

# Het tactisch besluitvormingsmodel (TBM)

## *Afstemming op het tactische niveau en op hedendaagse 'operating environments'*

**Medio 2006 gaf de commandant van de Landmachtstaf opdracht om de LDP-serie en de Leidraad Commandovoering te actualiseren. Na diverse conceptversies en introductieworkshops is de finale versie op 1 oktober 2009 gepresenteerd. Vooruitlopend op de formele vaststelling bespreken de auteurs het meest recente gedachtegoed op het gebied van commandovoering en besluitvorming.**

*P.D.R.M. IJntema – Ikol van de logistiek, G.P. van de Haar – Ikol der infanterie*

**B**esluitvorming is een prominent onderdeel van commandovoering. De laatste conceptversie van de geactualiseerde Leidraad Commandovoering is besproken en toegelicht tijdens verschillende introductieworkshops, waaraan personeel van de Defensiestaf en alle OPCO's deelnam. De deelnemers hebben een groot aantal wijzigingsvoorstellen gedaan. Deze voorstellen zijn verwerkt en hebben uiteindelijk geleid tot een finale versie. Onze inschatting is dat de aandacht van het merendeel van de toekomstige lezers van de geactualiseerde Leidraad Commandovoering uitgaat naar het hoofdstuk over besluitvorming. In dit artikel gaan we daarom in op het door ons beschreven tactisch besluitvormingsmodel (TBM). Daarbij rekenen wij bataljonstaakgroepen en eenheden van brigadegrootte tot het tactische niveau.

### **Inspiratiebronnen**

We hebben ons bij de beschrijving laten inspireren door wat in de Britse krijgsmacht bekend

staat als *tactical estimate*<sup>1</sup>. Het in de Verenigde Staten gehanteerde *mission decisionmaking process* (MDMP) vertoont daarmee veel overeenkomsten. Hierdoor kunnen buitenlandse militairen die zijn opgenomen in een Nederlandse staf eenvoudiger deelnemen aan een besluitvormingsproces. Ditzelfde geldt natuurlijk ook voor Nederlandse militairen die te werk worden gesteld bij Britse en Amerikaanse eenheden.

Het Britse model is ontwikkeld om de overgang van het operationele niveau naar het lagere tactische niveau te kunnen maken. Wij zullen eerst ingaan op de diverse niveaus van optreden omdat we menen dat een goed begrip van de andere niveaus van belang is voor succesvol optreden op het tactische niveau.

Vervolgens gaan we kort in op de stelling dat besluitvorming een continu en cyclisch proces is. Pas daarna beschrijven we het TBM, met de verschillende fasen en stappen daarbinnen. Uiteraard zullen we aan het eind van dit artikel enkele afsluitende opmerkingen plaatsen.

<sup>1</sup> Voor de begrippen in dit artikel is de oorspronkelijke Engelse taal gehandhaafd. De praktijk wijst uit dat Nederlandstalige equivalenten die bij internationaal optreden worden vertaald in het Engels tot begripsverwarring kunnen leiden.

## Niveaus van optreden

### Het strategische niveau

Elk niveau van optreden heeft zo zijn eigen karakteristieken. Op het strategische niveau gaan staten en de (al dan niet gekozen) regeringen daarbinnen vooral na op welke manier hun eigen nationale en internationale belangen het beste kunnen worden gediend. Om die reden beschikken de meeste staten vaak ook over een krijgsmacht.

De omvang en samenstelling van deze krijgsmacht is veelal op deze belangen afgestemd. Besluitvorming op het strategische niveau betreft bijna zonder uitzondering de beantwoording van de vraag of de eerdergenoemde belangen in het geding zijn en of het nodig, verantwoord en/of de moeite waard is om de krijgsmacht in te zetten.

In de besluitvorming op het strategische niveau spelen meerdere factoren een rol. Ingezette militaire commandanten (en hun staven) op het tactische niveau moeten zich goed realiseren dat dit niveau zijn eigen specifieke taalgebruik heeft. Het bedient zich bij de bekendmaking en formulering van een besluit van termen en zinsconstructies die niet altijd zo concreet en meetbaar zijn als militaire commandanten op het tactische niveau graag zouden willen.

### Het operationele niveau

Nadat het strategische niveau heeft besloten tot inzet, moet het operationele niveau nagaan welke operationele capaciteit (aard, samenstelling en omvang) gewenst is om de van bovenaf geformuleerde doelstelling te realiseren. Deze doelstelling is vaak verwoord in een gedefinieerde gewenste eindsituatie (*desired endstate*).

Ook op dit niveau spelen echter meer belangen dan alleen die van de eenheid, hoewel ingezette militaire commandanten hier anders over zullen denken. Op het operationele niveau moet de doelstelling die op het strategische niveau is geformuleerd, worden 'vertaald' in concrete opdrachten die het tactische niveau moet kunnen uitvoeren met de ter beschikking gestelde middelen.

FOTO ANDD, G. VAN ES



*Operatie Spin Ghar, Afghanistan 2008. Beslissingen op het hogere niveau en acties op het lagere niveau hebben impact op het eigen niveau*

Op het operationele niveau denkt men vooral na over het 'wat'. Juist daarom is er voor het operationele niveau een specifiek besluitvormingsmodel ontwikkeld. En ook het operationele niveau maakt hierbij gebruik van zijn eigen taal en formuleringen.

### Het tactische niveau

Op het tactische niveau moeten commandanten in hun besluitvorming vooral een antwoord formuleren op de vraag 'hoe' de opdracht met de ter beschikking gestelde middelen het beste kan worden uitgevoerd. Een goed en actueel

beeld van de daadwerkelijke *operating environment* is daarbij van wezenlijk belang. Daarom heeft dit niveau een specifiek besluitvormingsmodel nodig, dat op deze omgeving is afgestemd. Hiervoor nu is het TBM ontwikkeld.

#### Het technische niveau

Op het technische niveau moeten commandanten een besluit nemen over de manier waarop ze de opgedragen taken (bij voorkeur zijn dat voor hun eenheid bekende militaire activiteiten) in de toegewezen tijd en ruimte in onder-

Op het tactische niveau gaat het vooral om het onderkennen van de *necessary military actions* die zullen leiden tot het realiseren van de supporting effects. En op het technische niveau ten slotte gaat het om het professioneel uitvoeren van *military activities* om de necessary military actions met succes uit te voeren.

In feite is het zo dat elk niveau zijn eigen doelstellingen ('*objectives*') heeft (geformuleerd of ontvangen). Op het strategische en operationele niveau drukt men zich dan vaak uit in een gewenste verandering van een situatie of een houding van een groepering. Daarbij hanteert men al enige tijd de term 'effect'.

Op het tactische niveau wordt geen opdracht gegeven om effecten te bereiken maar worden aan subeenheden heldere militaire taken opgedragen, waarmee de (opgedragen of zelf geformuleerde) effecten worden gerealiseerd. Dit wil overigens niet zeggen dat een bepaald niveau geen begrip zou moeten hebben van twee niveaus boven en onder het eigen niveau. Juist dit integrale beeld is essentieel voor een succesvolle planning, uitvoering en afronding van operaties.

In de praktijk is namelijk gebleken dat het optreden tijdens inzet niet alleen impact heeft op het eigen niveau maar ook op de hogere en lagere niveaus. Beslissingen op het hogere niveau en acties op het lagere niveau hebben dus impact op het eigen niveau. Daar komt bij dat de duur van de inzet commandanten dwingt een langere planningshorizon te hanteren.

### Besluitvorming: een continu en cyclisch proces

Besluitvorming begint niet pas als er een opdracht wordt ontvangen. Evenmin eindigt het als er een besluit is genomen. Het is een continu proces, dat vijf verschillende fasen kent. Een organisatie, dus ook een militaire organisatie of eenheid, moet voortdurend de omgeving onderzoeken waarin ze actief is. De term 'monitoren' gebruikt men daar meestal voor. Daarmee wordt een zogeheten *general awareness* opgebouwd en in stand gehouden. Alleen op die manier kan een specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, en in de tijd weg-



FOTO NIMH

Ook voor het technische niveau zijn in het verleden zeer bruikbare besluitvormingsmodellen ontwikkeld

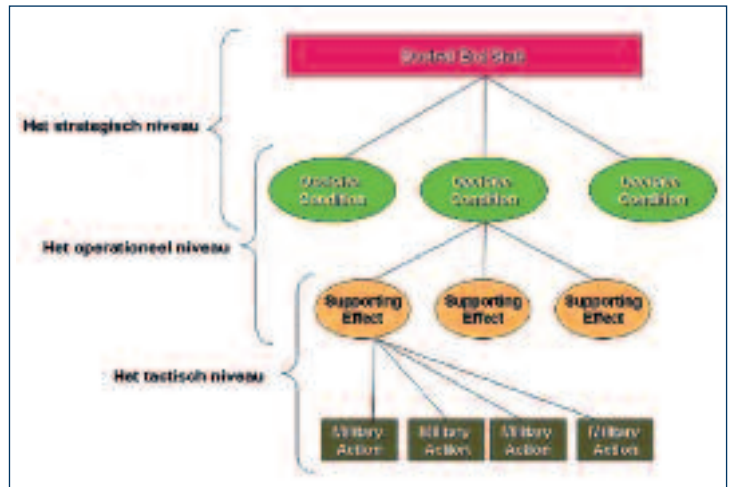
linge samenhang met anderen het beste kunnen voorbereiden en uitvoeren. En ook voor dit niveau zijn in het verleden zeer bruikbare besluitvormingsmodellen en zogeheten *skills and drills* ontwikkeld, die zich in de praktijk hebben bewezen.

#### Samenvattend

Op het strategische niveau wordt een desired endstate geformuleerd en onderzocht welke *decisive conditions* daaraan een bijdrage kunnen leveren. Tevens wordt nagegaan of inzet van de krijgsmacht daarin een rol kan of moet spelen. Het operationele niveau gaat vervolgens na welke *supporting effects* een bijdrage kunnen leveren aan het realiseren van de *decisive conditions* en welke operationele capaciteiten daarvoor nodig zijn.

gezet doel worden geformuleerd. Deze fase staat bekend onder de term ‘doelbepaling’. Als het doel eenmaal is vastgesteld en er een opdracht is geformuleerd, zal men eerst moeten nagaan wat de opdracht specifiek inhoudt.

Doorgaans wordt het doel bepaald door het naasthogere niveau en wordt er een opdracht aan de onderliggende niveaus gegeven. In sommige gevallen echter kan het doel ook zelf worden vastgesteld en de opdracht zelf worden geformuleerd. Daartoe zal men zich een beeld moeten vormen van de specifieke aspecten van de omgeving waarin de opdracht moet worden uitgevoerd.



Afbeelding 1: De diverse niveaus

Men moet dan als het ware de general awareness omzetten in een *situational awareness*. Deze fase wordt de beeldvorming genoemd. Daarna zal men op basis van het opgebouwde actuele beeld moeten nagaan op welke manieren men de opdracht zou kunnen uitvoeren. Deze fase wordt de oordeelvorming genoemd. Pas daarna kan er een afgewogen besluit worden genomen over de uiteindelijk te kiezen manier die op basis van een vergelijking de meeste kans van slagen heeft: de besluitvorming.

Nadat het besluit is genomen, moeten de taken concreet worden geformuleerd. Vervolgens zal de taakuitvoering moeten worden gevolgd (een andere vorm van monitoren) en is aanvullende besluitvorming en bijsturing wellicht noodzakelijk. Deze fase noemt men de evaluatie.

Een commandant, ondersteund door zijn staf, is dus 24/7 bezig met besluitvorming. Het voorbereiden en nemen van een besluit direct na een ontvangen opdracht of een zelf geformuleerde doelstelling is ‘slechts’ een bijzondere vorm van besluitvorming. Voor deze vorm is er op het tactische niveau een specifiek model ontwikkeld, waarop wij hierna wat uitgebreider ingaan.

### Het tactisch besluitvormingsmodel

Het TBM gaat op drie fasen nader in: de beeldvormende, de oordeelvormende en de besluitvormende fase. In elke fase zijn er prominente

en specifieke rollen weggelegd voor de commandant en zijn staf. Dit betekent automatisch dat het met succes uitvoeren van een besluitvormingsproces (en het doorlopen van de fasen daarbinnen en het nemen van de stappen) niet kan als de commandant of de staf geen invulling (kunnen) geven aan hun rol.

Nog sterker dan verwoord in het operationeel besluitvormingsproces (OBP) is een actieve betrokkenheid van de commandant in de besluitvorming (en dus ook in het TBM) een absolute noodzaak. Besluitvorming is nu eenmaal vooral een commandantenzaak. Het maakt daarbij niet uit of het gaat om besluit-



Afbeelding 2: Cyclisch proces



vorming voorafgaand aan een opdracht ('planning') of besluitvorming tijdens de uitvoering ('gevechtsleiding'). Een gebrekkige invulling van deze rol tijdens de voorbereiding zal onvermijdelijk een sterke betrokkenheid vergen van de commandant tijdens de uitvoering.

Besluitvorming over het plannen en uitvoeren van activiteiten in de nieuwe operating environment, waarin veel meer actoren dan alleen de tegenstander een rol spelen en ook meer factoren dan alleen het weer en het terrein hun invloed doen gelden, vergt een model dat hieraan voldoende aandacht besteedt. Alleen al daarom is het TBM een noodzakelijke aanpassing op het zo vertrouwde OBP. Het TBM leent zich overigens, net als het OBP, ook voor het plannen van acties in het kader van grootschalig optreden in een interstatelijk conflict.

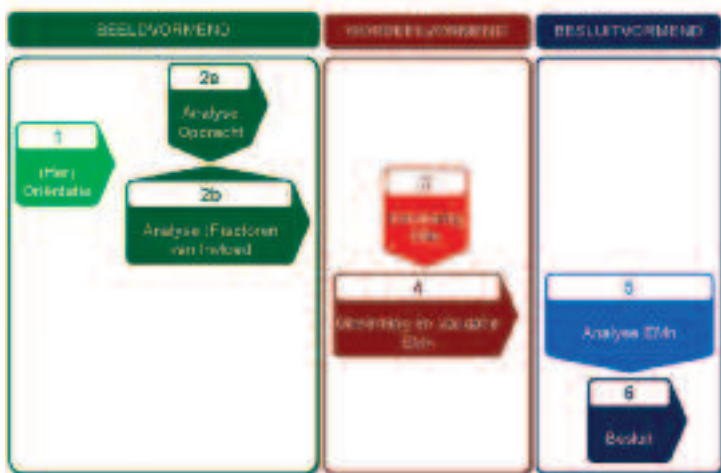
De samenstelling van de groep functionarissen die de commandant wil betrekken bij het uitvoeren van deze stap is afhankelijk van de aard van de opdracht en de omgeving waarin deze moet worden uitgevoerd. Zijn<sup>2</sup> persoonlijke voorkeur voor de eigenschappen en vaardigheden van bepaalde personen kan daarbij een grote rol spelen.

Bij de beantwoording van de vragen is het ook belangrijk dat de commandant nagaat wat de rol is van zijn eenheid in het grote geheel. Het moet hem duidelijk zijn wat de rol van de andere (relevante) actoren is. Hierdoor is hij in staat richting te geven aan de werkzaamheden van zijn staf. Op basis van de door hem uitgevoerde oriëntatie kan hij namelijk aangeven welke doelen, doelgroepen en/of aandachtsgebieden voor hem en zijn opdracht in de toegewezen operating environment van belang zijn.

Deze stap moet de commandant uitvoeren, en niet worden overgelaten aan de staf. Vaak is de commandant, als *keyleader* van de militaire organisatie, de enige die regelmatig op niveaus aanwezig is waar ook de keyleaders van andere relevante organisaties aanwezig zijn. Hierdoor heeft hij meer informatie tot zijn beschikking dan wat in bevelen of rapporten staat vermeld.

Daarnaast heeft hij door zijn regelmatige contact met zijn hogere commandant inzage in het plannings- en besluitvormingsproces op het naasthogere niveau. Hierdoor beschikt de commandant over een belangrijke informatievoorsprong ten opzichte van zijn staf. Deze voorsprong moet hij gebruiken om zijn eigen appreciatie van de toestand op te bouwen en daarmee sturing te geven aan de staf die voor hem werkt.

Een commandant krijgt alleen op die manier een staf en stafproducten die voor hem als *keyleader* van de militaire organisatie onontbeerlijk zijn om de juiste besluiten te nemen en een relevante rol te spelen in de fora waarin ook *keyleaders* van andere organisaties aanwezig zijn. Doorgaans zal de commandant na ontvangst van de opdracht in ieder geval een exem-



Afbeelding 3: Het TBM horizontaal

### De beeldvormende fase

#### • Stap 1: (her)oriëntatie

In deze stap moet de commandant, na het ontvangen van een opdracht en eventueel ondersteund door een groep geselecteerde functionarissen, een antwoord formuleren op de volgende vragen. 'Wat is eigenlijk het probleem dat moet worden opgelost?', 'Wat is de oorzaak of oorsprong van het probleem?' en 'Welke (f)actoren spelen bij het probleem en dus ook de mogelijke oplossing een rol?'

<sup>2</sup> Met 'hij' of 'zijn' wordt in dit artikel impliciet ook 'zij' of 'haar' bedoeld.

plaar van het bevel ter beschikking stellen aan de staf. De staf kan dan al beginnen met de inventarisatie van de (f)actoren.

- *Stap 2: analyse*

Deze stap wordt onderverdeeld in twee delen: stap 2a (analyse van de opdracht) en stap 2b (analyse van de (f)actoren van invloed). De commandant voert stap 2a uit en de staf stap 2b. Doorgaans worden deze deelstappen gelijktijdig uitgevoerd. Voortdurend uitwisseling van informatie is daarbij van het grootste belang.

- Stap 2a: de analyse van de opdracht

In deelstap 2a moet de commandant een antwoord formuleren op de vragen ‘Wat is de opdracht die ik met mijn eenheid moet uitvoeren?’ en ‘Welke effecten moet ik daarmee bereiken?’

Daarbij is het vooral belangrijk om te doorgronden wat het oogmerk is en wat de daarin opgenomen effecten zijn van de hogere commandant en diens commandant. Pas als deze oogmerken worden begrepen en doorgrond, is het mogelijk om de taken op een zodanige manier uit te voeren dat er daadwerkelijk een bijdrage wordt geleverd aan het bereiken van de geformuleerde effecten.

Begrip van de besluitvorming en het proces op het hogere niveau (vaak al het operationele niveau) is daarvoor noodzakelijk. Dat is het voornaamste argument om de analyse van de opdracht te laten uitvoeren door de commandant zelf. Nieuw in het TBM is dat de commandant moet proberen zijn oogmerk schematisch weer te geven: het zogeheten *intent schematic* (ook wel ‘*effect schematic*’ genoemd) omdat er ook sprake kan zijn van het realiseren van een gewenste situatie of houding.

Daarnaast is het belangrijk dat de commandant zijn informatiebehoefte inventariseert en bekend stelt aan zijn staf. Als de commandant ook beperkingen (*restraints*) en verplichtingen (*constraints*) onderkent, zal hij deze bekend moeten stellen aan zijn staf. Op deze manier geeft de commandant relevante richtlijnen en daarmee de zo noodzakelijke richting aan het proces dat de staf moet uitvoeren.

FOTO AVDD, J. PLATENBERG



*Een verkennerspraak over het pelotonsnet (2006). Het succes van besluitvorming is ook afhankelijk van ondersteunende systemen*

- Stap 2b: analyse van de (f)actoren van invloed

Een succesvolle uitvoering van deze deelstap hangt allereerst af van de richting die de commandant door uitvoering van stap 1 en deelstap 2a heeft gegeven. Daarnaast hangt het succes af van de kwaliteit van de individuele stafleden, die van de stafafdelingen en de kwaliteit van de kennis en uitvoering van het besluitvormingsproces.

De chefstaf als coördinator en het hoofd van de Sectie Plannen als stafverantwoordelijke spelen daarbij een sleutelrol. Naast een goede opleiding is vooral regelmatige training een voorwaarde om het door de commandant gewenste niveau te bereiken en vast te houden.

In deze deelstap formuleert de staf een antwoord op de vraag ‘Wat is de invloed van het klimaat, het weer, het terrein, de andere (f)actoren, de lokale bevolking en de opposenten

(operating environment) op de uitvoering van de opdracht en dus de opgedragen en afgeleide taken?' Internationaal gebruikt men hiervoor de term *intelligence preparation of the environment* (IPE).

Het TBM vermeldt, in tegenstelling tot het OBP, expliciet dat er ook specifieke aandacht moet worden besteed aan politieke, culturele, historische, religieuze, etnografische en sociaaleconomische factoren. Zo wordt de staf opgedragen zich niet langer alleen te richten op een tegenstander. Er moet nog steeds een beeld worden opgebouwd van de oorsprong en aard van de dreiging. Het mogelijke optreden van de eenheid wordt echter niet langer alleen bepaald door de dreiging maar ook door het gedrag van de andere relevante actoren.

Er wordt daarom in het TBM ook niet meer gesproken van een *threat integration* (TI) en een aantal *enemy courses of action* (ECOAs).

den in een interstatelijk conflict tegenover een regulier optredende vijandelijke krijgsmacht nog steeds het mogelijke optreden kunnen beschrijven in de bekende enemy courses of action. In deze deelstap moet de staf vooral een beeld opbouwen van de beschikbare middelen voor de uitvoering van alle opgedragen en afgeleide taken, om realistische eigen mogelijkheden te ontwikkelen.

Aan het einde van stap 2 moeten commandant en staf hetzelfde beeld hebben bij de vraag 'Welke taken er waarom in welke omgeving en met welke beschikbare middelen moeten worden uitgevoerd'. Aan het einde van de beeldvormende fase moet iedereen hetzelfde beeld hebben. De commandant zal de uitkomst van stap 2 veelal moeten terugkoppelen met zijn opdrachtgever. Pas dan kan er een start worden gemaakt met de oordeelvormende fase.

#### De oordeelvormende fase

##### • Stap 3: formulering van de eigen mogelijkheden

Aan het begin van de oordeelvormende fase kan of liever gezegd moet de commandant richting geven aan de werkzaamheden van de staf. De commandant kan zich ook in deze stap laten bijstaan door enkele staffunctionarissen, die hij overigens zelf heeft geselecteerd. Hij zal een antwoord moeten formuleren op de vraag 'Welke oplossingsrichtingen zijn er, gegeven de invloed van de operating environment en de beschikbare capaciteiten om mijn opdracht (en de daarin onderkende taken) uit te voeren?'

Afhankelijk van de beschikbare tijd, de complexiteit van de opdracht en de ervaring van de staf kan de commandant besluiten het aantal oplossingsrichtingen te beperken, heel vastomlijnde of juist globale oplossingsrichtingen te formuleren. Het is de kunst om de juiste balans te vinden tussen voldoende richting enerzijds en voldoende (creatieve) ruimte anderzijds.

De commandant zal hoe dan ook in ieder geval per oplossingsrichting (vaak aangeduid met de term *potential course of action* (COA) minimaal moeten aangeven wat hij wil bereiken, waarom hij dat wil bereiken en hoe hij dit wil bereiken. Hij moet zich daarnaast uitspreken over de



FOTO AVDOR, R. MOL

Patrouille in Al Muthana, Irak. Het TBM besteedt niet alleen aandacht aan factoren als het weer en het terrein

De staf moet nu scenario's beschrijven waarin het mogelijke gedrag van alle actoren is opgenomen. Het TBM spreekt daarom van *(f)actors integration* (FI).

De geactualiseerde Leidraad Commandovoering vermeldt expliciet dat staven bij het plannen van acties in het kader van grootschalig optre-

eventueel door hem onderkende noodzaak en rol van een reserve. Om te zorgen dat de staf bij de uitvoering van stap 4 voldoende richtlijnen heeft, kan in de beschrijving van de COA's ook een uitspraak worden gedaan over de globale inzet en rol van de diverse functies van militair optreden (commandovoering, inlichtingen en militaire informatie, manoeuvre, slagkracht, bescherming en logistiek).

• *Stap 4: uitwerking en validatie van de eigen mogelijkheden*

Deze stap voert de staf uit en zal doorgaans veel tijd in beslag nemen. De staf moet namelijk uitwerken hoe de eerdere geformuleerde potentiële COA's exact moeten worden uitgevoerd. De integratie van alle functies van militair treden en de samenwerking met eventuele derde partijen moeten in deze uitwerking worden meegenomen.

Daarbij moet de staf nagaan welke coördinerende maatregelen er nodig zijn om het plan uitvoerbaar te maken. Aan het einde van deze stap moet het voor iedereen binnen de staf duidelijk zijn welke onderlinge samenhang er bestaat in de diverse opdrachten die aan de ondercommandanten worden gegeven. Men moet een goed beeld hebben van de diverse rollen die de spelers daarin hebben.

Ook moet volstrekt duidelijk zijn welke randvoorwaarden de staf moet creëren om de uitvoering door de ondercommandanten mogelijk te maken. Naast het grote plan (vaak 'operatieconcept' genoemd) moeten ook alle specifieke ondersteunende plannen worden opgesteld, bijvoorbeeld een plan voor de genie en een plan voor de logistiek.

In feite worden de COA's zó gedetailleerd uitgewerkt dat ze met elkaar kunnen worden vergeleken en kunnen worden 'gespiegeld' aan het optreden van de andere relevant geachte actoren. Alleen al daarom kan de commandant aan het einde van stap 3, gelet op de beschikbare tijd, besluiten het aantal uit te werken oplossingsrichtingen te beperken. Aan het einde van deze stap 4 kan worden overgegaan tot de besluitvormende fase.

**De besluitvormende fase**

• *Stap 5: analyse van de eigen mogelijkheden*

Deze stap staat bij velen bekend onder de term (geïntegreerde) 'operatieanalyse'. De analyse kan op verschillende manieren worden uitgevoerd. De commandant kan besluiten deze stap zelf te doen, met een klein gezelschap uit te voeren, of onder leiding van de chefstaf door de integrale staf te laten uitvoeren.

In deze stap moet worden nagegaan hoe de andere actoren reageren op het eigen optreden. Zo nodig moet het eigen optreden worden aangepast. Daarnaast moet een antwoord worden gegeven op de vragen 'Welke voor- en nadelen, kansen en risico's zijn er verbonden aan de COA's?' en 'Welke COA biedt de grootste kans op succes?'

Als het mogelijk is kan worden overwogen om bij de uitvoering van de geïntegreerde operatieanalyse ook de ondercommandanten te betrekken. En misschien zelfs vertegenwoordigers van relevante andere actoren. Aan het einde van deze stap moet de commandant voldoende inzicht hebben gekregen in de diverse COA's om een afgewogen besluit te kunnen nemen over de manier waarop de opdracht in zijn ogen, met de meeste kans op succes, kan worden uitgevoerd.

• *Stap 6: het besluit*

In deze stap neemt de commandant een besluit. Hierbij weegt hij alle uitkomsten uit de voorgaande stappen mee en betreft daarbij het oogmerk van de hogere commandanten, zijn eigen criteria, zijn eerdere ervaringen en soms ook zijn intuïtie. In zijn besluit geeft de commandant aan welke veronderstellingen en welke overwegingen bij hem een rol hebben gespeeld.

Daarnaast is het belangrijk dat de commandant zijn oogmerk helder verwoordt. Het gebruik van een intent schematic kan bij het opstellen van het oogmerk ondersteunend en verhelderend zijn. De commandant geeft bovendien aan hoe het operatieconcept er uitziet, hoe de operatie schematisch zal moeten verlopen en waar hij het zwaartepunt onderkent. En uiteraard maakt de commandant bekend



welke taken en/of opdrachten elke eenheid zal moeten uitvoeren. De commandant zal zijn besluit veelal moeten terugkoppelen met zijn opdrachtgever. Alvorens tot uitvoering kan en mag worden overgegaan, moet de opdrachtgever akkoord gaan met dit besluit. Voor de staf rest de taak om het besluit duidelijk en eenduidig te verwoorden in een operatiebevel, met de daarbij behorende bijlagen.

In veel gevallen zal de staf op aanwijzingen van de commandant nog een groot aantal aanvullende planningswerkzaamheden moeten uitvoeren. Het beantwoorden van de nog uitstaande vragen (*'request for information'*) en van alternatieve plannen (*'contingencies'*) maken daar in ieder geval deel van uit.

Daarnaast zal de commandant het besluit uiteraard ook aan zijn ondercommandanten moeten meedelen. De mondelinge bevelsuitgifte, waarin de commandant zijn besluit kan toelichten en zijn oogmerk aan de ondercommandanten kan overbrengen, speelt daarbij een belangrijke rol.

## Afsluitende opmerkingen

### Een stuurcorrectie, geen koerswijziging

Lezers die het OBP kennen, zullen in de beschrijving van het TBM ongetwijfeld een groot aantal herkenbare zaken hebben aangetroffen. Het besluitvormingsproces is niet veranderd. Maar het model is wel aangepast aan de hedendaagse en toekomstige omstandigheden.

In die zin kan het TBM dan ook het beste worden omschreven als een stuurcorrectie, en geen koerswijziging. Het TBM is, net als het OBP, tevens een uiterst bruikbaar model voor het plannen van acties in het kader van grootschalig optreden in een interstatelijk conflict.

Lezers die het OBP niet kennen maar die recent ervaring hebben opgedaan in missies in Bosnië-Herzegovina, Irak en Afghanistan hebben hopelijk opgemerkt dat er in het TBM niet alleen aandacht is voor de militaire aspecten van het weer, het terrein en een tegenstander. Ook de realiteit dat er andere actoren zijn, en andere factoren hun invloed doen



FOTO AVDD, H. KEERIS

gelden, is meegenomen in het model.

Een model is natuurlijk geen oplossing voor de problemen. Het is slechts een hulpmiddel om de oplossing van problemen mogelijk te maken. De waarde van het model is vooral afhankelijk van de vaardigheid in het toepassen van het model. Oefening baart kunst.

### Terminologie OBP

Wij verwachten dat vooral de groep die is grootgebracht met het OBP in het begin enige moeite zal hebben met de gehanteerde terminologie in het TBM. Het OBP was speciaal ontwikkeld voor de besluitvorming van tactische operaties in een grootschalig conflict tussen staten. Daar hoorde een bepaalde terminologie bij. Bijvoorbeeld: het vermeesteren van aanvalsdoelen, het vertragen van het tempo van tegenstanders en het behouden van tactisch essentiële gebieden.

Uiteindelijk was het de bedoeling om daarmee de tegenstander (lees: de andere vijandig gezinde natie of naties) ervan te overtuigen dat voortzetting van de activiteiten zinloos zou zijn. Er moest altijd een winnaar en daarmee dus ook een verliezer zijn.

Vandaag de dag gaat het er echter om dat Nederland (meestal in samenwerking met andere landen) in instabiele regio's een bepaalde gewenste status quo wil bereiken of handhaven. Daarvoor zet ons land dan zijn krijgsmacht in.



*Nederlandse militairen begeleiden de verkiezingen in Kandahar. In hedendaagse missies gaat het erom zo snel mogelijk een minimale graad van veiligheid te bewerkstelligen*

De krijgsmacht krijgt dan veelal de taak om zo snel mogelijk een bepaalde graad van minimale veiligheid te realiseren dan wel in stand te houden. Want pas daarna kunnen andere actoren hun specifieke deskundigheid en vaardigheden ontplooiën.

In fasen waarin deze graad van minimale veiligheid afwezig is, kan de ingezette krijgsmacht ook tijdelijk worden belast met initiële activiteiten op het gebied van openbaar bestuur en wederopbouw. Natuurlijk moet de ingezette krijgsmacht nog steeds kunnen blijven optreden tegen actoren die een bedreiging vormen voor veiligheid en openbare orde. Maar het uitschakelen van deze dreiging is vaak niet meer het (enige) doel.

#### **Terminologie TBM**

In 'moderne conflicten' gaat het er vooral om de juiste voorwaarden te scheppen zodat anderen hun rol kunnen spelen en de instabiele regio zichzelf kan besturen. Pas dan is er sprake van succes. In dit soort operaties worden termen gebruikt als het bereiken van een desired endstate, het scheppen van decisive conditions en het realiseren van supporting effects. Een goed begrip van deze termen en hun onderlinge samenhang is ook op het tactische niveau van belang. Want alleen de juiste militaire activiteiten, op het juiste moment, op de juiste plaats en op de juiste manier in de juiste samenhang met anderen, kunnen een bijdrage leveren aan het bereiken van de doelstellingen

die de Nederlandse regering (meestal samen met andere landen) heeft geformuleerd. Uiteraard is het noodzakelijk om aan uitvoerende elementen concrete opdrachten te verstrekken, in de vorm van heldere militaire taken. Het is niet aan de orde om uitvoerende elementen op te dragen bepaalde effecten te realiseren. Het gaat er op het tactische niveau juist om de gewenste effecten te vertalen naar militaire taken die aan het bereiken van de supporting effects, de decisive conditions en uiteindelijk de desired endstate een bijdrage kunnen leveren.

Om deze vertaalslag met succes te kunnen maken moet men op het tactische niveau begrip hebben van termen die voorheen vooral op het operationele en strategische niveau gebruikt werden. Het TBM is juist ontwikkeld om een beeld te krijgen van de samenhang in bovenstaande aspecten. Daarmee is het een uitermate bruikbaar instrument voor commandanten en staven op het tactische niveau die moeten optreden in de hedendaagse en toekomstige operatie environments. Maar zoals zo vaak geldt: er komt pas een mooi geluid uit een mooi instrument als er goed wordt geoefend.

#### **Ondersteunende systemen**

Het succes van besluitvorming is overigens niet alleen afhankelijk van de vaardigheid in het hanteren van een bruikbaar model. Ook de vaardigheid in het toepassen van de ondersteunende systemen (zoals ISIS en Athena) en de beschikbaarheid van goede procedurebeschrijvingen (*standard operating instructions*, SOI) is essentieel.

Uiteraard worden commandanten in sommige gevallen geconfronteerd met de noodzaak om een besluit te nemen onder tijdsdruk. Ook zullen ze soms een besluit moeten nemen onder omstandigheden waarin lang niet alles bekend is. Het proces zal dan sneller moeten worden doorlopen of het besluit zal moeten worden genomen op basis van aannames, veronderstellingen en inschattingen van de commandant. Maar ook in deze gevallen is het TBM daarbij een bruikbaar hulpmiddel. ■