

Gedragsverandering in militaire operaties: gebruik van meta-cognitieve vaardigheden

Onder uitdagende omstandigheden, zoals bij het voeren van gesprekken met de lokale bevolking tijdens missies, zijn adequate beïnvloedings- en communicatievaardigheden voor militairen essentieel. In dit artikel bespreken we zogenoemde meta-cognitieve vaardigheden die militairen nodig hebben om effectief te kunnen beïnvloeden in een-op-eeninteracties. Op basis van een overzicht van relevante meta-cognitieve vaardigheden introduceren we het Stop-Reflect-Switch-schema (SRS). Dit schema biedt een kapstok voor het (beter) toepassen van beïnvloedingsstijlen tijdens een-op-eeninteracties en omvat drie concrete stappen: het monitoren van informatie en herkennen van signalen van de gesprekspartner vanuit de omgeving en vanuit jezelf, het interpreteren en overwegen of een andere beïnvloedingsstijl in de interactie opportuun is, en het implementeren van de beïnvloedingsstijl. Het SRS-schema helpt meta-cognitieve vaardigheden structureren en praktisch toepasbaar maken voor militairen, bijvoorbeeld in een trainingscontext.

*Dr. Dianne A. van Hemert, dr. Helma van den Berg, Lotte Schuilenborg, MSc. en drs. Tineke Hof**

* Alle auteurs werken bij het onderzoeksinstituut TNO in Soesterberg. Ze bedanken Maaïke Duistermaat, Esther Oprins, Rosie Paulissen en Aiden Hoyle voor hun bijdragen.

1 M. Magnier, 'Dutch troops' method offers lesson: In an Afghan province, they've long followed practices at the heart of a new U.S. mantra', in: *Los Angeles Times*, 13 november 2009.



'The Dutch military has been one of the most outstanding militaries there, has shown extraordinary not only military capacity, but also insight into the local culture and the local politics', aldus de toenmalige Amerikaanse president Barack Obama in 2009 over de Dutch approach in Afghanistan.¹

Toekomstig militair optreden vindt steeds vaker plaats over lange afstanden én in stedelijk gebied. In deze stedelijke gebieden komen militairen voortdurend in contact met de lokale bevolking. Dit betekent dat zij snel moeten kunnen schakelen tussen vechten, de-escaleren en het winnen van vertrouwen. De toekomstvisie van de Koninklijke Landmacht benoemt expliciet dat interactie – naast



Militair optreden vindt steeds vaker plaats in stedelijk gebied, zoals Bamako in Mali, waarbij militairen voortdurend in contact komen met de lokale bevolking

FOTO MCD, SJOERD HILCKMANN

vechten – een effectief middel is om gewenste doelen te bereiken.² Bij de inzet van de krijgsmacht gaat het dus niet altijd om het gebruik van geweld om een doel te bereiken.³ Als eindsituaties gerealiseerd kunnen worden door beïnvloeding in het psychologische domein, dan heeft dit de voorkeur boven het gebruik van geweld.⁴ Ook het HCSS-rapport *Playing to your strengths* beschrijft dit: ‘The army is not about the kill chain, but about the (effective, goal-oriented) human influence chain’.⁵ De

- 2 Commandant Landstrijdkrachten, *Veiligheid is vooruitzien. De toekomstvisie van de Koninklijke Landmacht* (Den Haag, 5 november 2018). <https://www.defensie.nl/downloads/publicaties/2018/11/05/toekomstvisie-koninklijke-landmacht>.
- 3 Ministerie van Defensie, *Anticiperen en innoveren in een veranderlijke wereld: Strategie-, kennis- en innovatieagenda (SKIA) 2011-2015* (Den Haag, ministerie van Defensie, 2008).
- 4 Doctrinecommissie Koninklijke Landmacht, *Doctrine Publicatie 3.2: Landoperaties* (Land Warfare Centre, Amersfoort, februari 2014).
- 5 T. Sweijs, F. Bekkers en S. De Spiegeleire, *Playing to your strengths. A different perspective on future capabilities for the Royal Netherlands Army* (Den Haag, The Hague Centre for Strategic Studies, September 2018). <https://hcss.nl/report/playing-your-strengths-different-perspective-future-capabilities-royal-netherlands-army>.



Street-level engagement: tijdens een meerdaagse patrouille in het kader van MINUSMA spreken militairen in het Malinese dorp Semit met de dorpsoudsten

FOTO MCD, EVA KLIJN

landmacht zou zich daarom meer moeten toelagen op subtiele vormen van geweld en niet-gewelddadige beïnvloedingsoperaties. Deze omschakeling van *kill chain* naar *human influence chain*, alsook het inzetten van sociale interactie als middel om doelen te bereiken, vereist een

overgang van *brawn* (fysieke kracht) naar *brains*. Om deze concepten uit beide toekomstvisies daadwerkelijk in de praktijk te kunnen brengen, is vernieuwing van vaardigheden nodig.

Welke vaardigheden zijn nu cruciaal voor succesvol interacteren en communiceren met lokale of andere partijen? In opdracht van het ministerie van Defensie doet TNO onderzoek naar militaire gedragsbeïnvloeding in geïntegreerde operaties,⁶ waarbinnen onder meer

6 Defensie doelfinancieringsprogramma V1522. Zie: http://dwr.d.mindef.nl/sites/SWR003722/Lists/Lopende%20programmas1/Attachments/31/V1522%20Military%20Behavioural%20Influence_Flyer.pdf?Web=1.



beïnvloedings- en communicatievaardigheden voor militairen worden geïdentificeerd. In dit artikel gaan we in op zogenoemde meta-cognitieve vaardigheden die militairen nodig hebben om effectief te kunnen beïnvloeden in een-op-eeninteracties. Juist onder uitdagende omstandigheden is adequaat communiceren met anderen essentieel.

Voorbeelden van sociale interacties waarin communicatie essentieel is zijn Street-Level Engagements, Engagement with Local Nationals (ELN) en diverse Psy-Ops en Human Intelligence-operaties. Elke militair die tijdens uitzending

contact heeft met de lokale bevolking, mogelijke tegenstanders, en/of met bondgenoten en collega's, dient te beschikken over vaardigheden om effectief te communiceren.

Wanneer er tijdens interacties specifieke doelen zijn die de militair wil bereiken, dan is er sprake van gerichte beïnvloeding. Een doel dat nagestreefd wordt tijdens ELN kan specifiek zijn, zoals overeenstemming bereiken met een lokale politiechef over de manier waarop de veiligheid in een bepaalde regio gegarandeerd gaat worden. Het doel kan ook breder zijn, zoals het opbouwen van een goede relatie. Beïnvloeding tijdens sociale interactie is dus niet alleen voorbehouden aan Special Forces; ook bijvoorbeeld PsyOps-eenheden en commandanten voeren deze taken uit.

In een recent interview vergelijkt generaal-majoor Onno Eichelsheim, hoofd MIVD, militaire missies in onbekende gebieden met een voetbalteam dat in de kleedkamer zit te wachten. We weten niet wie de tegenstander is, op wat voor veld we spelen en of de tegenstander 4-3-3 of een andere spelvorm kiest. De rol van onder meer de MIVD is om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen die de spelers helpt bij het winnen van de wedstrijd.⁷ Om die reden verdient het optreden in het sociale domein tijdens missies bijzondere aandacht. Hoewel sociale vaardigheden in het dagelijks leven al doende worden aangeleerd, zijn er tijdens uitzending omstandigheden die van sociale interacties een uitdaging maken. Cruciaal is hoe de 'coach en de spelers' effectief blijven communiceren onder deze moeilijke omstandigheden.

Beïnvloeding in sociale interactie: welke vaardigheden heeft de militair nodig?

Elke militair heeft communicatieve en sociaal-cognitieve vaardigheden. Maar om deze vaardigheden juist te kunnen inzetten voor gedrags-

7 L. van Lonkhuyzen en K. Versteegh, 'Wij moeten niet gaan bepalen wat nepnieuws is', in: *NRC Handelsblad*, 4 februari 2018.

beïnvloeding dient de militair zich ook bewust te zijn van het verloop van de sociale interactie en de invloed die de omstandigheden daarop hebben.

De impact van omstandigheden

Bepaalde omstandigheden kunnen communiceren en interacteren tot een ware uitdaging maken. Drie relevante voorbeelden zijn beperkt beschikbare informatie, culturele verschillen en de aanwezigheid van (cognitieve) druk. Deze omstandigheden bemoeilijken het bereiken van het doel van de interactie, omdat het beïnvloeden van de gesprekspartner of het veranderen van beïnvloedingsstijl lastiger wordt.

Zoals Eichelsheim aangaf in zijn voorbeeld met de voetballers in de kleedkamer, bemoeilijkt beperkte informatie de uitvoering van taken tijdens uitzending. Vaak komt informatie pas op een laat moment beschikbaar, in een situatie die zeer veranderlijk is. Gebrek aan relevante informatie kan leiden tot vertekende percepties van de werkelijkheid en inschattingfouten. Zo kan beperkte informatie over de lokale bevolking bijvoorbeeld stereotypering tot gevolg hebben.⁸

Militairen op missie hebben bij veel van hun activiteiten te maken met mensen met andere culturele achtergronden, die andere talen spreken. Een gesprekspartner uit een andere cultuur kan onverwacht reageren en daardoor de militair flink op de proef stellen. Zo zijn er cultuurverschillen in het laten zien van emoties, omdat cultuur de afstemming van emotionele uitdrukkingen bepaalt. Mensen in hiërarchische en collectivistische culturen verbergen bijvoorbeeld hun boosheid vaak door andere emoties te laten zien, zoals blijdschap.⁹ Dit leidt er in de praktijk toe dat militairen die opereren in

missiegebieden met een andere cultuur, zich steeds moeten afvragen of wat een gesprekspartner laat zien ook datgene is wat hij voelt of bedoelt.

Sociale interactie in een situatie waarbij rekening moet worden gehouden met onverwachte en gevaarlijke gebeurtenissen zorgt voor lichamelijke responsen die invloed hebben op de communicatievaardigheden. Ervaren militairen zijn gewend aan onverwachte en gevaarlijke situaties en hebben geleerd om te gaan met de bijbehorende fysiologische en mentale responsen. Ervaring betekent echter niet dat de lichamelijke en mentale reacties op druk verdwijnen. Vergelijk bijvoorbeeld het nemen van penalty's tijdens de wereldkampioenschappen voetbal met penalty's nemen tijdens de training. Mentale druk kan juist leiden tot onderschatting van de effecten van druk, zoals blijkt uit onderzoek bij ervaren chirurgen.¹⁰ Dit betekent voor militairen dat ze zich moeten realiseren dat niet alleen oorlog en gevecht leiden tot fysiologische en mentale reacties; ook het voeren van gesprekken, zeker als je daarmee een expliciet doel hebt, is spannend. Militairen zijn wel getraind in het kunnen omgaan met druk bij het schieten met wapens, maar ze zijn minder getraind in het omgaan met druk die optreedt bij het aangaan van doelgerichte interacties met de lokale bevolking. Mentale druk heeft ook invloed op hoe we een sociale interactie ingaan: we stellen onszelf vaker centraal ten koste van de ander.¹¹ Druk kan dus je blikveld verengen, waardoor het waarnemen van (subtiele) signalen minder goed lukt. Dit leidt tot een minder effectief gesprek, waardoor het lastiger is je doel te bereiken.

Bovenstaande omstandigheden compliceren het beïnvloeden van de gesprekspartner. Militairen die via contact met de lokale bevolking informatie proberen te verzamelen of de lokale bevolking proberen te bewegen bepaalde dingen te doen, dienen zich ten minste bewust te zijn van de invloed van deze factoren. Om tijdens uitdagende omstandigheden toch succesvol te kunnen communiceren met de gesprekspartner, is het essentieel dat de militair zijn of haar meta-cognitieve vaardigheden inzet.

8 R.S. Wurman, *Information anxiety* (New York, Doubleday, 1989).

9 D. Matsumoto, S.H. Yoo en J. Chung, 'The expression of anger across cultures', in: *International handbook of anger* (New York, Springer, 2010) 125-137.

10 R. Flin, S. Yule, L. McKenzie, S. Paterson-Brown en N. Maran, 'Attitudes to teamwork and safety in the operating theatre', in: *The Surgeon* 4 (Elsevier, 2006) (3) 145-151.

11 L. Tomova, B. von Dawans, M. Heinrichs, G. Silani en C. Lamm, 'Is stress affecting our ability to tune into others? Evidence for gender differences in the effects of stress on self-other distinction', in: *Psychoneuroendocrinology* 43 (Elsevier, 2014) 95-104.



Sociale interactie in een situatie waarbij rekening moet worden gehouden met onverwachte en gevaarlijke gebeurtenissen zorgt voor lichamelijke responsen die invloed hebben op de communicatievaardigheden

FOTO MCD, EVA KLIJN

Meta-cognitieve vaardigheden

Meta-cognitie is het vermogen om te kunnen nadenken over en reflecteren op de manier waarop men denkt. Doorgaans worden twee vormen van meta-cognitie onderscheiden: kennis over denkprocessen en regulatie van denkprocessen.¹² Kennis over denkprocessen kan gaan over weten hoeveel (of weinig) denkkracht het jou kost om auto te rijden. Regulatie van denkprocessen bestaat uit drie essentiële vaardigheden:¹³ de juiste selectie van strategieën om een taak te doen, het bewustzijn en monitoren van een taak en het bekijken van het resultaat en hoe efficiënt de taak is verlopen.

Meta-cognitieve vaardigheden worden gebruikt om eigen mentale processen (zoals het inschatten van personen) te monitoren en te contro-

leren. Door het inzetten en versterken van de meta-cognitieve vaardigheden kunnen militairen onder uitdagende omstandigheden adequaat blijven interacteren en op een effectieve manier beïnvloeden.

In het voorbeeld van de voetbalcoach met zijn team moeten coach en spelers, zodra zij informatie over hun tegenstander en de speelomstandigheden hebben, bepalen wat ze zelf kunnen (zijn ze in staat ook 4-3-3 te gaan

12 G. Schraw, 'Promoting general metacognitive awareness, in: *Instructional Science* 26 (Deventer, Kluwer Academic Publishers, 1998) 113-125.

13 J.E. Jacobs en S.G. Paris, 'Children's metacognition about reading: Issues in definition, measurement, and instruction', in: *Educational Psychologist* 22 (Taylor & Francis online, 1987) 255-278.

spelen?) en vervolgens te monitoren of een strategie werkt of dat er moet worden bijgestuurd.

De inzet van meta-cognitieve vaardigheden bij beïnvloeding

Van oudsher worden meta-cognitieve vaardigheden ingezet tijdens opleiding en training. Dit gebeurt om te leren hoe vraagstukken aangepakt kunnen worden en om van fouten te leren, zoals in *after-action reviews*.¹⁴ Maar welke meta-cognitieve vaardigheden zijn van belang voor militairen die onder uitdagende omstandigheden adequaat moeten interacteren met anderen? We bespreken het herkennen van signalen, inter-

preteren van signalen via intuïtie en via mentaliseren, en flexibel schakelen tussen beïnvloedingsstijlen.

Herkennen van signalen

Tijdens sociale interactie zijn signalen van gesprekspartners cruciaal. Omdat gesprekken tijdens uitzending vaak met tolken plaatsvinden, zal naast wát er gezegd wordt, juist ook hóe het gezegd wordt van belang zijn. Non-verbale signalen zoals gezichtsuitdrukkingen, hand- en oogbewegingen, houding en stembuigingen spelen dus een belangrijke rol bij het vaststellen van de status van de interactie. Daarom is kennis over wat signalen kunnen betekenen belangrijk, evenals het scheiden van zin en onzin van die kennis. Er wordt vaak gedacht dat leugenaars meer nerveuze bewegingen laten zien dan

14 Schraw, 'Promoting general metacognitive awareness', 113-125.

Non-verbale signalen zoals gezichtsuitdrukkingen, bewegingen, houding en stembuigingen zijn belangrijk bij het vaststellen van de status van de interactie

FOTO MCD, EVA KLIJN





FOTO MCD.EVA KLJUN

Oogcontact betekent niet in elke cultuur hetzelfde en bij onbegrip kan dat leiden tot verkeerde inschattingen over betrouwbaarheid

mensen die de waarheid vertellen. Maar onderzoek toont aan dat leugenaars juist minder bewegen.¹⁵ Om leugens te herkennen zijn juist signalen die cognitieve belasting aanduiden relevant, zoals minder met de ogen knipperen. Ook signalen die bepaalde emoties aanduiden zijn relevant, zoals uitdrukkingen van schuld, angst of opwinding.

Het is belangrijk alternatieve verklaringen voor signalen mee te nemen. In verschillende culturen wordt oogcontact bijvoorbeeld anders geïnterpreteerd.¹⁶ Dat betekent dat als een westers persoon iemand uit een Oost-Aziatische cultuur aankijkt, het oogcontact snel als ongemakkelijk wordt ervaren. Omgekeerd kan de korte duur van normaal oogcontact in Oost-Aziatische culturen voor westerse personen leiden tot verkeerde inschattingen over betrouwbaarheid.

Militairen hebben ook baat bij het herkennen van hun eigen lichamelijke signalen tijdens sociale interacties. We weten dat onverwachte gebeurtenissen, zoals explosies, automatisch leiden tot schrikreacties en een verhoging van de hartslag, ademhaling en adrenalinpiegel. En zelfs de gedachte aan dat soort heftige gebeurtenissen leidt tot meetbare lichamelijke reacties. Dit geldt niet alleen voor fysieke gebeurtenissen; het (onbewust) waarnemen van onverwachte sociale signalen leidt ook tot lichamelijke reacties. Zo bleek tijdens onderzoek dat mensen die met een onverwacht accent spraken, een

15 A. Vrij, K. Edward, K.P. Roberts en R. Bull, 'Detecting deceit via analysis of verbal and nonverbal behaviour', in: *Journal of Nonverbal Behavior* 24 (New York, Springer US, 2000) 239-263.

16 H. Akechi, A. Senju, H. Uibo, Y. Kikuchi, T. Hasegawa en J.K. Hietanen, 'Attention to eye contact in the West and East: autonomic responses and evaluative ratings', in: *PLOS ONE* 8 (San Francisco, 2013) (3) e59312.

fysiologische reactie bij de gesprekspartner teweeg brachten.¹⁷ De eigen ervaren fysiologische reacties kunnen militairen dus informatie geven over de omgeving en (het verloop van) sociale interacties.

Interpreteren van signalen via intuïtie

Intuïtie, oftewel impliciete kennis, is kennis die is geleerd via allerlei (onbewuste) ervaringen. Intuïtie is een vorm van het herkennen van interne signalen en is lastig te verwoorden. De intuïtie dat iemand in een gesprek niet het achterste van zijn tong laat zien, kan gebaseerd zijn op impliciete kennis over lichaamstaal tijdens liegen. Allerlei lichamelijke signalen (een hoge hartslag) en omgevingsignalen (een donker, onoverzichtelijke plein), inclusief signalen van anderen (zoals luidspreekende en wildgebarende mensen), kunnen leiden tot een gevoel dat impliciet uitgelegd wordt als 'er klopt iets niet'. Deze uitleg hoeft echter niet juist te zijn. Ook niet-correcte kennis kan namelijk impliciet zijn. Vergissingen die als gevolg daarvan kunnen worden gemaakt, zijn bijvoorbeeld stereotypering en tunnelvisie.^{18, 19} Het is overigens niet zo dat intuïtie ongrijpbaar is. Het kost vooral tijd en moeite om erachter te komen wat de oorzaken van foutieve intuïtieve beslissingen zijn.²⁰ Training en gedragsevaluatie kunnen militairen op voetpatrouille helpen bij het beter opmerken van impliciete kennis en aannamen, door terug te redeneren of een intuïtieve beslissing correct was of niet.²¹

Interpreteren van signalen via mentaliseren

Om onder uitdagende omstandigheden adequaat te kunnen interacteren moet een militair het gedrag van de ander én van zichzelf duiden. Mentaliseren gaat over het begrijpen van de eigen gevoelens en gedachten en die van anderen, met name in sociale interacties. Tijdens het voeren van een gesprek dienen we de toestand van onze gesprekspartner goed in de gaten te houden. Als we soepel reageren op emoties van de ander kunnen gesprekken probleemloos verlopen. Militairen die goed mentaliseren begrijpen dat niet altijd duidelijk is wat de ander beweegt, reflecteren op zichzelf en wat er gebeurt in hun omgeving, kunnen zich inleven in het perspectief van de ander, hebben interesse in de ander, kunnen hun emoties reguleren en zich voorspelbaar opstellen.²² Niet goed mentaliseren betekent dat er een kans is dat een militair zowel het eigen als andermans gedrag verkeerd inschat, waardoor niet goed wordt ingespeeld op de gesprekspartner en de effectiviteit van de beïnvloeding dramatisch kan afnemen.

Een gebrek aan mentaliseren kan leiden tot intolerantie voor alternatieve gezichtspunten en veroorzaakt een mismatch tussen gevoelens en gedachten. In extreme zin betekent dit dat iemand te boos kan zijn om te horen wat een ander zegt, of – juist omgekeerd – te veel denkt en te weinig kan (aan)voelen. Bij iedereen komt dit overigens wel eens voor wanneer de (cognitieve) druk hoog is.

Om weer tot aanvaardbare niveaus van mentaliseren te komen kunnen mensen zichzelf bijsturen door de opwindingsomhoogte te brengen en de balans tussen voelen en denken te herstellen. Vrij simpele dingen kunnen al helpen, zoals even de tijd voor jezelf nemen (stoom afblazen), sporten, of met iemand praten. Ook is het mogelijk iemand anders te helpen bij te sturen, door iets simpels als het maken van een grapje of een hand op de schouder.

Flexibel schakelen tussen beïnvloedingsstijlen

Tijdens een interactie is een verandering van beïnvloedingsstijl in de aanpak van het gesprek soms onvermijdelijk. Het wisselen tussen

-
- 17 W.B. Mendes, J. Blascovich, S.B. Hunter, B. Lickel en J.T. Jost, 'Threatened by the unexpected: Physiological responses during social interactions with expectancy-violating partners', in: *Journal of personality and social psychology* 92 (Washington, American Psychological Association, 2007) (4) 698.
- 18 J. H. Korteling, A. Brouwer en A. Toet, 'A Neural Network Framework for Cognitive Bias', in: *Frontiers in Psychology* 9 (Lausanne, 2018) 1561.
- 19 Voor manieren om hiermee om te gaan in een militaire context zie: D. van Hemert, L. de Koning, en H. van den Berg, 'Interpersonal influence in cross-cultural interactions', in: *Proceedings RTO Human Factors and Medicine Panel (HFM) Symposium* (Amsterdam, October 2010).
- 20 E. Sadler-Smith en E. Shefy, 'The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making', in: *Academy of Management Perspectives* 18 (New York, 2004) (4) 76-91.
- 21 A.S. Helsdingen, K. van den Bosch, T. van Gog en J.J.G. van Merriënboer, 'The effects of critical thinking instruction on training complex decision making', in: *Human Factors* 52 (Washington, Human Factors and Ergonomics Society, 2010) 537-545.
- 22 Zie ook J.G. Allen, P. Fonagy en A.W. Bateman, *Mentalizing in clinical practice* (Arlington, American Psychiatric Publishing, 2008).



Militairen kunnen tijdens patrouilles hun houding, gezichtsuitdrukking en bewegingen gebruiken bij het inzetten van een andere beïnvloedingsstijl

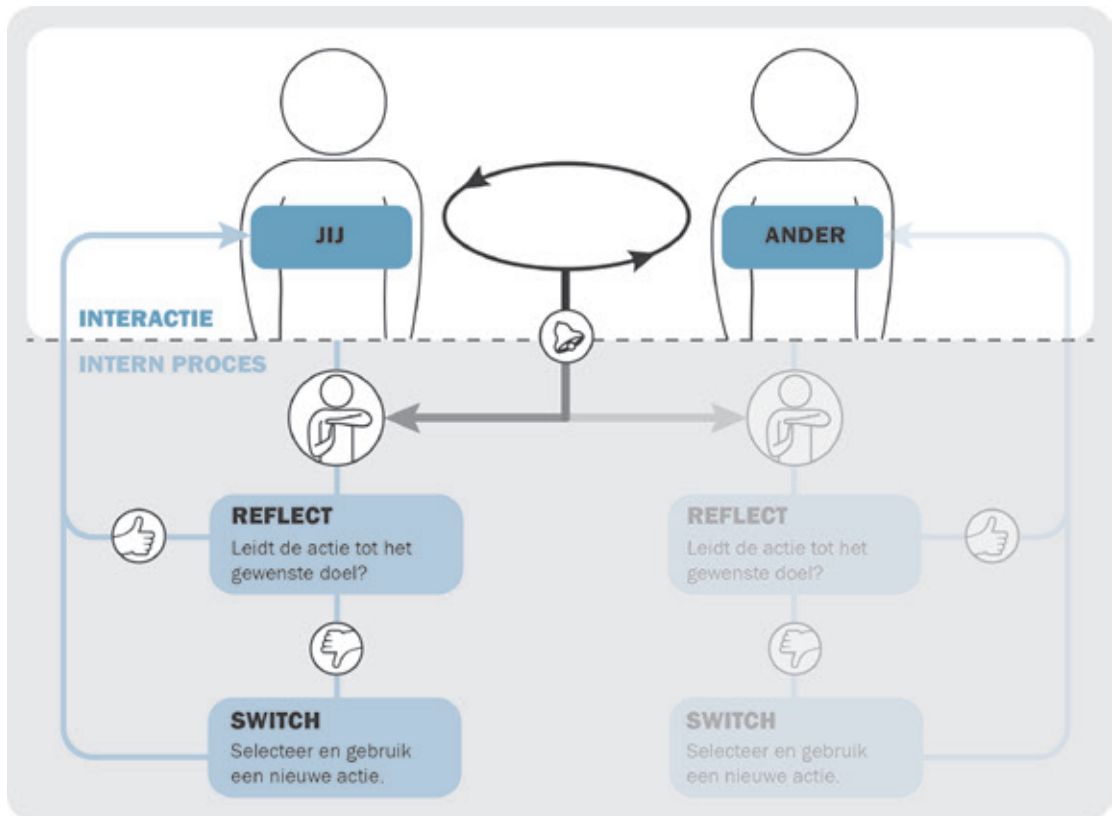
FOTO MCD, EVA KLJUN

beïnvloedingsstijlen vergt cognitieve en communicatieve flexibiliteit (zie ook het principe van adaptiviteit).²³ Zo moeten militairen een vriendelijke beïnvloedingsstijl kunnen omzetten in een intimiderende stijl op het moment dat dit nodig is. Tijdens gesprekken moeten militairen kunnen schakelen tussen een set van beïnvloedingsstijlen die zij tot hun beschikking hebben en de doelen die zij hebben voor het gesprek. Duidelijke gespreksdoelen zijn dus een voorwaarde om goed te kunnen schakelen tijdens sociale interacties.

Veranderen van beïnvloedingsstijl kan op verschillende manieren. Acteurs leren te

wisselen van stijl binnen rollen, door fysieke handelingen te gebruiken om zichzelf in een andere toestand te krijgen. Voorbeelden zijn plotseling omdraaien, met een vuist op tafel slaan bij boosheid of onderuit zakken om een meer onderdanige houding te laten zien. Het aannemen van een bepaalde houding blijkt inderdaad het schakelen te helpen. Zo lieten proefpersonen bij het aannemen van een emotionele gezichtsuitdrukking voor een onderhandeling automatisch andere

23 M. 't Hart, P.A.P. Dekkers, W. Kamphuis, J. Sassen en T. de Vries, 'Het vergroten van adaptiviteit bij Defensie', in: *Militaire Spectator* 185 (2016) (7/8) 320-335.



Figuur 1 Visualisatie van het Stop-Reflect-Switch-schema (SRS) tijdens sociale interactie en beïnvloeding

beïnvloedingsstijlen zien.²⁴ Dit betekent voor sergeanten op patrouille dat zij hun houding (recht op of juist minder recht op), gezichtsuitdrukking (nieuwsgierig of juist gesloten) en bewegingen (het kruisen of juist openen van de armen) kunnen gebruiken bij het oproepen van een ander gevoel en het inzetten van een andere beïnvloedingsstijl.

Het toepassen van meta-cognitieve vaardigheden: het Stop-Reflect-Switch-schema

Een belangrijke vraag is hoe de toepassing van meta-cognitieve vaardigheden te verbeteren valt. Hoe kun je onder druk toch nog optimaal acteren? Het Stop-Reflect-Switch-schema (SRS)

biedt een kapstok voor het (beter) toepassen van beïnvloedingsstijlen tijdens een-op-eeninteracties.²⁵

SRS bestaat uit drie stappen die de volgende meta-cognitieve vaardigheden omvatten:

- het monitoren van informatie en signalen herkennen van de gesprekspartner, uit de omgeving en vanuit jezelf;
- het interpreteren en overwegen of een andere beïnvloedingsstijl in de interactie opportuun is;
- het implementeren van de beïnvloedingsstijl.

De stappen in het schema zijn weergegeven in figuur 1.

Figuur 1 onderscheidt de militair (jij) en de interactiepartner (ander). Stop is weergegeven met een icoon van een bel. Het bestaat uit het voor korte tijd stoppen van uitvoerend gedrag

24 S. Kopelman, A.S. Rosette en L. Thompson, 'The three faces of Eve: Strategic displays of positive, negative, and neutral emotions in negotiations', in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 99 (Elsevier, 2006) (1) 81-101.

25 D. van Hemert, H. van den Berg, T. van Vliet, S. Langelaan en R. Wijn, *Reflect & Switch. Vaardigheden bij beïnvloeding* (Soesterberg, TNO rapport, 2012).

als gevolg van een signaal. Dit signaal 'dat er iets is' komt ofwel vanuit de militair zelf (onderbuikgevoel of bewuste waarneming), ofwel van buiten (uit de omgeving of van een buddy). Voorbeelden zijn een andere gezichtsuitdrukking van de gesprekspartner, een geluid dat niet past bij de omgeving of de gewaarwording dat zonder duidelijke reden te gaan zweten. Reflect is met een helikopterblik naar de interactie kijken en de voortgang van het (beïnvloedings) proces afzetten tegen de gestelde doelen. Switch is het proces waarbij de militair op basis van reflectie een nieuwe beïnvloedingsstijl kiest, of besluit te volharden in de gekozen stijl.

Aan de hand van de korte situatieschets in figuur 2 verduidelijken we de toepassingsmogelijkheden van het SRS-schema. Deze casus gaat over een bevriende eigenaar van een verkoopstal. Uitgangspunt is het vermoeden dat hij iets weet over mogelijke rebellen. Hij heeft een kort lontje en de militair wil hem niet het gevoel geven dat hij hem beschuldigt; hij wil de relatie goed houden. Het doel van het gesprek is de staleigenaar te bewegen tot het delen van informatie over rebellen zonder dat de kwaliteit van de relatie in gevaar komt.

De gebruikte gedragsbeïnvloedingsstijlen tijdens het gesprek komen voort uit de bestaande goede relatie, zoals coöperatie (aanbieden om samen te werken) of persoonlijk appel (inspelen op gevoelens van loyaliteit en vriendschap). Wanneer de staleigenaar tijdens het gesprek echter beledigd of boos wordt, liggen rationele mechanismen meer voor de hand, zoals *consultation* (de ander betrekken in planning of besluitvorming, zodat hij op langere termijn verzoeken inwilligt) of *justification* (de consequenties uitleggen van (de weigering van) inschikkelijkheid).

Stop

Tijdens het gesprek is de militair voortdurend bezig met het monitoren van informatie en het herkennen van signalen van de staleigenaar in combinatie met eigen signalen (zoals een ongemakkelijk gevoel) en eventuele externe signalen (zoals een opstootje op straat). Dreigt de staleigenaar beledigd of boos te worden, dan



Figuur 2 Casus van gesprek met lokale populatie²⁶

moet de militair dat waarnemen om zijn gekozen strategie te kunnen heroverwegen. Signalen zoals onrustig worden, wegstaren, stamelen en ineenkrimpen geven aan dat iemand zich beledigd voelt. Signalen van boosheid zijn vrij gemakkelijk te herkennen, zoals kortaf antwoorden, een beledigde of boze blik werpen, staren en een luidere of dreigend zachte stem krijgen. Deze signalen kunnen voor

26 Bron: A. Hoyle, *Increasing perspective-taking in civil-military influence interactions* (Master Thesis Universiteit van Amsterdam, 2017), zie: <http://www.scriptiesonline.uva.uva.nl/en/scriptie/638691>. Gegevens over illustrator via: <https://www.flygohr.com>.



Hoewel er in sociale interactie veel afhangt van specifieke omstandigheden en gedragsbeïnvloeding maatwerk is, kunnen drills voor sociale interactie en gedragsbeïnvloeding wel degelijk helpen

FOTO MCD, EVA KLIJN

een stopmoment zorgen, maar stopmomenten hoeven niet direct voort te komen uit de interactie. Ook een collega die niet direct betrokken is bij de interactie, maar wel aanwezig is, kan een stopmoment aangeven. De collega heeft meer natuurlijke afstand en overzicht dan de militair die in gesprek is en kan daarom gemakkelijker bepalen of het tijd is voor reflectie. De collega kan checken of de interactie loopt zoals gewenst en met een subtiel signaal een stopmoment aangeven.

Reflect

De staleigenaar lijkt beledigd en dreigt boos te worden. De intuïtie van de militair geeft aan dat het beter is niet op dezelfde manier verder te gaan met focussen op coöperatie en het doen van een persoonlijk appel op de staleigenaar. De militair reflecteert op zijn strategie, waarbij hij

zich afvraagt of hij zelf nog in staat is om te mentaliseren en of de staleigenaar dat nog kan. Is dit voor één van beiden niet het geval, dan heeft verdergaan op de inhoud niet veel zin en moet de focus eerst komen te liggen op het reguleren van de ontstane emoties. Daarna kan, afhankelijk van de mate van regulatie, de focus weer op coöperatie en persoonlijk appel komen te liggen, of aangepast worden naar justification of consultation (waarbij er minder gebruik wordt gemaakt van de bestaande vriendelijke relatie).

Switch

Wanneer de militair heeft gekozen eerst de emoties te reguleren, is het belangrijk hoe emotioneel de staleigenaar is. Hoe emotioneler, hoe meer moeite het zal kosten om de emotie te temperen. Het valideren van de ontstane

(negatieve) gevoelens staat centraal. Dat betekent vooral luisteren en de gevoelens van de ander erkennen, zonder over eigen grenzen heen te gaan of schuld te hoeven bekennen. Als iemand alleen maar neigt naar boos of beledigd zijn, kunnen simpeler dingen helpen, zoals het maken van een grapje, aangeven dat het niet zo bedoeld was of een hand op de schouder leggen als teken van goede bedoelingen of ter geruststelling.

De switch naar het gebruik van andere gedragsbeïnvloedingsstijlen kan plaatsvinden door even op te staan, een beweging te maken, expliciet aan te geven dat er nog een ander argument is of door even stil te zijn en niet te reageren. Overigens zal door de boosheid van de stal-eigenaar de mate van perspectief nemen bij de militair zijn afgenomen, waardoor de switch van focus op de goede relatie naar een meer rationele beïnvloedingsstijl vrij vanzelf zal gaan. Het verkrijgen van de informatie via een rationele beïnvloedingsstijl kan echter wel minder effectief zijn, omdat het geven van informatie in dat geval ofwel uit angst of opportunisme voortkomt. Elk deel van de informatie dat wordt gegeven, wordt namelijk afgewogen tegen de opbrengst. Bij het toepassen van een relationele beïnvloedingsstijl daarentegen komt de stal-eigenaar meer vanuit intrinsieke motivatie – en minder gebruikmakend van een kosten-baten-analyse – met informatie.

Training in het gebruik van het SRS-schema

Om het SRS-schema in de praktijk goed te kunnen toepassen, kunnen bovenstaande en andere casussen geoefend worden in training. Verschillende onderdelen kunnen eerst afzonderlijk worden getraind en daarna in combinatie. Het is essentieel juist onder (cognitieve) druk te oefenen, omdat dan pas de echte uitdaging van Stop, Reflect en Switch ontstaat.

Ten slotte

Veel van de onderdelen van het SRS-schema lijken voor de hand te liggen, maar blijken tijdens actie toch lastig in te zetten. Hoewel er in sociale interactie veel afhangt van specifieke

Militairen hebben meta-cognitieve vaardigheden nodig om effectief te kunnen beïnvloeden in een-op-eeninteracties

omstandigheden – en gedragsbeïnvloeding dus maatwerk is – kunnen *drills* voor sociale interactie en gedragsbeïnvloeding wel degelijk helpen, als ze maar ruimte laten voor flexibiliteit en interpretatie.

Het SRS-schema is niet het enige schema dat kan helpen bij het structureren en praktisch toepasbaar maken van meta-cognitieve vaardigheden. Wel is het specifiek ontwikkeld voor een militaire context. In het onderwijs wordt de vergelijkbare Stop-Denk-Doe-methode toegepast voor impulscontrole.²⁷ Dergelijke schema's helpen om in situaties met cognitieve druk toch vaardig te zijn in interactie en beïnvloeding. Ook kunnen de schema's een uitgangspunt zijn om de zo moeilijk te meten effectiviteit van gedragsbeïnvloedingsacties te bepalen.

Het investeren in de meta-cognitieve vaardigheden van militairen, nodig voor sociale interactie en effectieve beïnvloeding, blijft essentieel om de effectiviteit van het landoptreden te waarborgen en versterken. Zelfs in *full combat*-operaties komen deze vaardigheden van pas, omdat voorafgaand aan fysieke gevechten vaak gesprekken met de lokale bevolking nodig zijn om informatie te verkrijgen. Een versterkte aandacht voor beïnvloeding in het psychologische domein en het inzetten van sociale interactie als middel om doelen te bereiken, zoals beschreven in de toekomstvisies van de landmacht en HCSS, is dan ook geen overbodige luxe. Meta-cognitieve vaardigheden zijn daarin een belangrijke schakel. ■

27 B.W. Camp en M.A.S. Bash, *Think Aloud: Increasing Social and Cognitive Skills-A Problem-Solving Program for Children, Classroom Program, Grades 1-2* (Champaign, Research Press, 1985).