



R H E M · W H I T E P A P E R

Meer informatie, slechtere besluiten.

Over de overkill aan informatie op het beslissende moment
— en wat leiderschapsteams eraan kunnen doen.



MELVIN RIEM · RHEM

rhem.nl · rhem.eu · rhem.at

Het probleem is niet een gebrek aan informatie

Vrijwel elke organisatie die zich voorbereidt op crisis investeert in informatie: dashboards, situatierapporten, meldkamerbeelden, groepsapps, externe bronnen. De aanname is eenvoudig — hoe meer wij weten, hoe beter wij besluiten.

In de praktijk gebeurt het omgekeerde. Op het moment dat het telt is er zelden te weinig informatie. Er is te veel, te snel, in te veel kanalen, met te weinig duiding. Het team besteedt zijn schaarse aandacht aan het verwerken van berichten in plaats van aan het nemen van een besluit.

Het moment van de crisis is bijna nooit het moment van de fout. De fout is eerder gemaakt — in een besluitstructuur die nooit is geoefend.

Wat druk doet met oordeelsvorming

Onder acute druk verandert de manier waarop mensen informatie verwerken. Het werkgeheugen krimpt, de aandacht vernauwt en het brein grijpt terug op patronen die eerder werkten. Dat is functioneel: het maakt snel handelen mogelijk. Het wordt gevaarlijk zodra de hoeveelheid binnenkomende informatie die vernauwde capaciteit overschrijdt.

Cognitieve belasting. Ieder extra kanaal kost aandacht die niet naar de afweging gaat.

Bevestigingsdrang. Onder druk zoeken teams informatie die het eerste beeld bevestigt.

Uitstel. Meer informatie voelt als zorgvuldigheid, maar functioneert vaak als uitstel van het besluit.

Verlies van gedeeld beeld. Ieder lid van het team leest andere berichten en bouwt een ander beeld op — precies het moment waarop de beeldvormingsfase van BOB (Beeldvorming – Oordeelsvorming – Besluitvorming) zou moeten samenkomen in één beeld, in plaats van uiteen te vallen in vier versies van de waarheid.

Vier patronen die wij telkens terugzien

1. Het beeld wordt gerapporteerd, niet geduid

Situatierapporten sommen feiten op zonder betekenis. Het team krijgt data, geen beeld — en moet de duiding zelf doen op het moment dat daar geen ruimte voor is.

2. Iedereen zit in alle kanalen

Zonder rolgebonden informatiestromen leest iedereen alles. Dat voelt alert, maar leidt tot vier versies van de waarheid aan één tafel.

3. Het mandaat is impliciet

Als niet expliciet is wie wat mag besluiten, wacht het team op consensus. Extra informatie wordt dan een manier om het besluit vooruit te schuiven.

4. Er is geen afkapmoment

Zonder afspraak over het moment waarop wordt besloten met wat er ligt, blijft informatie binnenkomen en blijft het besluit uit.

Geen van deze patronen is een tekortkoming van mensen. Het zijn voorspelbare gevolgen van een beeldvormingsfase die nooit is ingericht om onder druk te werken.

Wat wél werkt

De oplossing is niet minder informatie verzamelen, maar informatie ondergeschikt maken aan het besluit. Vier maatregelen die in de praktijk het meeste verschil maken:

1. Begin bij het besluit, niet bij de data. Benoem vooraf welke besluiten dit team in dit scenario moet nemen. Bepaal daarna welke informatie daarvoor werkelijk nodig is — en welke niet.

2. Één beeld, één bron. Geef één rol — in de crisisstructuur vaak de informatiemanager of HIN — de verantwoordelijkheid voor het gedeelde beeld. Duiding hoort bij het beeld; ruwe berichten blijven buiten de tafel.

3. Maak mandaat en afkapmoment expliciet. Wie besluit wat, en op welk moment wordt besloten met de informatie die er dan is? Leg dit vast vóór de crisis, niet erin.

4. Oefen op besluiten, niet op procedures. Evalueer niet of het format is gevolgd, maar of het besluit navolgbaar en tijdig was — en of het team hetzelfde beeld deelde.

05

Vijf vragen voor uw eigen organisatie

- Weten wij welke besluiten ons crisisteam in de eerste twee uur moet nemen?
- Is er één rol verantwoordelijk voor het gedeelde beeld, inclusief duiding?
- Is expliciet vastgelegd wie wat mag besluiten zonder te overleggen?
- Hebben wij een afgesproken moment waarop wij besluiten met de informatie die er is?
- Evalueren wij onze oefeningen op besluitkwaliteit of op procesnaleving?

Wie op twee of meer van deze vragen geen eenduidig antwoord heeft, heeft geen informatieprobleem maar een besluitvormingsprobleem. Dat is goed nieuws: het is oplosbaar, en het is te oefenen.

VANUIT DE PRAKTIJK

Deze patronen zien wij niet vanachter een bureau. Vijftien jaar politie, brandweer, geneeskundige kolom en crisisbeheersing hebben ons geleerd dat het onderscheid tussen strategisch, tactisch en operationeel niet in een schema zit, maar in de vraag: wat moet dit team nú weten om te kunnen beslissen — en wat kan wachten? RHEM ontwerpt besluitstructuren die dat onderscheid vooraf maken, zodat een team dat onder druk niet meer zelf hoeft te doen.



Bouw de brug vóór u haar nodig heeft.

BETTER DECISIONS · STRONGER TEAMS · BETTER OUTCOMES

OVER RHEM

RHEM adviseert bestuurders, crisisteams en operationeel leidinggevendenden over presteren onder druk: besluitvorming, teamweerbaarheid en human performance. Opgericht door Melvin Riem, na vijftien jaar politie, brandweer, geneeskundige kolom en crisisbeheersing. RHEM beweegt zich bewust tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau — en ontwerpt vanuit die drie lagen tegelijk.

Quick scan of gesprek: info@rhem.eu · rhem.nl · rhem.eu · rhem.at