

Intelligente improvisatie

dr. M.F.J. Houben – luitenant-kolonel der mariniers*

In het Engels zou dit stukje *action intelligence* heten. Die uitdrukking is beter omdat ze duidelijker aangeeft waar het om gaat: de slimheid die in een handeling aanwezig is. Het gaat om het al doende denken, waarbij de handeling de directe manifestatie van dat denken is. Ik wil het op deze plaats hebben over de niet-voorbereide, geïmproviseerde actie: het handelen ‘naar bevind van zaken’.

Ik ben van mening dat intelligente improvisatie in toenemende mate belangrijk is voor de uitvoering van militaire operaties. In algemene zin omdat iedere inzet uniek is en iedere opdracht afwijkt van de vorige. De krijgsmacht wordt, ondanks het feit dat zij vastgestelde (hoofd)taken, operatie- en missieprofielen heeft, toch iedere keer weer voor het eerst ingezet. ‘Iedere crisis schrijft zijn eigen script’ wordt in dit verband ook wel gezegd. Het dichttimmeren van operationele opties met ritsen protocollen, handboeken en voorschriften is dan ook een heilloze weg. Defensie kan niet anders dan het individu de ruimte te laten om, in de geest van een commandant, te handelen naar bevind van zaken.

Veel weten van een beetje of een beetje van veel?

Een ontwikkeling die intelligente improvisatie stimuleert, is de enorme verbreding van het taakveld van Defensie die de afgelopen decennia heeft plaatsgevonden. In de Koude Oorlog was de primaire taak van westerse krijgsmachten het Rode Leger te stoppen. Zo was de marine erg goed in onderzeebootbestrijding want ze deed weinig anders. De kennisopbouw

van onderzeebootbestrijding was dan ook diepgaand en extensief. De Atlantische oceaan was tot op de vierkante zeemijl in kaart gebracht en NAVO-schepen wisten elkaar blindelings te vinden.

Met het einde van de Koude Oorlog werd het takenpakket van Defensie breder en ook meer divers. Eenheden werden buiten het NAVO-verdragsgebied ingezet. Het traditionele oceanische operatiegebied van de marine maakte plaats voor de kustwateren van Afrika en het Midden-Oosten. Schepen werden ingezet om de kust en havens van Montenegro af te sluiten, onderzeeboten werden ingezet voor het afluisteren van gsm-verkeer of voor de inzet van *Special Forces*. De kennisopbouw van al die verschillende andere taken bleek en blijkt een stuk minder intensief en diepgaand dan bij de onderzeebootbestrijding. De marine weet inmiddels een beetje van een groot en divers taakveld in plaats van een heleboel van een klein taakveld.

Impliciete regels

De belangrijkste reden waarom wij intelligente improvisatie moeten stimuleren, ligt echter in de aard van het militair optreden zelf. De inzet van een krijgsmacht is gebonden aan expliciete en impliciete regels. Al die regels tezamen vormen de spelregels van de inzet. Deze bepalen wat in de context van de inzet kan, mag en succesvol wordt geacht. De confrontatie met niet-geregelde, irregulier optredende tegenstanders maakt het contrast tussen een inzet waarbij nagenoeg alle spelregels vooraf vaststaan en een inzet waarbij de spelregels deels tijdens ‘het spel’ ontdekt moeten worden, alleen maar groter.

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

Voorbeelden van die expliciete, formele regels zijn de opdracht, de geweldsinstructies of de geografische beperking van het operatiegebied. Militaire eenheden worden altijd op pad gestuurd met een specifieke opdracht en geweldsinstructies die het geweldgebruik reguleren en beperken. Het zijn deze expliciete bepalingen of regels die bepalen wat de eenheid tijdens de inzet mag en niet mag.

Maar er zijn ook impliciete regels die het optreden en het succes van een krijgsmacht bepalen. Deze impliciete regels zijn verborgen wetmatigheden van die specifieke context. Om het spel volgens de regels te kunnen spelen – en daarmee ook: succes te hebben – moet je je bewust worden van die impliciete regels. Die bewustwording heeft de kenmerken van het ‘ontdekken’ van die regels. Dat ontdekken staat overigens niet gelijk aan het vastleggen of formaliseren ervan.

In toenemende mate geven commandanten aan wat hun intentie of oogmerk is van een bepaalde operatie, hetgeen ook mag worden opgevat als een formele uitdrukking van de opdracht en de gewenste operationele kaders voor de invulling van de taak. Binnen die kaders hebben militaire eenheden doorgaans een zekere vrijheid in hun taakuitvoering. Een vrijheid om binnen die gestelde formele kaders te zoeken naar een systeem of proces dat werkt in die specifieke situatie. Maar die vrijheid om naar eigen inzicht te handelen is niet absoluut. Ook in die vrijheid ontstaat een behoefte aan regels, aan spelregels. Je begint te beseffen dat de vrijheid van het spel bestaat bij de gratie van de beperking, door middel van de regels. Zonder beperkende regels, geen vrijheid. Die improvisatie kan één keer fantastisch gaan, maar dat betekent niet dat ze de volgende keer ook weer fantastisch zal gaan. Het is dan zaak om te ontdekken wat werkt. Niet door zo’n (geslaagde) improvisatie theoretisch te analyseren, maar door heel vaak te improviseren. Om zo een intuïtief gevoel te krijgen voor de binnen de context verborgen wetmatigheid. Om al doende te zoeken naar de kern van het gebeuren.

Vertrouwen op de man of op de regel?

‘De Koning heeft u majoor gemaakt omdat hij veronderstelde dat u zou weten wanneer u niet moest gehoorzamen’ zei Frederik de Grote eens tegen een van zijn officieren. Vertrouwen op de man. Bij de ‘oude’ landmacht, waar zo’n veertig duizend dienstplichtigen per jaar doorheen gingen, was het vertrouwen op de regel noodzaak. Al was het maar om onveilige situaties te voorkomen. Dat laatste is niet veranderd. We moeten dus die expliciete regels leren en handhaven.

Maar gegeven de complexiteit van de moderne militaire praktijk moeten we ook de improvisatie oefenen. Niet één keer maar vele keren, om zo een gevoel te krijgen voor de binnen de context verborgen wetmatigheid. Een gevoel te krijgen voor de impliciete regels die ook tot de spelregels behoren, te leren ‘denken met de voeten’. Veronderstellen dat militairen dat van nature in zich hebben of uit zichzelf zullen doen, is een misvatting. Regels volgen kan iedereen. Juist de improvisatie moet worden geoefend, keer op keer. Opdat die impliciete regels ontdekt kunnen worden. Om de *feeling* voor wat passend is binnen een gegeven context te cultiveren of te verwerven. Opdat, met andere woorden, de improvisatie intelligent wordt. Dit is weliswaar een mooi pleidooi vóór improvisatie maar improviseren en procesbeheersing gaan moeilijk samen. Het primaat van de operatie wordt uiteindelijk beperkt door het ultiemaat van het bestuur.

‘Free play’

Veel van onze oefeningen hebben het karakter van het afwerken van een vooraf overeengekomen lijst met ‘serials’. Dat heeft in het kader van bovenstaande overwegingen beperkte oefenwaarde. Ik pleit voor meer ‘free play’. Meer ruimte voor improvisatie, meer ruimte voor de bewustwording van die impliciete regels die bepalend zijn voor het operationele succes van een missie. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan want *free play* is niet gelijk aan *anything goes*; ook improvisatie moet georganiseerd worden. *Improvise and overcome!* ■