

## Van BOB naar BOBOC (voldoet de BOB in de praktijk nog wel?)

Uit evaluaties en feedback uit de praktijk van veel (multidisciplinaire-) crisisteam, blijkt dat de veel gebruikte beslissingstool (p)BOB in de uitvoering op essentiële punten tekort schiet. BOB staat voor Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming. In theorie voorziet BOB de gebruiker van een instrument/hulpmiddel, die de kwaliteit van het besluitvormingsproces moet borgen. Met regelmaat loopt het besluitvormingsproces, zoals hierboven beschreven, verkeerd op het onderdeel Oordeelsvorming.

TNO schrijft in haar rapport *'Een dynamisch oordeelsvormingsproces; een beschrijvend onderzoek naar situationele oordeelsvorming in het crisismanagementdomein'*, het volgende: "Uit de praktijk is gebleken dat er behoefte is aan een effectief, efficiënt en expliciet besluitvormingsproces. Het onderdeel oordeelsvorming hierin lijkt de meeste onduidelijkheid te verschaffen."

Als oorzaken worden door de TNO benoemd:

- onduidelijk proces (moeilijk te onderscheiden van beeldvorming of besluitvorming),
- overgeslagen (van beeldvorming gelijk naar besluitvorming),
- niet uniform (de term oordeelsvorming voor veel interpretaties),
- impliciet (oordeelsvorming gebeurt nu vaak intuïtief en impliciet),
- onduidelijkheid ervaringen (onduidelijkheid bestaat over hoe het proces eventueel verbeterd dient te worden),
- goed genoeg (het aantal oplossingen dat genereerd moet worden).

De **Human Factors Adviesgroep** en **MPMS** herkennen dit uit hun eigen observaties en evaluaties. Ook uit de feedback van de deelnemers aan haar Crew Resource Management (CRM) trainingen blijken de omissies. Zij constateren ook dat het onderdeel Oordeelsvorming vaak wordt overgeslagen met andere woorden er wordt gelijk van Beeldvorming overgegaan naar Besluitvorming. Het gevaar van tunnelvisie en jumping into conclusions ligt hier op de loer. Een ander gevaar is dat door de directe overgang van de Beeldvorming naar de Besluitvorming, zeker als deze geleidelijk plaatsvindt, het proces onduidelijk wordt en besluiten impliciet worden genomen. Het gevolg van al deze onduidelijkheden is dat vergaderingen onnodig lang worden en de focus ontbreekt. Daarnaast constateren zij dat in de praktijk de BOB vaak niet cyclisch wordt toegepast. Het gevolg is dat de effecten van het besluit niet bewust worden geëvalueerd. Een eventueel noodzakelijke bijstelling van het besluit blijft vervolgens uit. De kans bestaat dat de ingezette actie dan niet meer past op de te managen situatie.



De theorie achter de BOB beschrijft bij de fase van Oordeelsvorming als volgt: "de gemeenschappelijke beoordeling van de knelpunten. Daarbij worden beslisalternatieven besproken en oplossingen bedacht voordat er in de daarop volgende fase een besluit over wordt genomen." Geconcludeerd kan worden dat er een verschil zit tussen de theorie en de praktijk (uitvoering). De verklaring moet worden gevonden in het feit dat de BOB onvoldoende aansluit bij het denkproces van de mens.

## Besluiten in de luchtvaart

Piloten en bemanningen in de luchtvaart gebruiken, afhankelijk van de luchtvaartmaatschappij, standaard tools ter ondersteuning van hun besluitvormingsproces. Een aantal voorbeelden:

- GRADE (Gather, Review, Analyse, Decide en Evaluate) o.a. door de KLM;
- FORDEC (Facts, Options, Risks and benefits, Decide, Excute en Check) o.a. door Lufthansa;
- DODAR (Diagnose, Options, Decide, Assign tasks en Review) o.a. door EasyJet en British Airways.

GRADE beschrijft het besluitvormingsproces van de mens zoals dat plaatsvindt in de hersenen. Als ondersteunende tool voor de besluitvorming is minder geschikt omdat GRADE geen rekening houdt met het zogenaamde 'onderbuik' gevoel als een mogelijke oplossing voor het voorliggende probleem. FORDEC en DODAR kennen dit probleem niet en sluiten door de fasering van het proces beter aan bij het denkproces van de mens. Ondanks dat de modellen in fases onderling verschillend zijn, hebben ze een aantal belangrijke principes gemeen: ze zijn allen cyclisch, zijn herkenbaar gefaseerd en sluiten aan op het besluitvormingsproces van de mens. De verschillende modellen worden reeds jaren met succes toegepast in de luchtvaart.



Nu lijkt de luchtvaart, als het gaat om besluitvormingsprocessen, in eerste instantie niet vergelijkbaar met de gewone wereld van alle dag, echter schijn bedriegt. Een voorbeeld ter illustratie. U wil een auto kopen. Voor dat u dat doet gaat u bij uzelf na wat en waarvoor u de auto nodig heeft met andere woorden u maakt een programma van eisen of een **B**eeld waaraan de toekomstige auto moet voldoen. Vervolgens gaat u op zoek naar automerken en typen. U zoekt naar **O**pties. Elke merk en type heeft zijn voor- en nadelen, die u tegen elkaar afweegt en u neemt een **B**esluit. Enig tijd nadat u de **O**pdracht aan de dealer heeft gegeven wordt uw auto geleverd en u **C**ontroleert of de auto voldoet aan hetgeen u heeft besteld. Zo niet dan ontstaat er een nieuw situatie, beeld, op basis waarvan u weer een beslissing moet etc. Uw besluitvormingsproces begint dan weer van voren af aan.

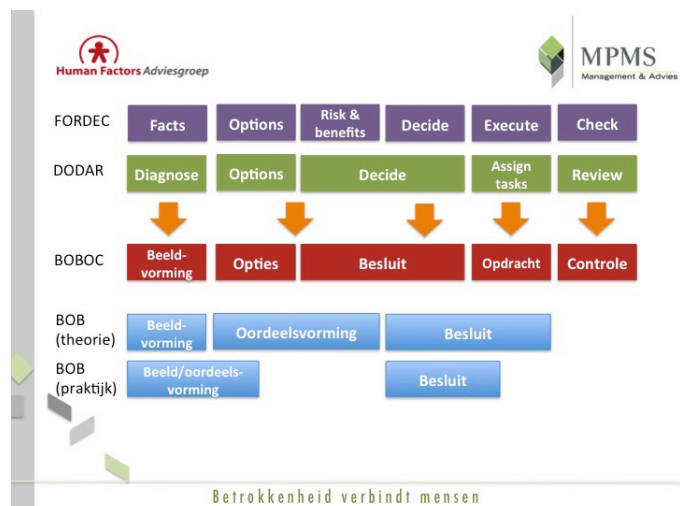
## 'BOBOC': hét alternatief voor crisismanagement Nederland!

Het succes van het optreden van een crisisteam is sterk afhankelijk van de kwaliteit van het besluitvormingsproces. Nu onderzoek en praktijk leren dat de (p)BOB niet altijd goed uit de verf komt, komt de vraag naar voren of er een goed alternatief is voor de (p)BOB. Een alternatief dat de kwaliteit van het besluitvormingsproces kan borgen. Het antwoord kan worden gevonden in de BOBOC.

BOBOC is afgeleid van de in de luchtvaart gebruikte DODAR besluitvormingsprocedure.

BOBOC staat voor:

- **B**eeldvorming (het verzamelen van informatie en het bouwen van een gemeenschappelijk beeld inclusief de duiding);
- **O**pties (het genereren van mogelijkheden);
- **B**esluit (het maken van een keuze op basis van een afweging van de opties door vergelijking van risico's, voor- en nadelen);
- **O**pdrachten (het geven, communiceren, van de besluiten en opdrachten);
- **C**ontrole (het controleren van de uitvoering, het effect daarvan en het monitoren of het beeld van de situatie niet is veranderd; de input van een nieuwe BOBOC-ronde).



Door gebruik te maken van BOBOC worden de door TNO beschreven oorzaken van onduidelijkheden van de Oordeelsvorming opgelost. Eigen observaties van de Human Factors Adviesgroep en MPMS tijdens trainingen en resultaten van incidentonderzoeken bevestigen dit. Door de fasen van het besluitvormingsproces iets anders in te richten en uit te breiden wordt het proces voor de gebruiker duidelijker en uniformer. De neiging om van de Beeldvorming direct door te springen naar de Besluitvorming en intuïtieve en impliciete oordeelsvorming, wordt in hoge mate onderdrukt. Dit gebeurt door de fase van de Opties expliciet en oordeel vrij te hanteren. Daarbij geldt dat één optie onvoldoende is; Opties wordt nadrukkelijk als meervoud weergegeven. Dit laatste voorkomt tunnelvisie. Waar de BOB is in de praktijk niet cyclisch is, wordt bij de BOBOC door het expliciteren van de laatste fase Controle het cyclische karakter geborgd.

BOBOC is een duidelijke evolutie van (p)BOB. Door de herkenbaarheid zal een transitie naar BOBOC daarom eenvoudig zijn en daarmee makkelijker te trainen zijn.

## **Tot slot**

Welk besluitvormingsmodel u en uw organisatie ook hanteert of kiest, wees bewust van het feit dat elke fase wordt beïnvloed door Human performance and limitations, immers ook besluitvorming is en blijft mensenwerk. Beïnvloeding van de beeldvorming zoals door stress, confirmation-bias, ongelooft, uitputting, angst etc. kan een grote impact hebben op één of meerdere fasen, dus op de kwaliteit van het uiteindelijke besluit en het effect en de veiligheid van de ingezette acties. Het is belangrijk dat functionarissen zich bewust zijn van dit feit en begrijpen dat het goed gebruik van een besluitvormingsmodel zoals de BOBOC dit voor een groot deel kan ondervangen.

Mario Schoonderwoerd

**MPMS / Human Factors Adviesgroep**