

# Design en conceptueel plannen in de *United States Army*

## De hype voorbij

De beste plannen kunnen niet precies de effecten van een militaire operatie of de reactie van een vijand voorspellen. Desondanks blijft plannen van groot belang om complexe situaties beter te leren begrijpen en doorgronden. Omdat bestaande planningsmethodieken en besluitvormingsmodellen, gezien de complexiteit en de dynamiek van operaties in de afgelopen jaren, inadequaat en incompleet bleken te zijn is bij het Amerikaanse leger het concept *Design* ontstaan. Om tijdens planningsprocessen invloed te kunnen blijven uitoefenen op besluiten en succesvol te kunnen functioneren in een *Design Team*, is het ook voor Nederlandse planners cruciaal dat ze *Design* leren begrijpen en beheersen.

J.A.C. van Esch MSc MA – majoor van de Verbindingsdienst\*

*'Es ist alles im Kriege sehr einfach, aber das Einfachste ist schwierig'* – Carl von Clausewitz

*'Any fool can make something more complex, it takes true genius to create simplicity'*  
– Albert Einstein (toegeschreven)

**P**lanning is van levensbelang, zowel in vredes-tijd als tijdens conflicten en oorlogen. In de krijgsgeschiedenis zijn er talrijke voorbeelden te vinden van plannen die op mislukkingen uitliepen omdat ze gestoeld waren op verkeerde aannames of inschattingen. De negentiende-eeuwse Duitse generaal Helmuth von Moltke is

dan ook niet voor niets bekend om zijn axioma dat geen enkel plan het eerste gevechtscontact overleeft. Zelfs de beste plannen kunnen inderdaad niet precies voorspellen wat de effecten van een militaire operatie zijn, of hoe bijvoorbeeld een vijand reageert. Desondanks blijft plannen van groot belang om situaties veel beter te leren begrijpen en doorgronden. Dit was precies wat de Amerikaanse generaal Dwight D. Eisenhower bedoelde met zijn uitspraak: *'Plans are worthless, but planning is everything'*.<sup>1</sup> Militaire planning en een specifieke vorm daarvan, *Design*, is dan ook het onderwerp van dit artikel. Het tempo waarin de Amerikaanse militaire doctrine zich vernieuwt, is bijna niet bij te benen. Nu hoeft een militair niet alles bij te houden, maar een opmerkelijke ontwikkeling de laatste jaren is wel het invoeren van *Design* door de *United States Army*. *Design* is daar ontstaan omdat bestaande planningsmethodieken en besluitvormingsmodellen, gezien de complexiteit en de dynamiek van operaties in de afgelopen jaren, inadequaat en incompleet

\* De auteur studeert tot juni 2011 aan de *United States Army School of Advanced Military Studies* in Fort Leavenworth, Kansas.

<sup>1</sup> *U.S. Army Field Manual FM 5-0. The Operations Process* (Washington, D.C., Department of the Army, 2010) 29.

bleken te zijn.<sup>2</sup> Design kan voor dit probleem een oplossing bieden en daarom bespreek ik in dit artikel verschillende aspecten van dat concept.<sup>3</sup> Allereerst beschrijf ik waar Design vandaan komt, waarom het is ontwikkeld en wat het inhoudt. Dit om inzicht te bieden in een andere manier van conceptueel plannen. Daarna behandel ik de vraag voor wie Design bedoeld is en ook wat de kritiek er op is. Ik sluit mijn artikel af met een conclusie die ingaat op de betekenis van Design voor de Nederlandse Krijgsmacht.<sup>4</sup>

## Ontstaan en toepassing van Design

Design is ontstaan uit de interpretatie die de U.S. Army heeft gegeven aan het door de Israëlische strijdkrachten ontwikkelde concept van *Systemic Operational Design*.<sup>5</sup> De geestelijke vader hiervan is de voormalige Israëlische generaal en nu hoogleraar Shimon Naveh. De grondslagen van Design zijn overigens nog verder terug in de tijd te vinden, namelijk in de theorieën over *Operational Art*, zoals die al voor de Tweede Wereldoorlog in de Sovjet-Unie zijn bedacht door onder meer Michail Toechatsjevsky.<sup>6</sup> Het Amerikaanse leger heeft in de afgelopen jaren geleerd dat problemen in de praktijk vaak te complex van aard zijn om ze met bestaande plannings- en besluitvormingsprocessen goed te analyseren en op te lossen. Dat bleek vooral op het operationele niveau. Daarnaast leidde het achtereenvolgens doorlopen van de stappen in deze processen – die meestal ook nog tot in detail gedefinieerd zijn – te vaak tot een mechanistische benadering. Het proces werd daarmee een doel in plaats van een middel. Design is niet alleen ontwikkeld om dit laatste te voorkomen, maar vooral om een beter inzicht te krijgen in complexe en dynamische situaties. Dit verbeterde inzicht stelt een commandant in staat adequatere richtlijnen te geven aan zijn of haar ondercommandanten en staf. Op basis van deze richtlijnen vindt vervolgens verdere detailplanning plaats. Daarmee stopt Design overigens niet: het is juist een doorlopend proces. De invoering van Design beoogt tevens de kloof tussen drie verschillende niveaus van oorlogvoering (strategisch, operationeel en tactisch) te overbruggen.

FOTO US ARMY. A. JACKSON



*Design is ontwikkeld omdat bestaande planningsmethodieken in huidige operaties inadequaat en incompleet bleken te zijn*

Design is sinds maart 2010 opgenomen in de doctrine van de U.S. Army.<sup>7</sup> Het is het sluitstuk van uitgebreide discussie, verfijning en het op meerdere plaatsen opdoen van ervaring. De *School of Advanced Military Studies* van het leger heeft daar een belangrijke rol in gespeeld;

- 2 Vooral de conceptuele component van plannen kwam onvoldoende tot zijn recht. N.B.: in dit artikel volg ik de redenering van de Amerikaanse doctrine dat planning (specifiek een militair planningsproces) zowel een conceptuele als een detailcomponent heeft. Beide delen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Planning begint conceptueel, als nog niet alle details bekend zijn, en gaat geleidelijk over in detailplanning. Bestaande besluitvormings- en planningsprocessen bevinden zich in hoofdzaak binnen detailplanning. Zie: *U.S. Army Field Manual FM 5-0*, 1-11.
- 3 Hoewel de begrippen op elkaar lijken en indirect verwant zijn, verschilt Design (zoals hier besproken afkomstig van de U.S. Army en als begrip ook in de Amerikaanse *Joint*-doctrine in gebruik) van het begrip *Operational Design*. Dit laatste begrip wordt gebruikt en gedefinieerd in de Nederlandse Doctrine. Zie de recente JDP-5: Ministerie van Defensie, *Joint Doctrine Publicatie 5; Commandovoering* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2010). Dit dubbele gebruik van Design leidt helaas vaak tot een Babylonische spraakverwarring, vergelijkbaar met die rond het woord 'operationeel'.
- 4 De auteur dankt de volgende personen voor hun commentaar en aanvullingen op een eerdere versie van dit artikel: C.J.M. van Esch, Kol A. Ooms, Lkol G.J.J. Kruijsbergen, Lkol J. Maas, Maj M.J.C.M. Houben en Maj B.M.J. Pijpers. Begrippen uit het Engels zijn zoveel mogelijk in het Nederlands vertaald. Om de verwijzing naar Amerikaanse doctrine te vergemakkelijken, is ook de originele benaming in het Engels vermeld.
- 5 Zie voor een uitgebreide introductie van Design: Stefan J. Banach and Alex Ryan, 'The Art of Design. A Design Methodology' in: *Military Review* (2009) (4) 105-114.
- 6 Zie voor een uitgebreide discussie: Shimon Naveh, *In Pursuit of Military Excellence. The Evolution of Operational Theory*. (Londen, Frank Cass, 1997) en ook: Azar Gat, *A History of Military Thought. From the Enlightenment to the Cold War* (Oxford, Oxford University Press, 2001). Overigens heeft Naveh internationaal veel navolgers, maar is hij zeker niet onomstreden.
- 7 *U.S. Army Field Manual FM 5-0*, Chapter 3.

niet alleen in de ontwikkeling en promotie van het concept, maar ook door er uitgebreid mee te experimenteren. Aangezien de meeste studenten van deze school na hun afstuderen als planner in een operationele staf terecht komen, vond Design al langzaam maar zeker zijn weg in de Amerikaanse krijgsmacht en daarmee ook in operaties in onder meer Irak en Afghanistan. De ervaringen zijn dusdanig positief dat Design in de Verenigde Staten zal worden overgenomen in de joint-doctrine.<sup>8</sup>

### Het concept Design

De Amerikaanse doctrine definieert Design als volgt: *a methodology for applying critical and creative thinking to understand, visualize, and describe complex, ill-structured problems and develop approaches to solve them.*<sup>9</sup> Design is volgens deze definitie dus bovenal een manier van denken. Daarnaast is het een theorie, maar ook een proces en product. Voor een goed begrip: in de Engelse taal is 'design' zowel een zelfstandig naamwoord als een werkwoord. Design heeft twee uitgangspunten. Het eerste

is dat complexiteit en dynamiek van de huidige operationele omgeving als vaststaande gegevens worden gezien. Het tweede uitgangspunt is dat lineaire oplossingen van zwak gestructureerde complexe problemen (*ill-structured complex problems*) niet meteen duidelijk zijn, dan wel helemaal niet beschikbaar zijn.<sup>10</sup>

Theoretisch is Design gebaseerd op vier ideeën, ieder met hun eigen kennisbasis. Kortheids-halve krijgen ze hier de volgende vier labels: reflectie, verschillen, systeemdenken en sociale creatie. Ik behandel ze hieronder in die volgorde.<sup>11</sup> Bij het eerste idee gaat het om continue reflectie. Voor én tijdens het in kaart brengen van de omgeving, problemen en oplossingen, moet een militair zich voortdurend bewust zijn wat hij of zij aan het doen is en hoe je kunt blijven leren over en in een bepaalde situatie.<sup>12</sup> Het tweede idee is dat van verschillen: wat is de gewenste verandering tussen het huidige systeem en dat wat iemand voor ogen heeft, en wat betekent die verandering? Anders gezegd: wat zijn de tendensen, de spanningen en mogelijkheden tussen de huidige en de gewenste situatie (*current and desired state*)? Het derde idee waarop Design is gebaseerd is systeemdenken. Dat is een manier van denken en kijken om patronen te herkennen en in kaart te brengen. Het is een beproefde methode om betekenis te geven aan complexe situaties en om te gaan met ogenschijnlijk tegenstrijdige informatie. Sociale creatie, tot slot, is een theorie om structureel vanuit meerdere perspectieven naar een probleemsituatie te kijken. Daarbij is het nodig dat mensen vanuit verschillende achtergronden samen plannen. Ook moeten zoveel mogelijk onderliggende aannames expliciet worden gemaakt. Een derde voorwaarde is zoveel en zo bewust mogelijk gebruik maken van de dialoog, dit alles om een vollediger begrip van de situatie te krijgen.

De methode van Design bestaat uit het iteratief in kaart brengen van drie denkkaders (*frames*): de omgeving, de probleemanalyse en mogelijke oplossingen. Het eerste denkkader, de analyse van de omgeving ofwel *environmental frame*, richt zich op de fysieke omgeving en legt verbanden met de culturele en historische achter-

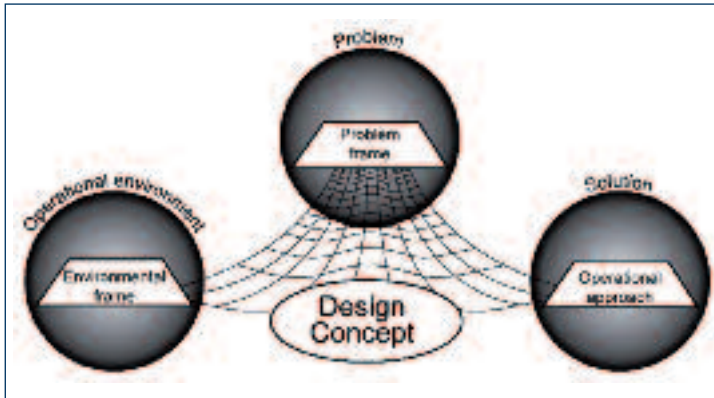
8 General J.N. Mattis, *Vision for a Joint Approach to Operational Design. Memorandum for U.S. Joint Forces Command*, 6 October 2009. Dit memorandum, in bezit van de auteur, geeft niet alleen aan waarom Design in de Amerikaanse doctrine moet worden opgenomen, maar ook hoe en waar dat zal gebeuren. De officiële uitgave van de doctrine laat nog op zich wachten; dit memorandum lijkt een voorschot op de beslissing hierover.

9 *U.S. Army Field Manual FM 5-0*, chapter 3, 1.

10 Bij zwak gestructureerde complexe problemen (*Ill-structured problems*) is niet meteen duidelijk wat het probleem precies is. Bovendien zijn er per definitie meerdere oplossingen mogelijk, ieder met hun eigen voor- en nadelen. Voor een bespreking en uitgebreide definities in een militaire context, zie: T.C. Greenwood en T. X. Hammes, 'War Planning For Wicked Problems. Where Joint Doctrine Fails'in: *Armed Forces Journal* (December 2009) 18-37.

11 De theoretische achtergrond van de vier ideeën die ten grondslag liggen aan Design zijn respectievelijk ontleend aan Donald A. Schön, *Educating the Reflective Practitioner* (San Francisco, Jossey-Bass, 1990), Chris Argyris and Donald A. Schön, *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective* (Reading, MA, Addison Wesley, 1978), Peter M. Senge, *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization* (New York, Doubleday/Currency, 1990), Yaneer Bar-Yam et al., *Making Things Work: Solving Complex Problems in a Complex World* (Cambridge, MA, NECSI, Knowledge Press, 2004), Peter B. Checkland, *Systems Thinking, Systems Practice* (Chichester, John Wiley & Sons, 1981), A. Bousquet, *The Scientific Way of Warfare. Order and Chaos on the Battlefields of Modernity* (New York, Columbia University Press, 2009), Bryan Lawson, *How Designers Think. The Design Process Demystified* (New York, Architectural Press, 1980), Jamshid Gharajedaghi, *Systems Thinking. Managing Chaos and Complexity. A Platform for Designing Business Architecture* (2nd edition, Burlington, Butterworth-Heinemann, 2006). Dit is geen uitputtende lijst.

12 Het gaat hier zowel om *Reflection-in-action* als *Reflection-on-action*. Zie discussie in: Donald A. Schön, *Educating the Reflective Practitioner*.



Het concept Design weergegeven in drie frames

grond, de huidige situatie en de doelen van de verschillende actoren. In de probleemanalyse, het *problem frame*, worden de spanningen tussen de huidige en de gewenste situatie onderzocht en de tendensen en kansen die hieruit volgen. Het derde denkkader, de analyse van de oplossing ofwel *operational approach*, draait om de ontwikkeling van een aanpak die als input voor verdere, gedetailleerde planning kan dienen.

Denkkaders klinken nog erg abstract. In de praktijk betekent het veelal echter niets meer dan drie uitgebreide schetsen (*rich pictures*) op drie borden, met een bijbehorende beschrijving op papier (*narrative*). Deze beschrijving omvat zowel het probleem als de onderliggende factoren. Het ontwikkelen van deze drie denkkaders vindt niet achtereenvolgens, maar juist gelijktijdig plaats.

Wijzigingen in één van de drie denkkaders leiden dus per definitie meteen tot het heroverwegen van de andere twee frames. Een Design is dus nooit af, maar wordt juist steeds opnieuw verfijnd en geactualiseerd.

### De meerwaarde van Design

De belangrijkste toegevoegde waarde van Design is de synthese. De bestaande besluitvormingsmodellen in de U.S. Army, het *Military Decision Making Process* en het *Joint Operational Planning and Executing System* leggen meer de nadruk op analyse.<sup>13</sup> De holistische benadering van Design zorgt er voor dat juist de achterliggende oorzaken van een conflict een betere

plek krijgen bij het formuleren van de oplossing. Simpel gezegd: Design richt zich meer op het onderkennen en oplossen van het juiste probleem, in plaats van een probleem juist op te lossen. Het meest concrete resultaat van een Design-proces is een beter begrip van de samenhang in een operationele omgeving. Die samenhang is dan vormgegeven met behulp van drie schetsen (*rich pictures*), met bijbehorende beschrijving (*narrative*). Deze

producten zijn vervolgens te gebruiken in de detailplanning en een commandant kan hier zijn nadere richtlijnen op baseren.<sup>14</sup> Voor de goede orde: de benadering van de U.S. Army is dat Design de planning met gebruik van andere besluitvormingsmodellen niet vervangt. Daarentegen is die planning zonder Design niet compleet. Beide modellen vullen elkaar aan, overlappen elkaar en leiden juist tot synergie.

### Voor wie is Design bedoeld en wanneer?

Design is een conceptuele manier van plannen die, volgens de U.S. Army, op elk niveau met een staf toegepast kan worden. De methode is in principe echter ontworpen voor het operationele niveau. Dat betekent in de U.S. Army het brigadeniveau en vooral de hiërarchische niveaus daarboven. Als methode is Design vooral bedoeld voor zogenoemde *Design Teams*. Design komt namelijk het beste tot zijn recht als het nadenken gezamenlijk gebeurt. De betrokkenheid van een commandant bij zo'n team is vanzelfsprekend cruciaal. Een Design

13 Het *Military Decision Making Process* (MDMP) is het besluitvormingsmodel van de U.S. Army voor het tactische niveau (brigadeniveau en lager). MDMP is vergelijkbaar met het Tactische Besluitvormingsmodel van de Koninklijke Landmacht. Het *Joint Operational Planning and Executing System* (JOPES) is het besluitvormingsmodel voor joint operaties in de Verenigde Staten. Beide modellen zijn in opzet overigens niet per definitie sequentieel, maar worden in de praktijk vooral zo gebruikt. JOPES is vergelijkbaar met NATO Guidelines for Operational Planning (GOP). De NAVO werkt inmiddels aan een opvolger van GOP, de *Comprehensive Operational Planning Directive*. Een eerste proefversie is inmiddels in gebruik.

14 Dit is dus het koppelvak tussen Design en JOPES of MDMP. Het is gelijk het koppelvak tussen conceptuele planning en detailplanning. Dezelfde redenering gaat overigens ook op voor de GOP van de NAVO en voor domeinspecifieke modellen zoals het Tactisch Besluitvormingsmodel.

Team wordt bij voorkeur gevormd uit de bestaande planningscapaciteit van een staf. Dit verzekert aansluiting bij andere stafprocessen en detailplanning. Conceptueel plannen is namelijk alleen maar effectief als de details niet uit het oog verloren worden: een abstract probleem (bijvoorbeeld: verover *een* vliegveld) wordt namelijk in de realiteit pas écht complex (verover op *dat* moment, *dit* vliegveld, op *deze* locatie, om daarmee *dit* effect te bewerkstelligen). Om zo effectief mogelijk te blijven, verdient het volgens de doctrine de voorkeur om

Design richt zich meer op het onderkennen en oplossen van het juiste probleem, in plaats van een probleem juist op te lossen

de omvang van een Design Team te beperken tot vijf à negen leden. Ook komt diversiteit, door de deelname van mensen uit andere organisaties of landen, het proces ten goede en voorkomt dat tevens groepsdenken.<sup>15</sup> De eerste reflecties op het gebruik van Design in de praktijk wijzen er overigens op dat de toepassing het meeste oplevert in volstrekt nieuwe of sterk veranderende situaties. Juist de onbekendheid met een probleem, nog eerder dan de complexiteit ervan, is een indicator voor de bruikbaarheid van Design. Voorbeelden hiervan zijn het beginnen van een nieuwe operatie of na een ingrijpende herziening van de strategie. Juist op zulke momenten biedt Design soelaas om de complexiteit tot begrijpelijke proporties terug te brengen én om te anticiperen op mogelijke veranderingen.<sup>16</sup> Hiervan is een vuist-



FOTO ANP

regel af te leiden wanneer Design wel en niet te gebruiken is. Hoe korter een commandant en een eenheid voor een duidelijk omschreven taak met bijbehorend doel staan, hoe minder bruikbaar Design is. Design is juist heel goed bruikbaar in het omgekeerde geval, als er wat meer tijd beschikbaar is, bij een brede en nog duidelijke opdracht, of als de operationele omgeving ingrijpend veranderd is.<sup>17</sup>

## Een historisch voorbeeld: COSSAC

Het planningsproces dat Britse en Amerikaanse stafofficieren in 1943 en 1944 doorliepen in voorbereiding op Operatie *Overlord*, ofwel de invasie in Normandië, is een bruikbaar historisch voorbeeld om te laten zien hoe effectieve planners omgaan met conceptuele- en detailplanning.<sup>18</sup> Hoewel deze planners, bekend als de *COSSAC staff*, begrijpelijkerwijs niets van Design af wisten, is het denkproces dat ze volgden buitengewoon instructief.<sup>19</sup> Het onderscheid dat ik maak is van belang: het is misplaatst en verwarrend om dit planningsproces met terugwerkende kracht als Design aan te merken.<sup>20</sup>

15 Zie ook discussie in: *Joint Doctrine Publicatie 5, Commandovoering* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2010).

16 COL Wayne W. Grigsby, Jr., et al., 'Integrated Planning. The Operations Process, Design, and the Military Decision Making Process (MDMP)' in: *Military Review* (2011) (January-February) 28-35.

17 Idem, 32.

18 Idem, 32-34. Zie voor een uitgebreide discussie over de planning van Operatie *Overlord*: Carlo D'Este, *Decision in Normandy* (New York, E.P. Dutton, 1983) 32-104.

19 Zie ook: Frederick Morgan, *Overture to Overlord* (Garden City, NY, Doubleday and Company, 1950). COSSAC staat voor the *Chief of Staff, Supreme Allied Command*.

20 De keuze voor een historisch voorbeeld heeft ook een andere oorzaak. Hoewel er legio voorbeelden van Design zijn uit de operationele praktijk, hebben deze geen plaats in dit artikel gekregen. Ten eerste zijn deze veelal gerubriceerd, ten tweede vergt een juist begrip nogal wat beschrijving van de context.



*Operatie Overlord illustreert hoe effectieve planners omgaan met conceptuele- en detailplanning*

gebracht. Een duidelijk voorbeeld hoe Morgan en zijn staf hiermee omgingen, stamt helemaal uit het begin van de planning. De opdracht van de COSSAC-staf was om maar liefst drie *campaign plans* te ontwerpen: *deception*, *assault* en vervolgens *stability*. Al tijdens één van de eerste analyses – waar, wanneer en met hoeveel troepen het Kanaal over te steken – realiseerde de planningstaf zich dat het probleem in de kern draaide om de landingsvaartuigen. Dit leidde al snel tot een zeer gedetailleerde planning: hoeveel boten waren er nodig, van welk type en van welke configuratie. Met andere woorden: een buitengewoon complex probleem, met onder meer een invasie van meerdere legers, een amfibische landing met meerdere divisies, grote ondersteunende luchtlandingsoperaties en strategische bombardementen, was teruggebracht tot de kern, namelijk het aantal benodigde landingsvaartuigen. De oplossing van de planners in de Tweede Wereldoorlog om het probleem zo eenvoudig (let wel: niet ‘simpel’) mogelijk te benaderen, is inherent aan het idee achter twee van de drie denkkaders van Design: de analyse van de omgeving (*environmental frame*) en de probleemanalyse (*problem frame*).

Op een vergelijkbare manier tonen de ervaringen van de COSSAC aan wat de voordelen zijn van het combineren van intuïtieve en analytische besluitvorming, respectievelijk door een commandant en staf. Het voordeel hiervan is het terugbrengen van onzekerheid door de initiële richtlijnen van een commandant uitgebreid te testen en aan te vullen. De planners van Operatie Overlord moesten de aanvankelijk nog relatief vage ideeën van het geallieerde opperbevel bevestigen of verwerpen, zoals dat van generaal George Marshall, die vermoedde dat de invasie

Al vroeg in het voorjaar van 1943 begon de planning voor de ‘*full-scale assault against the continent in 1944*’.<sup>21</sup> Deze planning vond plaats in een speciaal voor deze operatie opgericht hoofdkwartier. De chef-staf hiervan was de Britse luitenant-generaal Frederick Morgan. In een tijdsbestek van zo’n negen maanden doorliepen Morgan en zijn staf, iteratief (herhalend) en cyclisch, maar liefst zesmaal het gehele planningsproces. Ze begonnen met een zeer globale opzet van de operatie. Deze opzet evolueerde steeds verder tot een zeer gedetailleerd plan. Gedurende de verschillende iteraties produceerde de staf steeds verbeterde richtlijnen en allerlei documenten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan verplaatsingstabellen, gedetailleerde topografische en oceanografische inlichtingen en een veelvoud aan operationele behoeftes. Zoals Morgan zelf al vroegtijdig opmerkte, was de schaal waarop Overlord gepland werd van ‘*a magnitude undreamt of before*’.<sup>22</sup>

Bij deze schaal en omvang was het risico groot dat de planners het overzicht zouden verliezen. Daarom moest de complexiteit worden terug-

21 Supreme Headquarters Allied Expeditionary Force, History of COSSAC, File 8-3.6A CA. (Washington D.C., Chief of Military History) 3-5.  
22 United States Forces – European Theater, ‘Report of the General Board: Study of the Organization of the European Theater of Operations’ (General Board Study Number 2). (Washington D.C., Headquarters, Department of the Army, circa 1946) 11.

de druk op de nazi's zou opvoeren. Daarvoor waren allerlei details nodig, zoals de benodigde troepen en de tijd en ruimte die het zou kosten om de operatie voor te bereiden. Zoals chef-staf Morgan het kernachtig uitdrukte: *'the COSSAC staff needed to figure out what tools were needed, and answer these questions: can the job be done with these tools, or not? If so, how, and if not, why not?'*<sup>23</sup> Eén van de methoden die de toen-

de eerder beschreven vuistregel. Hij had geen heldere opdracht en zijn richtlijnen waren aanvankelijk vaag. Bovendien had niemand ervaring met operaties van een dergelijke omvang en schaal. Ten tweede laat dit historisch voorbeeld zien dat Morgan en zijn staf verschillende Design-concepten gebruikten. Iteratie is hiervan waarschijnlijk het duidelijkste voorbeeld. Verschillende andere concepten, zoals bijvoorbeeld systeemdenken, hadden hem ongetwijfeld geholpen. Daarnaast laten de beschikbare analyses van de COSSAC-staf duidelijk zien hoe de planners in staat waren om alle opdrachten voor de verschillende *joint* eenheden in samenhang en toch eenvoudig te presenteren. Dit laat precies zien waar Design zeer bruikbaar is.

### Kritiek op Design

Om het concept aan de man te brengen is het potentieel van Design de afgelopen jaren – bewust – tot bijna mythische proporties verheven. Dat is meer dan Design waar kan maken: de methode is zeker geen panacee. Tijdens de ontwikkeling van

Design was er vanuit de U.S. Army dan ook de nodige kritiek maar de waarheid ligt, zoals zo vaak, waarschijnlijk in het midden. En hoewel de kritiek niet is verstomd, is de beslissing om Design op te nemen in de doctrine wél genomen.<sup>24</sup> De critici van Design zijn grofweg onder te verdelen in twee kampen. Allereerst zijn er critici die zich afvragen of de onderkende complexiteit en dynamiek wel zo nieuw zijn. Zo vragen zij zich af of de problemen van Alexander op de vlakte van Mesopotamië zo eenvoudig waren, of dat de generaals Zjoekov en Paulus in 1942 geen last hadden van een complexe omgeving. En was de Britse maarschalk Slim ook zonder Design niet bijzonder goed in staat zijn omgeving in Burma en India te doorgronden?<sup>25</sup> Die historische beweringen kloppen; de denkfout in de redenering van deze critici is echter een valse tegenstelling. Oftewel: Design zou



FOTO: U.S. ARMY, A. GOLINDANO

De ervaringen zijn zo positief dat Design in de VS zal worden overgenomen in de joint-doctrine

malige planners gebruikten was het systematisch bestuderen van alle militaire invasies via het Kanaal vanaf de elfde eeuw tot de mislukte geallieerde *raid* in 1942 op Dieppe. Morgan drong er bovendien tijdens de planning op aan om, ondanks de strenge geheimhouding, zoveel mogelijk experts van buiten aan te trekken.

De vraag is natuurlijk of Morgan en zijn planners voordeel van Design zouden hebben gehad. Er zijn twee aanwijzingen dat dit zo is. Ten eerste past Morgans probleem naadloos in

23 Morgan, *Overture to Overload*, 61.

24 Zie discussie in Grigsby; zijn artikel probeert bewust de mythes die Design (zouden) omgeven weg te nemen.

25 Slims boek is wellicht één van de beste voorbeelden hoe een commandant alle aspecten van zijn omgeving goed doorgrondt, oftewel Design *avant la lettre*. Zie: William Joseph Slim, *Defeat into Victory* (New York, D. McKay, 1961).

niet nodig zijn omdat de dynamiek en complexiteit niet nieuw zijn. Het idee van Design is inderdaad niet nieuw, want in de militaire geschiedenis zijn er veel meer voorbeelden van te vinden. Dit doet echter niets af aan de waarde er van. Design is meer dan een nieuw label op een oud concept; het is juist de vastlegging en beschrijving van een holistisch concept, dat stevig gefundeerd is in onderliggende theorieën en principes.

Andere critici stellen dat Design te ingewikkeld en te moeilijk is en dat het niet lukt om het eenduidig te beschrijven. In deze laatste stellingname schuilt wel enige waarheid. De beschrijving van Design in de Amerikaanse doctrine is volledig, maar een goed begrip en succesvolle toepassing vergen achtergrondkennis en ervaring.<sup>26</sup> Het is echter per definitie onmogelijk een holistisch concept lineair te beschrijven. Als gevolg hiervan lijkt Design niet gemakkelijk te implementeren. Als het militaire staven in de beperkte tijd voor opleiding en training maar net lukt om de bestaande besluitvormingsprocessen goed te laten verlopen, dan zal het invoeren van Design ook niet probleemloos verlopen. Het is overigens té gemakkelijk om het dan maar niet te doen.

## Design en de Nederlandse krijgsmacht

Om verschillende redenen kan Design belangrijk zijn voor de Nederlandse krijgsmacht. De eerste reden is pragmatisch. Design is en wordt op dit moment steeds verder geïntegreerd in de Amerikaanse militaire praktijk en is inmiddels op het joint-niveau overgenomen. Design wint daarmee aan belang en is van significante invloed op de besluiten van commandanten, voornamelijk op het operationele niveau. In militair jargon: dáár worden de piketpalen geslagen. Zo wordt Design op dit moment toegepast binnen het hoofdkwartier van ISAF in Afghanistan en bij verschillende *Combattant Commanders*. Om tijdens die planningsprocessen invloed te kunnen blijven uitoefenen op de besluiten, is het ook voor Nederlandse planners cruciaal dat ze Design leren begrijpen en

beheersen. Dezelfde redenering geldt nadrukkelijk voor het succesvol functioneren in een *Design Team*.

De tweede reden is van meer inhoudelijke aard. Design voegt inhoudelijk namelijk ook veel toe aan de bestaande operationele planningsprocessen van de Nederlandse krijgsmacht. Ten eerste geldt dat voor de vier onderliggende ideeën met de bijbehorende concepten. Ten tweede, en belangrijker nog: een Design-proces kent niet alleen een vollediger analyse van een probleem, maar ook de planning van de grote lijnen van de aanpak. De bovenstaande argumentatie van de U.S. Army voor het invoeren van Design gaat zeer vermoedelijk ook voor Nederland op.

Als de Nederlandse krijgsmacht Design wil invoeren, betekent dat overigens wel dat er in twee opzichten moet worden geïnvesteerd. Allereerst in het inpassen van Design in de Nederlandse doctrine, planningsmethodieken en besluitvormingsmodellen. Hierbij is echter relatief eenvoudig voort te bouwen op wat er in de VS al is gedaan. Ten tweede in de opleiding en training van Design. Deze investering kost meer tijd, maar zou wel passen in de curricula van de Middelbare en Hogere Defensievorming. Het eigen maken van de theoretische grondslagen en het leren doorgronden van complexiteit horen naar mijn idee echter al thuis in de initiële officiersopleidingen.

Een motto dat goed past bij Design is – kernachtig in het Engels uitgedrukt – *to bring simplicity to the other side of complexity*.

Dit verklaart de twee bovenstaande citaten bij dit artikel. Dit motto was voor mij bovendien leidend bij het schrijven van dit artikel, maar ik realiseer me wel dat, zoals ik hierboven bij de kritiek op het concept al aangaf, ook dit artikel over Design nog redelijk abstract blijft.<sup>27</sup> ■

26 U.S. Army Field Manual FM 5-0, Chapter 3.

27 Voor meer informatie over Design: Joris.vanesch@us.army.mil of jac.v.esch@mindef.nl.