien we soms commandanten die gevangen zitten in technologie en informatie, en daardoor moeite hebben tot een afgewogen besluit te komen.¹⁶ Ten slotte is tijdens een gevecht de informatie nooit compleet, maar moeten er in chaotische omstandigheden en in zeer beperkte tijd toch besluiten worden genomen. Bovendien is bekend dat het analytische proces niet perfect is. De historie laat ons zien dat we uiteindelijk beide nodig hebben. Tijdens de invasie van het Italiaanse vasteland in 1943 besloten de geallieerden gebruik te maken van hun lucht-overwicht en een landing alleen onder luchtdekking plaats te laten vinden. De Duitse veldmaarschalk Kesselring had dezelfde conclusie getrokken en bleek ondanks beperkte inlichtingen goed in staat de aanvallen te voorspellen. Een bijna fatale aanval op de stranden van Salerno was het gevolg. Dat het dus niet alleen een optelsom moet zijn is ook al langer bekend, zo beschrijft de bekende J.F.C Fuller; ‘To do something that the enemy does not expect, is not prepared for, something which will surprise him and disarm him mentally, then we require originality, not conventionality in decision making, and this is not provided by the adherence to a logical and predictable process.’¹⁷

Een voorbeeld van effectief gebruik van intuïtie biedt de Amerikaanse war game in 2002, genaamd ‘Millenium Challenge 2002’. De oefening, die 250 miljoen dollar en 2 jaar werk kostte, was bedoeld om nieuwe concepten en computersystemen voor besluitvormings-ondersteuning te testen en zo de *fog of war* van een van de teams, het blauwe, te verkleinen. Het rode team had de nieuwe instrumenten niet en moest het bij de eerste aanval met nog minder doen, omdat het blauwe team de elektronische communicatiemiddelen van het rode team had

¹⁶ Rogers, ‘Intuition: An imperative in Command’.

¹⁷ Ibidem.



Commandovoering tijdens de internationale oefening Nordic Archer bij Noorwegen. Meerdere fregatten van de marine deden mee aan Operatie Mjoelner AWWLF (Above Water Warfare Live Firing)

FOTO MCD, GERBEN VAN ES

uitgeschakeld. De generaal moest het doen enkel met zijn kennis en ervaring. Het blauwe team creëerde in zeer korte tijd een enorme overmacht en eiste overgave. Het rode team wist echter door een aanval met kruisraketten binnen één uur 16 schepen en 20.000 militairen van het blauwe team uit te schakelen. Dankzij een helder oogmerk en vertrouwen in de ondercommandanten en hun intuïtie wist het rode team met zeer weinig communicatie succes te boeken. Gedurende de tegenaanval vertrouwde het blauwe team op de uitkomsten van de vele processen. Die waren te langzaam om nog adequaat te kunnen reageren.¹⁸

De commandant

Succesvolle commandanten die beschikken over een *coup d'oeil* of een *battlefield vision*, kunnen opereren in een dubbelzinnige en onzekere omgeving met onvolledige informatie. Ze hebben het vermogen om de essentiële elementen van een situatie te herkennen en de

informatie goed in te schatten. Ze zien kansen en oplossingen en kunnen op basis van hun beoordeling snel beslissen. Ze hebben veel ervaring maar kunnen hun intuïtieve beslissingen niet altijd uitleggen.¹⁹ Zij laten dan kenmerken van de *expert brain* zien.

We hebben commandanten nodig die intuïtief en snel besluiten nemen. De verantwoordelijke officier is vaak degene die het beste is opgeleid en de meeste ervaring heeft. Dat helpt. Daarnaast kunnen we proberen talent te matchen met functies en vroegtijdig te identificeren welke commandanten beter zijn in intuïtieve besluitvorming dan anderen. Het is echter vrijwel onhaalbaar om een goede identificatie vroegtijdig te doen en een carrière te ontwerpen die volledig in het teken staat van het ontwikkelen van de juiste intuïtie. Als gevolg

18 McCown, *Developing Intuitive Decision-Making In Modern Military Leadership*.

19 Rogers, 'Intuition: An imperative in Command'; S.K. Saini, 'Role of Intuition in Military Command', in: *Journal of Defence Studies* vol. 2, No. 2 (New Delhi, 2008) 75-88.

hiervan moet het vermogen tot goede intuïtieve besluitvorming tijdens de carrière worden ontwikkeld. De commandant moet ervaring hebben op basis van het werken met eenheden, deelname aan operaties, veldwerk en operationeel denken. Werk in opleidingscentra dat gericht is op operaties, is vaak beter dan het meeste werk in een hoge staffunctie.²⁰ Bovendien is het nuttig om de eigen mensen te kennen. Met de juiste kennis van je functionarissen wordt het eenvoudiger om situaties in te schatten door het advies en het werk van het personeel te beoordelen en mensen op de juiste positie in te zetten.²¹ De commandant moet op zijn intuïtie kunnen vertrouwen en moet de mogelijkheden en capaciteiten van zijn eenheid zeer goed kennen. Ten slotte moet hij zich op het slagveld in de juiste positie bevinden om de strijd te kunnen volgen. Dit hoeft niet de commandopost te zijn. Hoewel een goed overzicht belangrijk is, kan de grote hoeveelheid informatie daar besluiten ook vertragen.²²

De commandant en zijn staf

Ervaren functionarissen weten dat een staf het planningsproces als een vervelend en onnodig karwei ervaart, als de commandant al weet wat hij wil. Het is belangrijk dat de commandant zijn eigen beeld en de doelstelling aan zijn staf overdraagt. Aan de andere kant is een realiteits- en veiligheidscontrole op de intuïtie van de commandant essentieel. Dit moet de staf doen. Het is ook belangrijk dat personeel informatie selecteert om verzaaiing van de commandant te vermijden en de aandacht van de commandant te richten op de informatie die nodig is om in onzekerheid te handelen. Het filteren van informatie is een besluitvormingsproces op zich en dus ook onderhevig aan beide hier behandel-

de processen. De neiging om onzekerheden te willen overwinnen moet voldoende worden onderdrukt zonder slordig te worden.²³ Zowel de commandant als de staf zullen zich ervan bewust moeten zijn wat de instrumenten en hun beperkingen zijn en deze niet tot het extreme doorvoeren.²⁴ Ook in de staf bevinden zich ervaren (onder)officieren en specialisten, met andere woorden experts. Het is dus belangrijk dat deze mensen de ruimte krijgen om hun intuïtie te uiten. Tot slot moet de commandant zijn intuïtie uiten en moet het personeel hem uitdagen. Er moet een open sfeer zijn om de intuïtie een rol te geven en ruimte te creëren om ideeën uit te wisselen. Intuïtie kan besluitvorming in planning en uitvoering verbeteren voor zowel het proces als geheel als delen ervan zoals het ontwikkelen van eigen en vijandelijke mogelijkheden. Bovendien kan ze worden toegepast door alle leden en secties of afdelingen van de staf.²⁵ Ook, en misschien wel het belangrijkste, kan het helpen de besluitvormingstijd te verkorten, verrassingen te creëren en een snellere beslissingscyclus te krijgen dan de vijand.

Eenheden

Militairen gebruiken training ook bewust om van het rationele naar het intuïtieve te komen. Het oefenen van drills zorgt voor automatisering waardoor het denkproces verdwijnt en besluiten (hoe kort of klein ook) intuïtief tot stand komen. Dit kennen we als individu al door vroeg de tafels uit ons hoofd te leren en daar later met rekenen profijt van te hebben. Een mooi militair voorbeeld van dit proces is het U.S. Marine Corps Silent Drill Platoon waar verbale communicatie helemaal is uitgeschakeld. En in de aanloop naar de Tweede Wereldoorlog kwam de ontwikkeling van de Mitsubishi Zero en het formatievliegen. Goed getrainde piloten van de Keizerlijke Japanse Marine haalden opvallende successen. Het gebrek aan goede radio's dwong de piloten andere vormen van communicatie te gebruiken en na veelvuldig trainen claimden de piloten door *ishin-denshin* elkaar te begrijpen tijdens gevechtsmanoeuvres. De marine zag het succes en experimenteerde met 9 en 18 man-formaties.

20 Rogers, *Intuition: 'An imperative in Command'*.

21 Hogarth, 'Educating Intuition: A Challenge for the 21st Century'.

22 Rogers, 'Intuition: An imperative in Command'.

23 McCown, *Developing Intuitive Decision-Making In Modern Military Leadership*.

24 Alon, 'Processes of Military Decision Making'.

25 Duggan, *Coup d'oeil: strategic intuition in army planning*; Rolf I. Roth, 'The Rational Analytical Approach to Decision-Making: An Adequate Strategy for Military Commanders?', in: *The Quarterly Journal*, vol. III, No. 2 (June 2004) 71-92.



Stafoverleg van Nederlandse militairen onder Duitse leiding in Litouwen (juli 2016) in het kader van operatie Enhanced Forward Presence

FOTO MCD, HILLE HILLINGA

Ishin-denshin staat voor intuïtie of meer poëtisch 'wat de geest denkt brengt het hart over',²⁶

De realiteit

In realiteit gebeurt in de krijgsmacht veel waardoor intuïtie onbewust een plek heeft. Ook zijn er nuances op de bovenstaande constatering te maken. Zo wordt er bewust gestuurd in personeelsbeleid, opleiding, training en begeleiding op ervaring. Die ervaringen zijn de bouwstenen van de database. De praktijk laat zien dat dit goed werkt. Toch zien we ook dat de een door zijn omgeving een andere mate van ervaring opdoet of meer of minder lessen uit die

ervaring haalt dan de ander. Meer bewustwording van het bouwen en onderhouden van de database kan hier een schep bovenop doen.

Nog een aantal voorbeelden: in besluitvorming kennen we de principes *staff-push* en *command-pull*. De tweede is een vorm die bewust een beroep doet op de intuïtie van de commandant. En in het Tactisch Besluitvormingsmodel van de Landmacht is er een stap in het proces (stap 3A) waarin een specifieke rol aan de commandant is gegeven. In deze stap kiest de commandant, op basis van zorgvuldig geselecteerde informatie, één of meerdere richtingen die verder uitge-

²⁶ Keithly, 'Intuition and Military Leadership'.

werkt moeten worden. Dan een voorbeeld uit de praktijk: in Uruzgan zijn veel jonge leiders onder grote druk effectief geweest. Dit duidt op succes in opleidingen en in de startfuncties. We gebruiken intuïtie al om de stap te maken van weloverwogen processen naar drills. Ook hier kan kennis van intuïtie helpen tactische manoeuvres verder te verbeteren. Tot slot besteden veel eenheden aandacht aan aanvullende en interne scholing in het programma (*éducation permanente*) om kennis te vergroten.

Samenvattend

Uit de militaire context kunnen we een aantal zaken concluderen, bijvoorbeeld dat we al veel dingen doen die bijdragen aan een goede database. De vraag is terecht of het bewust gebruik van intuïtie daaraan ten grondslag ligt. Maar belangrijker is te beseffen dat we onszelf

kunnen verbeteren met kennis over hoe intuïtieve besluitvorming werkt. Ten tweede speelt intuïtie al een belangrijke rol in de krijgsmacht vanwege de aard van het militaire beroep. Toch laat het bewust implementeren ervan pas zien dat er meer en beter gebruik van kan worden gemaakt. Intuïtie is niet voorbehouden aan de commandant, iedereen kan het gebruiken. Het kan een lastig proces lostrekken en tijdswinst opleveren.

In de derde plaats moet intuïtie in het juiste perspectief worden geplaatst. Door het begrip te benoemen kun je het gebruiken, anderen uitdagen het te gebruiken en het bespreken. Er komen argumenten naar boven en men blijft niet steken in het argument 'omdat de baas het vindt'. Dit komt draagvlak en verantwoording ten goede. Door intuïtie de ruimte te geven wordt onbewuste kennis uit het team mogelijk eerder gebruikt. Tot slot blijkt dat het investeren



in de kwaliteit van de database resulteert in een betere *coup d'œil* en dus betere commandanten en staffunctionarissen.

So what?

Als we de samenvattingen van de theorie en de militaire context naast elkaar leggen zien we verschillende dingen. Er gebeuren al veel goede dingen die ruimte geven aan intuïtie, maar dat gebeurt niet zozeer bewust vanuit de theorie. Er kan dus een stap worden gemaakt van 'onbewust bekwaam' naar 'bewust bekwaam'. Maar er is meer. Het inbrengen van kennis en inzicht over intuïtie, het rationele en intuïtieve besluitvormingsproces en hun interactie, zijn de belangrijkste toevoegingen aan het opleiden en trainen van leidinggevendenden. Het zal besluitvormingsprocessen en gedrag van commandanten kwalitatief vergroten. Ook kan diezelfde kennis de kwaliteit van opleiden en trainen vergroten en daarmee bijdragen aan betere processen en betere commandanten.

Langs drie lijnen kan dit in opleidingen en trainingen worden gerealiseerd. Allereerst is er de noodzaak van het aanleren van kennis over intuïtie, het rationele en intuïtieve besluitvormingsproces en hun interactie. Dit geldt voor het individu en het team en moet zowel in opleiding als in training herhaaldelijk terugkomen. Het past in de systematiek die voor commandovoering al ruimschoots wordt gebruikt. Maar wat ontbreekt is een stuk theoretische onderbouwing en enkele tools om het in de praktijk te herkennen. Het zal goed zijn om de belangrijkste theorie al aan het begin van de carrière te leren. Daarbij is het waardevol om militairen te leren hoe ze persoonlijk met deze processen omgaan en hoe ze er ervaring mee op kunnen doen. Het eerder genoemde inzicht in hoe je als persoon met intuïtie omgaat kan worden getest en een prima aanvulling zijn op de aandacht voor persoonlijkheid en persoonlijke ontwikkeling waarvoor (terecht) al ruime geïnstitutionaliseerde aandacht is.

Dan is er de noodzaak om de juiste sfeer en openheid te creëren om intuïtie bewust uit te

Coup d'œil is geen magische kwaliteit die voorbehouden is aan mensen als Napoleon en Patton. Het is een juist gebruik van intuïtie op doorslaggevende momenten

spreken, te bediscussiëren en te gebruiken. De gestructureerde manier van werken en denken in de krijgsmacht stimuleert niet altijd creativiteit en verbeelding. Ook ontbreekt soms de sfeer waarin mensen vrij zijn hun intuïtie te uiten en er op te mogen vertrouwen. Het creëren van de juiste sfeer is belangrijk. Het is belangrijk om de vrijheid te voelen om intuïtie te gebruiken, hoewel dit al overeenkomt met de sfeer waarin er een hoog onderling vertrouwen is, iets wat vaak een streven is. Openheid in besluitvormingsprocessen voor intuïtie is er een goede toevoeging op. Bewustwording van de rol van intuïtie kan ervoor zorgen dat er binnen teams aandacht voor komt, ze in het juiste perspectief wordt geplaatst en goed wordt toegepast. Dit vergroot ook de mogelijkheden achteraf om verantwoording af te leggen voor intuïtieve elementen in de besluitvorming.

Dan is er de noodzaak om bewust een kwalitatief goede database te vullen en onderhouden. Voor leidinggevendenden is een goed gevulde database in het onderbewuste essentieel. Om de kwaliteit op niveau te houden is de juiste context van informatie essentieel. In de eerste plaats is het dus belangrijk correcte feedback te geven.²⁷ Evaluaties bij inzet, oefeningen, simulaties, Tactische Oefeningen Zonder Troepen, Tactische Oefeningen Op de Kaart en Tactical Decision Games zijn belangrijk voor die context. Een valkuil is immers dat als de context niet juist is, er foute informatie in de database terecht komt.

²⁷ Athens, *Unravelling the Mystery of Battlefield Coup d'œil*; Hogarth, 'Deciding analytically or trusting your intuition?'; Hogarth, 'Educating Intuition: A Challenge for the 21st Century'; Roth, 'The Rational Analytical Approach to Decision-Making'.

Ook studeren is een belangrijk instrument voor het ontwikkelen van de database. Het is niet genoeg om historische militaire gebeurtenissen te lezen en te bestuderen. Een *leader is een reader* klinkt mooi maar ook hier is een correcte analyse nodig. Niet ieder boek biedt die analyse. Het correct duiden van de context van een historische gebeurtenis is belangrijk, zodat er een goed begrip ontstaat over de factoren die de beslisser beïnvloeden. Het moet duidelijk zijn wat de historische context is en er moet een goede analyse van alle militaire factoren worden gedaan. Een voorbeeld van de ontwikkeling van intuïtieve besluitvorming door studie is Harold G. Moore. Als commandant streed hij in de slag om de La Drang vallei in Vietnam. In deze veel beschreven en verfilmde (*We Were Soldiers*) slag gaf hij snel en effectief leiding tegenover een grote overmacht. Hij vertrouwde op de lessen uit de geschiedenis en zijn uitgebreide studie van verslagen van gevechten tegen het Noord-Vietnamese leger. In beide gevallen stak hij veel moeite in het goed begrijpen en doorgronden van de situaties.²⁸ Een analyse van de relevantie voor de hedendaagse realiteit is daarbij belangrijk.²⁹ Het niet goed geven van de context en analyse doet een training voor het ontwikkelen van intuïtie eerder kwaad dan goed. Ook hier is het belangrijk om vroeg in de carrière te leren lezen, analyseren en studeren en te begrijpen hoe intuïtie werkt. Bewust zorg besteden aan de database vergroot de vaardigheden die in de richting van het *expert brain* gaan.

De bovenstaande elementen zouden aandacht moeten krijgen in het opleiden en trainen. Trainen is niet eenvoudig. Conflicten en hun omgeving veranderen voortdurend en een kaderlid heeft, zeker als commandant, niet veel



FOTO NAVO

tijd. Het is echter mogelijk om omgevingen te creëren waarin intuïtie kan worden getest en getraind. En een goede evaluatie is essentieel. De oefeningen moeten de juiste *animators* en *tutors* hebben, een goed scenario, onvolledige informatie en druk. We zien deze omstandigheden vaak in militaire oefeningen, een enkele keer ook bewust ingebracht, maar het bewust forceren en evalueren van intuïtie maakt er geen deel van uit. Dit kan al onderdeel zijn van het ontwerp van de oefening. Het kan worden gedaan door middel van oefeningen, casestudies en simulaties.³⁰ Ook zijn er een aantal alter-

28 McCown, *Developing Intuitive Decision-Making In Modern Military Leadership*.

29 Keithly, 'Intuition and Military Leadership'.

30 Duggan, *Coup d'oeil: strategic intuition in army planning*; Charles C. Krulak, 'Cultivating Intuitive Decisionmaking', in: *Marine Corps Gazette* vol. 83, issue 5 (Quantico, May 1999); Kelly A. Wolgast, *Command decision-making: experience counts*, (U.S. Army War College, Fort Belvoir, March 2005); B. Bakken en O.Boe, 'Enhancing Operational Effectiveness in the Norwegian Army through Simulation-Based Training', in: *International Journal of Social, Behavioural, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* Vol. 3, No. 6 (World Academy of Science, Engineering and Technology, 2009).



Tactische bespreking tijdens Iron Wolf II in Litouwen. Drills zorgen voor automatisering; het denkproces verdwijnt en besluiten komen intuïtief tot stand

natieve technieken. De eerste is mentale stimulatie. Hiermee daagt men de hersenen uit met dilemma's en zorgt men ervoor dat de hersenen de bekende beelden veranderen. Een andere is storytelling. Ideeën, concepten, objecten en relaties moeten worden gecombineerd in een verhalend format om inzicht te krijgen in de lessen die zijn geleerd uit het ervaren van een gebeurtenis.³¹

Dit artikel geeft meer inzicht in wat intuïtie is en hoe het werkt. Aanbevolen wordt om intuïtie niet langer onbewust maar bewust te gebruiken.

Door bewust gebruik te maken van beide besluitvormingssystemen en hun interactie kan de kwaliteit en snelheid van besluitvorming en het gedrag van commandanten verder worden verbeterd. *Coup d'œil* is geen magische kwaliteit die voorbehouden is aan mensen als Napoleon en Patton. Het is een juist gebruik van intuïtie op doorslaggevende momenten. ■

31 Krulak, 'Cultivating Intuitive Decisionmaking'; Wolgast, *Command decision-making: experience counts*.