

Mariniers en self-serving behavior

Een onderzoek naar het psychologisch fenomeen bij trainingsevaluaties

2^e Luitenant der Mariniers T.B (Tom) Gerbscheid

Registratienummer: 920711199

Peoplesoftnummer: 327588

Datum: 17 maart 2015

Nederlandse Defensie Academie (NLDA)

Begeleiders: Prof. Dr. R.J.M. Beeres

Luitenant-Kolonel der Mariniers R.A.J. de Wit

Samenvatting

Met self-serving behavior wordt gedrag bedoeld waarbij negatieve resultaten of effecten (falen) toegeschreven worden aan externe factoren en positieve resultaten of effecten (successen) aan interne factoren. Dit gedrag is meermaals onderzocht in zowel het bedrijfsleven als bij de Nederlandse krijgsmacht en het blijkt dat self-serving behavior stelselmatig voorkomt in jaar- en kwartaalrapportages. Dit is zorgwekkend, aangezien self-serving behavior tot een onrealistisch en verdraaid beeld van de resultaten kan leiden. Dit onderzoek richt zich op de eventuele aanwezigheid van self-serving behavior in de evaluatierapporten van de trainingen van het Korps Mariniers, en dus niet op kwartaalrapportages. Trainen, en daarmee het op peil houden en verbeteren van de vaardigheden van het personeel, is de *core business* te noemen van iedere operationele marinier en dus zijn objectieve, behoorlijke evaluaties van die trainingen van groot belang. De evaluatierapporten (ook wel *after action reports* genoemd) zijn handmatig onderzocht en statistisch geanalyseerd. De resultaten laten ten eerste zien dat self-serving behavior in zekere mate weldegelijk voorkomt in de evaluatierapporten, maar ook dat deze mate niet per sé zorgwekkend is. Ten tweede laten de resultaten zien dat attributies van de categorie I- (het gaat hier om een negatief resultaat veroorzaakt door interne factoren – niet self-serving dus) het vaakst voorkomen in de evaluatierapporten. Ten derde blijkt dat evaluatierapporten van internationale trainingen die zijn uitgevoerd in nauwe samenwerking met een buitenlandse eenheid meer attributies van het type E- (dit is een negatief effect veroorzaakt door een externe factor – self-serving dus) bevatten dan evaluaties van autonoom uitgevoerde trainingen. Tot slot laten de resultaten zien dat er geen significant verschil zit wat betreft de mate van self-serving behavior tussen trainingsevaluaties op Squadron-niveau en trainingen op Marine Combat Group-niveau. Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur omtrent het onderwerp self-serving behavior: het is voor het eerst dat evaluatierapporten, bedoeld voor intern gebruik (en dus niet voor verantwoording naar externen zoals dat het geval is bij jaar- en kwartaalrapportages) onder de loep genomen worden.

Abstract

Self-serving behavior is a concept which describes the human habit of attributing positive results or success to internal factors (such as personal efforts) and negative results or failure to those factors out of the person's control (in order to be able to say "I could not help it because of X and Y"). Throughout the past couple of decades this type of behavior has been researched in the context of both the private business community and public organizations such as the armed forces by analyzing annual and quarterly business reports. As it happens, self-serving behavior occurs in both sectors. This is worrisome, seeing that self-serving behavior might lead to a distorted and unrealistic view of the attained organizational results. This study aims to find out whether or not self-serving behavior also occurs in written training program evaluations of the Royal Netherlands Marine Corps. Considering the fact that conducting training programs in order to maintain and improve the skills of Dutch marines is an essential part of their job, objective and honest reviews highlighting the exercise's strengths and weaknesses are highly desired. Proper training, in the end, makes skillful marines. The written evaluations (called *after action reports*) have been analyzed by hand and the results have subsequently been processed with the help of the IBM SPSS software package in order to answer this study's research questions. Firstly, it turns out that self-serving behavior is indeed, to some extent, present within the after action reports. However, this extent is not truly alarming. Secondly, the results show that the after action reports mostly contain attributions belonging to the I- category, which indicate negative results attributed to internal factors. Thirdly, after action reports covering combined exercises (exercises conducted in high-intensity cooperation with international allies) display a significantly higher degree of self-serving behavior (negative results attributed to external factors, in this case) than those reports covering Dutch-only exercises. Lastly, there seems to be no significant difference between after action reports covering Squadron level exercises and Marine Combat Group level exercises regarding self-serving behavior.

Inhoudsopgave

Samenvatting	1
Abstract.....	2
1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Doel- en vraagstelling.....	5
1.3 Onderzoeksmodel	6
1.4 Relevantie	7
1.5 Evaluatiesystematiek.....	7
2. Theoretisch kader en hypothesevorming.....	8
2.1.1 Attributietheorie.....	8
2.1.2 Correspondent inference theory.....	10
2.1.3 Covariation model.....	11
2.2.1 Self-serving behavior	12
2.2.2 Self-serving behavior motieven en de principaal-agenttheorie	13
2.3.1 Eerder onderzoek	14
2.3.2 Eerder onderzoek in het bedrijfsleven.....	14
2.3.3 Eerder onderzoek bij de Nederlandse Defensieorganisatie.....	15
2.3.4 Conclusie.....	17
2.4 Het Korps Mariniers, politieke besluitvorming en after action reports.....	18
2.5 Hypotheses.....	20
3 Methoden	21
3.1 Dataverzameling	21
3.2 Onderzoeksstrategie	23
3.3 Analyse	24
3.4.1 Voorbeelden	25
3.4.2 Positief effect, externe factor (niet self-serving).....	25
3.4.3 Negatief effect, interne factor (niet self-serving).....	26
3.4.4 Negatief effect, externe factor (self-serving).....	26
3.4.5 Positief effect, interne factor (self-serving)	27
3.4.6 Geïmpliceerde attributies	28
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid.....	29
3.5.1 Validiteit.....	29
3.5.2 Betrouwbaarheid.....	29
4. Resultaten van het onderzoek.....	30
4.1 Beschrijvende statistiek.....	30
4.2 Hypothese 1	32
4.3 Hypothese 2.....	33
4.4 Hypothese 3.....	34
4.5 Hypothese 4.....	37
5. Conclusie.....	39
5.1 Samenvatting	39
5.2 Conclusies	39
5.3 Reflectie	41
5.4 Discussie.....	42
5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	43
Literatuur	44

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

In de psychologie is *self-serving behavior* een bekend fenomeen. Self-serving behavior wil eigenlijk zeggen dat bij evaluaties van activiteiten positieve verschijnselen (zaken die naar behoren zijn gegaan) worden geattribueerd aan interne factoren en negatieve verschijnselen (zaken die *fout* zijn gegaan) worden toegeschreven aan externe factoren, ofwel factoren waar de persoon of organisatie geen invloed op had. Voorbeelden zijn in overvloed te vinden in de dagse praktijk. Als een werknemer bijvoorbeeld te laat op zijn werk komt en hierop door zijn baas wordt aangesproken, bestaat er een grote kans dat de werknemer allerlei factoren aan zal halen waar hij geen invloed op heeft kunnen hebben (zoals files, ongelukken of een lekke band) als verweer. Als hij echter netjes op tijd op zijn werk was verschenen, had de werknemer dat waarschijnlijk toegekend aan zijn goede idee om de wekker een kwartiertje eerder te zetten.

Self-serving behavior is in de context van de krijgsmacht onderzocht bij de Koninklijke Luchtmacht (Kouwenberg, 2009), de Koninklijke Marine (Moret, 2014) en de Koninklijke Landmacht (Crujisen, 2014). Binnen het Korps Mariniers is er voor zover bekend nog geen onderzoek verricht naar dit fenomeen. Het Korps Mariniers voert vele trainingen per jaar uit teneinde haar personeel optimaal voor te bereiden op operationele activiteiten. Van deze trainingen worden uiteraard ook evaluatieverslagen geschreven om de trainingen te blijven ontwikkelen, aanpassen en verbeteren. Het behoeft de aandacht om te onderzoeken of (en zo ja, in welke mate) er sprake is van self-serving behavior in deze evaluaties omdat, indien er daadwerkelijk veel sprake van zou zijn, dit een punt van aandacht zou moeten worden. Als er te veel fouten worden toegeschreven aan externe factoren en de hand niet in eigen boezem gestoken word, kan dat de kwaliteit van de trainingen (en daarmee de operationele inzetbaarheid van het Korps Mariniers) immers aantasten.

Het Korps Mariniers is een elite-eenheid binnen de Nederlandse defensieorganisatie, gespecialiseerd in amfibische operaties en operaties onder extreme omstandigheden. Het Korps Mariniers profileert zich dan ook graag als zodanig naar de buitenwereld. Uiteraard moeten termen als 'elite-eenheid' over enig fundament beschikken, en de mariniers doen dan ook hun uiterste best om specialistische gevechtdomeinen, zoals de hiervoor genoemde operaties onder extreme omstandigheden en het amfibische domein, te kunnen blijven behouden. Om dit te bereiken is een scala aan uitdagende trainingen benodigd die het niveau van zowel de individuele marinier als de eenheid naar een gewenst niveau kan tillen en daar houden. Het ondergaan van dergelijke trainingen teneinde de vaardigheden op pijl te houden (om ze vervolgens toe te kunnen passen tijdens een inzet) is de *core business* van iedere operationele marinier. Het is dan ook van groot belang dat de trainingen van hoogwaardige kwaliteit zijn, en bij het beoordelen van een bepaalde mate van kwaliteit komen evaluaties kijken. Teneinde de kwaliteit van de verschillende trainingen hoog te houden is het belangrijk dat de evaluatierapporten een objectief beeld weergeven van successen of onvolkomenheden. Aangezien de evaluatierapporten door mariniers zelf (instructeurs, leidinggevendenden, verantwoordelijke personen voor de training) worden geschreven, bestaat er een kans op het fenomeen dat self-serving behavior heet. Wanneer een evaluatierapport ten gevolge van self-serving behavior niet meer geheel objectief de feiten beschouwt, kan de kwaliteit van de training in de toekomst wellicht niet meer gewaarborgd worden. Precies om die reden is het interessant om de mate waarin self-serving behavior voorkomt in trainingsevaluaties van het Korps Mariniers te onderzoeken.

1.2 Doel- en vraagstelling

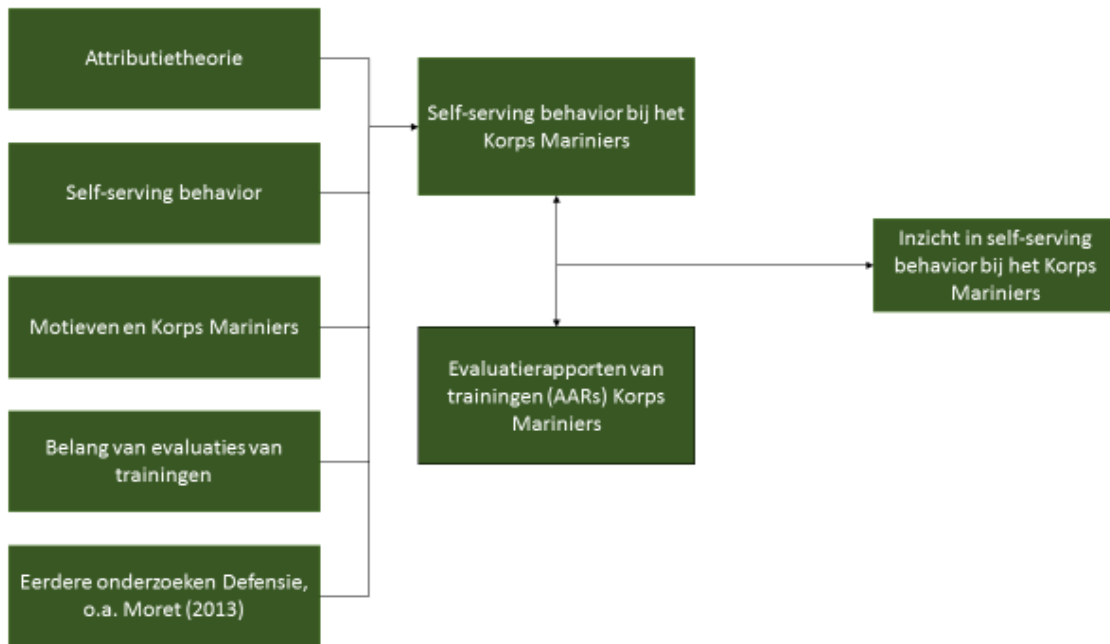
De doelstelling van dit onderzoek is kennis te genereren betreffende de mate waarin *self-serving behavior* voorkomt binnen evaluatierapporten over trainingen van het Korps Mariniers.

Centraal in dit onderzoek staat de vraag in hoeverre er in de evaluatierapporten van uitgevoerde trainingen van het Korps Mariniers sprake is van *self-serving behavior*.

Ter ondersteuning van deze centrale vraag is een aantal deelvragen geformuleerd:

- 1) Wat is self-serving behaviour en wat is de daaraan ten grondslag liggende attributietheorie?
- 2) Om wat voor redenen zou het Korps Mariniers in aanraking kunnen komen met self-serving behavior?
- 3) Zijn er verschillen te ontdekken wat betreft de mate van self-serving behavior tussen de verscheidene evaluatierapporten?
- 4) Wat is de verhouding van verschillende categorieën attributies (zie 2. Theoretisch kader en hypothesevorming) binnen de evaluatierapporten?

1.3 Onderzoeksmodel



Figuur 1: Onderzoeksmodel

In de linker kolom van het onderzoeksmodel staat het benodigde theoretisch kader. Dit is de theoretische achtergrond die help om het onderzoek te kunnen doorgronden. Deze kennis komt samen en vormt de beoordelingscriteria van het onderzoek in het kopje 'Self-serving behavior bij het Korps Mariniers' (onderzoeksoptiek). Dit wordt getoetst aan de evaluatierapporten van trainingen (het onderzoeksobject). Als gevolg van deze toetsing (het onderzoek zelf) ontstaat kennis en inzicht over self-serving behavior bij het Korps Mariniers (doelstelling). Het onderzoeksmodel is gebaseerd op Verschuren en Doorewaard (2007).

1.4 Relevantie

Het is van groot belang dat de trainingen van het Korps Mariniers van hoge kwaliteit blijven. Mariniers krijgen immers tijdens de uitvoering van hun werk potentieel te maken met situaties waarbij mensenlevens op het spel staan. Tevens werken zij met hoogwaardige en dure wapensystemen en uitrusting – dit vraagt om bepaalde vaardigheden en een hoge mate van professionaliteit. Die professionaliteit is enkel te behalen door het blijven oefenen en simuleren van praktijksituaties, ofwel trainen. De kwaliteit van de trainingen wordt getracht hoog te houden en zo mogelijk te verbeteren door onder meer het opstellen van evaluaties waarin de sterke en zwakke aspecten van de trainingen belicht worden. Een mogelijk *bias* in die evaluaties kan potentieel dus funest zijn voor de kwaliteit van de trainingen, en daarmee uiteindelijk uitwerkingen hebben op de operationele gereedheid dan wel het niveau van de individuele marinier of eenheid.

1.5 Evaluatiesystematiek

Het Korps Mariniers voert vele trainingen per jaar uit die in duur en omvang substantieel kunnen verschillen. Zo zijn er trainingen van enkele dagen in Nederland en trainingen van meerdere maanden in de verste uithoeken van de wereld. Ongeacht de omvang van de trainingen is er de intentie om van elke training een evaluatierapport op te maken. Deze rapporten heten ook wel *after action reports* (AAR). In deze rapporten worden de zaken aangegeven die opvielen in positieve dan wel negatieve zin, alsmede een oordeel over de vraag of de vooraf gestelde trainingsdoelstellingen zijn behaald. De rapporten worden opgemaakt door degenen die verantwoordelijk waren voor de training dan wel de leiding hadden. Het gaat hier dus om evaluaties van individuele trainingen die direct na de training plaatsvinden en *niet* om periodieke evaluaties van alle uitgevoerde activiteiten van het Korps Mariniers.

2. Theoretisch kader en hypothesevorming

Dit hoofdstuk behandelt de theoretische onderbouwing van het onderzoek. Om het onderzoek te doorgronden is kennis benodigd over een aantal theoretische concepten. Als eerste wordt de aan self-serving behavior ten grondslag liggende attributietheorie toegelicht (paragraaf 2.1.1), alsmede twee theorieën (de correspondent inference theory en het covariation model) die op het initiële concept voortborduren (paragraaf 2.1.2 en 2.1.3). Vervolgens wordt de theorie rondom self-serving behavior zelf uitgelegd (paragraaf 2.2.1). Daarbij komen ook motieven voor het gebruik van self-serving behavior aan bod en wordt de connectie met de klassieke principaal-agenttheorie gelegd (paragraaf 2.2.2 en 2.2.3). Hierna worden eerdere onderzoeken rondom self-serving behavior en hun conclusies inzichtelijk gemaakt, waaronder onderzoeken in zowel het bedrijfsleven (paragraaf 2.3.1) als bij de Nederlandse Defensieorganisatie (paragraaf 2.3.2). Tot slot wordt enige informatie verschaft over het Korps Mariniers en het tot stand komen van de trainingsevaluaties die voor dit onderzoek gebruikt worden teneinde de theorieën te kunnen koppelen aan deze evaluaties (paragraaf 2.4). Hieruit volgen vier hypothesen die op basis van de literatuur voorafgaand aan het onderzoek zijn opgesteld (paragraaf 2.5).

De volgende deelvragen van het onderzoek worden met behulp van het literatuuronderzoek beantwoord:

- 1) Wat is self-serving behavior en wat is de daaraan ten grondslag liggende attributietheorie?
- 2) Om wat voor redenen zou het Korps Mariniers in aanraking kunnen komen met self-serving behavior?

2.1.1 Attributietheorie

Aan self-serving behavior ligt de in de psychologie ontstane attributietheorie ten grondslag. De attributietheorie gaat over hoe en waarom de mens gebeurtenissen verklaart. Veel verschijnselen in onze wereld (zoals het vallen van een object, het getijde in de oceaan of het roesten van een stuk staal) kunnen verklaard worden op basis van natuur- en scheikundige wetten. Menselijk gedrag is hierop een uitzondering. Toch is de mens steeds op zoek naar een verklaring voor het gedrag van voornamelijk andere personen. Heider (1958) stelde dat mensen als het ware amateurwetenschappers zijn die informatie verzamelen en op basis daarvan een aannemelijke verklaring voor gebeurtenissen of gedrag proberen te formuleren. Iemand die het gedrag van een ander persoon wil verklaren kan één of meerdere oorzaken toeschrijven (attribueren) aan het gedrag. Heider stelt dat er twee typen attributies gemaakt kunnen worden, namelijk:

- **Interne attributie**
- **Externe attributie**

Interne attributie (*“het is mijn eigen schuld of prestatie”*) wil zeggen dat de oorzaken van gedrag worden toegeschreven aan de persoon zelf. Hierbij valt te denken aan karaktereigenschappen, persoonlijkheid of simpelweg eigen verrichte handelingen.

Externe attributie (“*het ligt aan iets of iemand anders*”) daarentegen wil zeggen dat de oorzaken van gedrag worden toegeschreven aan factoren waar de persoon zelf geen directe invloed op heeft, zoals de situatie of omgeving waarin hij of zij zich bevindt of handelingen verricht door anderen.

Bij het attribueren van prestaties aan interne of externe factoren kunnen fouten gemaakt worden als niet alle benodigde informatie beschikbaar is. Uiteraard is het beschikken over onvoldoende informatie om menselijk gedrag te verklaren kenmerkend. Immers, een willekeurig persoon heeft een verleden, belangen op zowel korte als lange termijn, bepaalde verwachtingen en er zijn mogelijk talloze andere aspecten die invloed hebben op zijn gedrag waar een buitenstaander geen weet van heeft. Desbetreffende buitenstaander probeert toch het waargenomen gedrag te verklaren op basis van de informatie die hij wél tot zijn beschikking heeft, en maakt mogelijkwjs fouten bij de attributie. Er zijn twee typen fouten te onderscheiden binnen de attributietheorie, te weten:

- **De fundamentele attribatiefout**
- **De self-serving bias**

Met de *fundamentele attribatiefout* (Ross L. , 1977) wordt bedoeld dat de mens geneigd is om gedrag van anderen gemakkelijk toe te schrijven aan persoonlijke eigenschappen (zoals karakter en persoonlijkheid) en hierbij eventuele situationele, externe factoren buiten beschouwing te laten. De volgende situatie is een voorbeeld van de fundamentele attribatiefout:

Een lokale boer in Afghanistan is er getuige van dat een Nederlandse marinier de dorpsgenoot van de boer hardhandig arresteert. Mede omdat de dorpeling altijd beschaafd met de boer een praatje maakte, kan de boer denken dat de marinier dit doet omdat hij een persoonlijke hekel aan de dorpelings heeft en graag zijn macht ten toon wilspreiden. Dit is een attribatiefout als de marinier een gegronde reden had om de dorpeling te arresteren, bijvoorbeeld omdat hij een IED (improvised explosive device) aan het voorbereiden bleek te zijn. Als de boer van deze externe factor op de hoogte was geweest, had hij de marinier wellicht begrepen en dus geen attribatiefout gemaakt.

Het andere type fout dat onderscheiden wordt binnen de attributietheorie is de self-serving bias, wat in essentie het tegenovergestelde is van de fundamentele attribatiefout. Het veelvuldig voorkomen van de self-serving bias duidt op self-serving behavior. Dit gedrag staat centraal in dit onderzoek en paragraaf 2.2 is hier dan ook in zijn geheel aan gewijd.

Gedurende de jaren zijn er verschillende aanvullingen geweest op de originele attributietheorie van Heider. De belangrijkste hiervan zijn de *correspondent inference theory* van Jones en Davis (1965) en het *covariation model* van Kelley (1980). De eerstgenoemde theorie geeft inzicht in het vraagstuk waarom en op welke informatiebasis een persoon intern zal attribueren. De andere theorie maakt duidelijk wanneer en waarom een persoon nu juist intern dan wel extern attribueert. In dit onderzoek wordt in principe enkel gekeken óf een attributie plaatsvindt, en tot welke categorie deze attributie dan gerekend kan worden. De theorieën van Jones en Davis en Kelley zijn dan ook relevant omdat ze achtergrond informatie verschaffen over de vraag waarom een attributie heeft plaatsgevonden.

2.1.2 Correspondent inference theory

De correspondent inference theory helpt het proces van interne attributie te doorgronden. Jones en Davis stellen dat de mens geneigd is intern te attribueren wanneer er een logische samenhang is tussen motief en gedrag. Met andere woorden: als een persoon een bepaald persoonlijk doel heeft en om dit doel te bereiken een bepaalde handeling verricht, is hij geneigd de oorzaak van het gedrag (de handeling) aan zichzelf toe te schrijven; hij maakt dus een interne attributie. De term 'correspondent inference' is een alternatieve term voor interne attributie – het gaat om de situatie waarin een observeerder (degene die een attributie gaat maken) concludeert dat het gedrag van de actor correspondeert met zijn persoonlijkheid (en persoonlijke doelen). Jones en Davis stellen verder dat we vijf typen informatie gebruiken om intern te attribueren, te weten:

- **Keuze:** als aan het gedrag een vrije keuze ten grondslag ligt, wordt aangenomen dat het gedrag gebaseerd is op interne factoren;
- **Intentioneel vs. niet-intentioneel gedrag:** intentioneel gedrag wordt vaak aan interne factoren geattribueerd, daar waar niet-intentioneel gedrag vaak aan externe factoren (de situatie) wordt geattribueerd;
- **Sociale regels:** gedrag dat voldoet aan sociale regels wordt vaak geattribueerd aan externe factoren (de sociale omgeving verlangt het), daar waar gedrag dat niet past in de sociale omgeving vaak aan interne factoren wordt geattribueerd. Als iemand bijvoorbeeld bijzonder luidruchtig is in een stille omgeving zoals een kerk, zijn observatoren eerder geneigd dit gedrag aan de druktemaker zijn persoonlijkheid te attribueren (interne factor) dan aan externe factoren.
- **Bijzondere effecten:** wanneer het gedrag van de actor sterke invloed heeft op de observator is de observator eerder geneigd om het gedrag van de actor te verklaren op basis van interne factoren.
- **Genotzuchtige relevantie:** wanneer het gedrag van een ander intentioneel gericht lijkt op het plezier (of juist schaden!) van de observator, is de observator geneigd om het gedrag persoonlijk op te vatten en eerder intern te attribueren – hij gaat er van uit dat het gedrag voortkomt uit de persoonlijkheid of het karakter van de actor (interne attributie), en verliest hierbij externe factoren die van invloed kunnen zijn uit het oog.

2.1.3 Covariation model

Het covariation model van Kelley geeft verder inzicht in het attributieproces en de vraag waarom specifiek gedrag nu extern of intern wordt geattribueerd door mensen die het gedrag waarnemen. Het covariation model helpt dan ook bij het bepalen of een specifieke handeling aan een karaktereigenschap van de persoon geattribueerd moeten worden, of juist aan de situatie of omgeving. De term 'covariation' duidt simpelweg op dat de observator *meerdere* waarnemingen doet van bepaalde handelingen op verschillende tijden en plaatsen, en de variatie in het gedrag in kaart kan brengen. Om de oorzaak van het gedrag te ontrafelen gaan observatoren volgens Kelley te werk als wetenschappers - op zoek naar bewijs. Er zijn drie soorten bewijs die het oordeel van de observator kunnen beïnvloeden, te weten:

- **Eensgezindheid (consensus):** dit is de mate waarin andere mensen (actoren) zich op gelijke wijze gedragen in vergelijkbare situaties;
- **Uniek gedrag (distinctiveness):** dit is de mate waarin de persoon zich hetzelfde gedraagt in vergelijkbare situaties;
- **Consistentie (consistency):** dit is de mate waarin een persoon zich hetzelfde gedraagt wanneer dezelfde situatie nog een keer voorkomt;

Stel nu dat een actor genaamd Robert door een spookhuis loopt. Op basis van de voorgenoemde 'bewijzen' kunnen we zijn gedrag attribueren aan óf zijn persoonlijkheid, óf externe factoren (in dit geval hoe eng het spookhuis is) op de volgende manier:

- Als alle mensen in het spookhuis vaak schrikken en Robert doet dat ook, dan is de eensgezindheid hoog. Als enkel Robert schrikt is, dan is de eensgezindheid laag.
- Als Robert schrikt in het spookhuis, dan is zijn gedrag uniek. Als Robert in het dagelijks leven bijna altijd bang is en heel vaak schrikt, dan is zijn gedrag nauwelijks uniek.
- Als Robert in elke kamer van het spookhuis schrikt, dan is de consistentie van zijn gedrag hoog. Als Robert af en toe schrikt, dan is de consistentie in zijn gedrag laag.

Wanneer alle mensen in het spookhuis vaak schrikken, Robert enkel in het spookhuis schrikt van de enge effecten en dit tevens in het grote merendeel van de kamers in het spookhuis gebeurt, zal de observator extern attribueren - namelijk dat het spookhuis erg eng is. Met andere woorden: hoge eensgezindheid, uniek gedrag en hoge consistentie leiden tot een externe attributie. Anderzijds, als enkel Robert schrikt in het spookhuis, hij in het dagelijks leven ook vaak schrikt en tevens in elke kamer schrikt, dan zal de observator intern attribueren – Robert is zelf een bang persoon. Met andere woorden: lage eensgezindheid, niet uniek gedrag en hoge consistentie leiden tot een interne attributie.

2.2.1 Self-serving behavior

In de vorige sectie is aandacht besteed aan de attributietheorie en de twee typen fouten die binnen de theorie herkend worden: de fundamentele attributiefout en de self-serving bias. Waar bij de fundamentele attributiefout de focus ligt op het bij verwerpelijk gedrag negeren van externe factoren en het benadrukken van het karakter of de persoonlijkheid (de interne factoren), is dit bij de self-serving bias juist andersom. De self-serving bias ontstaat wanneer positieve effecten (gebeurtenissen of gedrag) worden geattribueerd aan interne factoren en de externe factoren uit het oog worden verloren, in veel gevallen teneinde de eigenwaarde en het zelfrespect hoog te houden. Met andere woorden, om zichzelf in een beter daglicht te zetten (bewust of onbewust) kunnen mensen er (intentioneel of niet) voor kiezen om verkeerde verklaringen te geven voor een bepaalde gebeurtenis of een bepaald gedrag. Wanneer iemand over een voor hem of haar positieve gebeurtenis praat, zal diegene vaak willen attribueren aan interne, door de persoon gecontroleerde oorzaken terwijl er in werkelijkheid wellicht simpelweg sprake was van geluk of een andere externe factor. Andersom kan het echter ook: de mens is geneigd om negatieve gebeurtenissen eerder toe te schrijven aan factoren die niet beïnvloedbaar voor de persoon waren (extern), terwijl hij of zij in werkelijkheid misschien wel persoonlijke fouten heeft gemaakt. Er is in de voorgaande gevallen sprake van self-serving bias (Sherrill, 2008). Wanneer de self-serving bias regelmatig terug komt bij het verklaren van effecten kunnen we spreken over **self-serving behavior**.

Uit de voorgaande tekst is op te maken dat in de context van de attributietheorie er in feite vier verschillende categorieën attributies zijn waarbij naar causaliteit van gedrag gezocht wordt, te weten:

- Positieve effecten die aan interne factoren worden geattribueerd (I+);
- Positieve effecten die aan externe factoren worden geattribueerd (E+)
- Negatieve effecten die aan interne factoren worden geattribueerd (I-)
- Negatieve effecten die aan externe factoren worden geattribueerd (E-)

Twee van deze categorieën zijn onder de noemer 'self-serving' te scharen, namelijk de I+ (positief effect, interne attributie) en de E- (negatief effect, externe attributie). Hewstone (1990) noemt de eerste categorie de *self-enhancing* attributies. Het gaat hier om het verklaren van positief gedrag of effecten door ze neer te zetten als een eigen prestatie. De tweede categorie noemt hij de *self-protecting* attributies. Hier gaat het om het verklaren van slechte effecten (falen) door te stellen dat de effecten te wijten zijn aan pech of handelingen verricht door anderen.

2.2.2 Self-serving behavior motieven en de principaal-agenttheorie

De vraag is nu *waarom* de mens, intentioneel of niet, geneigd is verkeerd te attribueren en self-serving behavior te vertonen. Om dit te begrijpen dient eerst de vraag gesteld te worden waarom mensen naar causaliteit van gedrag zoeken en verklaringen genereren. Mensen hebben nu eenmaal de natuurlijke drang om de wereld om hen heen te begrijpen en op basis van die kennis controle te kunnen uitoefenen. De mens wil zijn directe omgeving tot op zekere hoogte kunnen beheersen. Als effecten ongewenst zijn is de mens dan ook geneigd om uitgebreidere verklaringen af te leggen (Weiner, 1986). In het verleden is er door verschillende psychologen veel onderzoek gedaan naar de vraag waarom de mens dan ook incidenteel foutieve verklaringen geeft voor bepaalde effecten. Miller en Ross (1975) stellen dat het menseigen is om sneller een verband te zien tussen het eigen gedrag en een bepaald effect wanneer het effect gewenst en/of succesvol is. Zij attribueren eerder intern dan wanneer er sprake is van een ongewenst effect (Van der Meer en Beeres (2007) noemen deze benadering ook wel de informationele benadering). Tevens is de mens geneigd eerder verantwoordelijkheid te nemen voor handelingen die een gewenst effect hebben gehad en dus in lijn lagen met de verwachtingen. Tot slot geven Miller en Ross aan dat de mens eerder succesvolle effecten verwacht dan negatieve effecten. Weary-Bradley (1978) en Zuckerman (1979) interpreteren het onderzoek van Miller en Ross op een andere manier. Zij stellen dat de neiging om self-serving behavior te attribueren voortkomt uit de drang om de eigenwaarde te stimuleren. Jezelf voorhouden dat het succesvolle effect te danken is aan eigen prestaties werkt stimulerend voor de eigenwaarde en het zelfvertrouwen. Daar tegenover staat uiteraard dat ongewenste effecten die tot stand gebracht zijn door eigen handelen schadelijk zijn voor de eigenwaarde en het zelfvertrouwen. Ongewenste effecten worden dan ook liever toegeschreven aan externe factoren om zodoende de eigenwaarde niet aan te tasten.

Het is ook mogelijk om motieven voor self-serving behavior te doorgronden aan de hand van de klassieke principaal-agenttheorie. Deze theorie behelst één van de oudste en meest voorkomende manieren van sociale interactie. We stellen dat een principaal-agentrelatie tussen één of meerdere partijen ontstaat wanneer de ene partij, aangeduid als de agent, activiteiten uitvoert voor, of in naam van, de andere partij, aangeduid als principaal (Ross, 1973). Deze relatie wordt doorgaans vastgelegd in een contract. Het probleem dat bij deze relatie ontstaat is het probleem van informatieasymmetrie – de principaal heeft niet alle informatie waar hij over zou willen beschikken bij het selecteren van een agent. Dit leidt tot *adverse selectie*, waarbij mogelijk de verkeerde agent gekozen wordt. Adverse selectie betreft dus het kiezen van een verkeerde agent of product op basis van onvoldoende of verkeerde informatie (dus als alle benodigde, juist informatie wel bij de principaal aanwezig was geweest, dan had hij wellicht voor een andere, betere agent gekozen). Hier stopt het probleem van informatieasymmetrie echter niet. Ook na dat de relatie tot stand gekomen is, heeft de agent nog een 'voordeel'. De principaal weet immers niet exact hoe de agent te werk zal gaan en of hij bij zijn werkwijze de doelen en belangen van de principaal nastreeft (Shapiro, 2005). Dit probleem staat in de literatuur bekend als *moral hazard* (moreel risico). Op de volgende manier is het voorgaande te koppelen aan self-serving behavior: Omdat de partijen rationele wezens zijn zullen zij beide streven naar nutsmaximalisatie. Het maximale nut van de agent hoeft niet gelijk te zijn aan het maximale nut van de principaal, en om die reden kan de agent beslissingen maken die niet (helemaal) in lijn zijn met de belangen van de principaal. De agent zal zijn keuzes echter wel moeten verantwoorden – in zijn uitleg bestaat dan een reële kans op self-serving behavior. Met andere woorden: ongewenste effecten in de ogen van de principaal zal de agent wellicht attribueren aan externe factoren (of andersom) terwijl dit niet geheel te rechtvaardigen is.

2.3.1 Eerder onderzoek

De hiervoor beschreven literatuur omtrent self-serving behavior en de attributietheorie richt zich voornamelijk op de individuele persoon. Het blijkt echter dat deze concepten op allerlei verschillende plaatsen terugkomen, waaronder in het bedrijfsleven. Paragraaf 2.3.2 geeft een beknopte samenvatting van dergelijk onderzoek uit het verleden. De Nederlandse Defensieorganisatie is op veel vlakken te vergelijken met een groot, regulier bedrijf. De vraag rijst dan ook of self-serving behavior binnen de Nederlandse krijgsmacht voorkomt. In paragraaf 2.3.3 wordt dit onderwerp uiteen gezet.

2.3.2 Eerder onderzoek in het bedrijfsleven

Sinds de jaren tachtig hebben verschillende onderzoekers aangetoond dat self-serving behavior niet slechts op het niveau van het individu naar voren komt, maar ook op het niveau van groepen en organisaties, zoals bijvoorbeeld blijkt in jaarverslagen en rapportages van allerlei bedrijven. In de Verenigde Staten toonden Bettman en Weitz (1983) een hoge concentratie van self-serving attributies in de jaarverslagen van Amerikaanse bedrijven aan. Daarop volgend onderzoek van Staw, McKechnie en Puffer (1983) onderstreepte deze constatering. Hoewel deze onderzoeken nog geen eenduidig bewijs konden vinden betreffende motieven voor self-serving behavior in jaarverslagen, slaagde Tsang (2002) daar wel in met een replica van het onderzoek van Bettman en Weitz in Singapore. Tsang constateerde dat in een algemeen economisch slecht jaar, goede prestaties van het onderzochte bedrijf werden toegeschreven aan interne factoren (de goede prestaties werden op basis van de economische situatie niet verwacht, dus het bedrijf zelf moet intern wel iets goeds gedaan hebben) en in een ander algemeen economisch slecht jaar de slechte prestaties werden toegeschreven aan de economische situatie – een externe factor. Ook in Europa is onderzoek gedaan naar self-serving behavior in het bedrijfsleven. Onderzoek van Aerts (1994) wees uit dat ook in België successen van bedrijven systematisch aan interne factoren werden toegekend. Tot slot hebben recentelijk Kemp en Hooghiemstra (2000) en Van der Meer en Beeres (2007) bewijs gevonden voor het bestaan van voornamelijk self-serving attributies in directieverslagen van beursgenoteerde ondernemingen. Van der Meer en Beeres onderzochten hierbij honderd bedrijven met een beursnotering in Nederland. Private bedrijven hebben dus, samenvattend, de neiging om successen aan eigen handelen toe te schrijven. Dit zijn attributies van het type I+. In de verschillende onderzoeken naar deze sector was dit type attributie het grootst vertegenwoordigd. In economische slechte tijden constateerden de onderzoekers, voornamelijk Tsang, ook een hoge hoeveelheid attributies van het type E- (negatief effect te wijten aan een externe factor).

2.3.3 Eerder onderzoek bij de Nederlandse Defensieorganisatie

Er is reeds onderzoek verricht op het gebied van self-serving behavior bij de Nederlandse krijgsmacht. Kouwenberg (2009) heeft onderzoek gedaan naar het voorkomen van dit gedrag in kwartaalrapportages van het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) en Cruijssen (2014) heeft *management control reports* van zowel de lucht- als landstrijdkrachten (CLSK & CLAS) onder de loep genomen. Moret (2014) heeft kwartaalrapportages van het Commando Zeestrijdkrachten (CZSK) onderzocht en tot slot heeft de Brouwer (2014) onderzoek verricht naar self-serving behavior in kwartaalrapportages van de Defensie Materieel Organisatie (DMO).

Kouwenberg sprak de verwachting uit dat, op basis van zijn vooronderzoek, CLSK-eenheden gemiddeld meer self-serving attributies bevatten dan attributies die niet self-serving zijn. Voor deze verwachting werd statistische ondersteuning gevonden. Tevens verwachtte hij dat de rapportages van CLSK-eenheden minder self-serving attributies bevatten dan rapportages van beursgenoteerde bedrijven. Een vergelijking met het onderzoek van Van der Meer en Beeres (2007) leidde tot een verwerping van die hypothese – de CLSK-rapportages bevatten beduidend *meer* self-serving attributies. Kouwenberg vond de volgende resultaten:

	Self-serving		Niet self-serving		Totaal
	I+	E-	I-	E+	
Aantal attributies	37	245	12	19	313
%	11,8%	78,3%	3,8%	6,1%	100%
Gemiddeld per rapport	0,34	2,23	0,11	0,17	2,85

Tabel 2.1: Resultaten van het onderzoek van Kouwenberg (2007)

Aantal rapportages	Gem. self-serving attributies	%	Gem. niet self-serving attributies	%
2006 (41 rapportages)	3,17	90,8%	0,32	9,2%
2007 (34 rapportages)	2,79	88,0%	0,38	12,0%
2008 (35 rapportages)	1,66	92,2%	0,14	7,8%
Totaal	2,57	90,1%	0,28	9,9%

Tabel 2.2: Gemiddeld aantal self-serving attributies in het onderzoek van Kouwenberg (2007)

In de resultaten van Kouwenberg komt naar voren dat met 78,3% de attributies van de categorie E- veel vaker dan attributies uit de overige categorieën voorkomen. Tot slot verwachtte Kouwenberg dat sinds de introductie van een nieuw besturingsmodel bij het CLSK het aantal self-serving attributies in de rapportages zou toenemen, maar dit vermoeden werd noch bevestigd noch ontkracht wegens een gebrek aan rapportages.

Crujisen toont met zijn onderzoek aan dat self-serving behavior veelvuldig voorkomt in de management control reports van zowel het CLSK en het CLAS door een significant verschil te laten zien in het aantal self-serving attributies en het aantal attributies dat niet als zodanig geclassificeerd kan worden. Tevens toont hij aan dat hoe slechter de geleverde prestatie is geweest, hoe meer self-serving attributies evident zijn in het control report en vice versa. Crujisen vond de volgende resultaten:

	Self-serving		Niet self-serving	
	I+	E-	I-	E+
Average total	1,05	6,89	0,05	0,42
Average Airforce	0,68	2,26	0,06	0,3
Average Army	1,44	11,75	0,02	0,54
% Total	12,5	81,8	0,6	5
% Airforce	20,6	68,3	1,8	9,2
% Army	10,5	85,4	0,2	3,9

Tabel 2.3: Resultaten van het onderzoek van Crujisen (2013)

De onderzoeksresultaten van Crujisen laten zien dat, net als bij het onderzoek van Kouwenberg, attributies van het type E- verreweg het vaakst voorkomen. Hier wordt het onderzoek van Kouwenberg in feite kracht bijgezet en eenzelfde trend inzichtelijk gemaakt voor het CLAS.

Moret, in haar onderzoek naar de kwartaalrapportages van het CZSK, sprak op basis van haar vooronderzoek ook enkele verwachtingen uit. Om te beginnen verwachtte zij in de kwartaalrapportages een groter aantal self-serving attributies aan te treffen in dan niet self-serving attributies. Voor deze hypothese werd ondersteuning gevonden. Vervolgens verwachtte zij dat de kwartaalrapportages van het CZSK beduidend meer self-serving attributies zouden bevatten dan de rapportages van civiele, beursgenoteerde bedrijven. Ook deze hypothese werd aangenomen. Tot slot kon zij geen bewijs vinden voor een eventuele toe- of afname van het aantal self-serving attributies gedurende de periode 2008 – 2013. Het onderzoek van Moret produceerde de volgende resultaten:

	Self-serving		Niet self-serving		Totaal
	I+	E-	E+	I-	
Aantal attributies	272	667	97	114	1150
%	23,7%	58,0%	8,4%	9,9%	100%
Gemiddeld per rapport	1,17	2,86	0,42	0,49	4,94
Gemiddeld self-serving vs. niet self-serving	4,03 (81,7%)		0,91 (18,30%)		4,94

Tabel 2.4: Resultaten van het onderzoek van Moret (2014)

In navolging van Crujisen en Kouwenberg toont Moret aan dat eenzelfde trend zichtbaar is in de kwartaalrapportages van het CZSK. Ook bij de marine is het overgrote deel van de gevonden attributies van de categorie E-.

Tot slot heeft de Brouwer in 2014 onderzoek verricht naar self-serving behavior in rapportages over investeringsprojecten binnen de Defensie Materieel Organisatie (DMO). Vooraf aan het onderzoek verwachtte de Brouwer dat, mede door externe prestatiedruk (in dit geval de informatieplicht richting de politiek bij investeringsprojecten boven de 25 miljoen euro), self-serving behavior op zou treden in de rapportages van DMO. Tevens verwachtte de Brouwer dat hoe hoger de druk en het belang van het investeringsproject, hoe meer self-serving attributies geconstateerd zouden worden. Hoewel hij voor deze laatste verwachting geen statistisch bewijs vond, werd zijn eerste hypothese wel aangenomen. Uit de resultaten bleek tevens dat hoe hoger het succes van een investeringsproject, des te minder self-serving behavior voor leek te komen in de rapportages. De volgende resultaten kwamen voort uit dit onderzoek:

	Self-serving		Niet self-serving		Totaal
	I+	E-	I-	E+	
Aantal attributies	181	283	37	199	700
%	25,8%	40,5%	5,3%	28,4%	100%
Totaal	464 (66,30%)		236 (33,70%)		

Tabel 2.5: Resultaten van het onderzoek van de Brouwer (2014)

Hoewel de verhouding minder sterk is dan bij de voorgaande onderzoeken bij de operationele commando's, toont de Brouwer aan dat ook bij DMO attributies van de categorie E- oververtegenwoordigd zijn.

2.3.4 Conclusie

Voorafgaand aan dit onderzoek is al een substantieel aantal onderzoeken gedaan naar het fenomeen self-serving behavior bij zowel beursgenoteerde, private ondernemingen alsook de Nederlandse krijgsmachtdelen, inclusief de Defensie Materieel Organisatie. Op basis van deze onderzoeken is het gerechtvaardigd om te stellen dat in de (jaar)overzichten van private ondernemingen attributies van het type I+ het sterkst vertegenwoordigd zijn: bedrijven zijn geneigd om hun positieve resultaten toe te schrijven aan eigen handelen, omdat dit hun positie op de markt verbetert (aandelenkoersen, vertrouwen in het bedrijf, etc.). Onderzoeken naar de Nederlandse krijgsmacht, aan de andere kant, tonen aan dat in de jaar- en kwartaalrapportages van Defensie attributies van het type E- het vaakst voorkomen. Wellicht komt dit omdat krijgsmachtonderdelen hun beschikbare budget ten minste willen behouden. Zij geven dan aan dat de fouten die gemaakt zijn, niet aan interne factoren te wijten zijn geweest. Met het specifiek benoemen van interne successen (I+) is gering voordeel te behalen, omdat de politiek er reeds van uit gaat dat het budget naar behoren besteed wordt.

2.4 Het Korps Mariniers, politieke besluitvorming en after action reports

Om de theorie en de resultaten van voorgaand empirisch onderzoek zoals hiervoor beschreven te kunnen koppelen aan evaluatierapporten van het Korps Mariniers en zodoende hypothesen voor dit onderzoek te kunnen formuleren, is enige kennis van dit specifieke Defensieonderdeel benodigd. Tevens is het noodzakelijk om de redenen waarom self-serving behavior hier mogelijk op zou kunnen treden te begrijpen. Deze paragraaf maakt deze aspecten inzichtelijk.

Het Korps Mariniers, onderdeel van de Koninklijke Marine, is één van de oudste krijgsmachtonderdelen. Het is een relatief kleine branche van het Defensieapparaat met circa 2500 man personeel. Het Korps Mariniers is gespecialiseerd in amfibische operaties en optreden onder extreme omstandigheden met lichte infanterie-eenheden. Zo zijn de mariniers onder alle klimatologische omstandigheden inzetbaar, waar ook ter wereld. De lijfspreuk 'Qua Patet Orbis' (zo wijd de wereld strekt) komt dan ook niet uit de lucht vallen. Zowel extern als binnen de Defensieorganisatie profileert het Korps Mariniers zich als elite-eenheid. Het heeft uiteraard wel wat voeten in de aarde om als zodanig geclassificeerd te worden. Jaarlijks organiseert het Korps Mariniers dan ook talloze trainingen op haar gebieden van expertise om het niveau hoog te houden en het personeel optimaal voor te bereiden op operationele inzet.

Het (blijven) excelleren op bepaalde militaire gebieden (zoals het optreden onder extreme omstandigheden en amfibische operaties) lijkt voor het Korps Mariniers van levensbelang. Structurele bezuinigingen op het defensiebudget door de jaren heen (Minister van Defensie, 2014), onder andere als gevolg van de financiële crisis, hebben er voor gezorgd dat de verschillende krijgsmachtdeelen slagkracht en personeel hebben moeten inleveren. In principe geldt dat hoe beter een krijgsmachtdeel zijn waarde en nut in de hedendaagse, complexe samenleving kan demonstreren, hoe minder waarschijnlijk het wordt dat dit krijgsmachtdeel op een verminderd budget kan rekenen in de toekomst. Dit was bijvoorbeeld goed te zien bij de bezuinigingsronde in 2011, waarbij alle Leopard tanks verkocht werden (Elsevier, 2011). De tanks, primair bedoeld om de Russen tegen te houden tijdens de Koude Oorlog, werden te weinig ingezet in het kader van de 'nieuwe' focus op crisisbeheersingsoperaties. Vanuit dit opzicht is het dan dus ook essentieel voor het Korps Mariniers om zich naar buiten (naar de politiek en de Nederlandse samenleving) positief en onderscheidend te profileren. Eén van de manieren waarop het Korps Mariniers dit onlangs heeft getracht te bewerkstelligen is door een omvangrijke reorganisatie die tot in de kleinste eenheid gevoeld werd, en zelfs een geheel nieuwe doctrine met zich mee bracht. In de nieuwe organisatie is het onder meer mogelijk om alle nieuwe mariniers *special operations capable* (SOC) op te leiden, waardoor een reguliere marinierseenheid ondersteunend aan *maritime special operations forces* (MARSOF) kan werken (Dutch Defense Press, 2013).

Aan de basis van het vermogen om je als Defensieonderdeel te onderscheiden van vergelijkbare eenheden (zoals de 11^e Luchtmobiele Brigade of het Korps Commandotroepen) staat echter simpelweg zeer goed getraind, specialistisch personeel. De enige manier om de vaardigheden en mentaliteit van het personeel op peil te houden (en uiteraard te verbeteren) als ze niet op uitzending is, is door het doorlopen van trainingen. De trainingen die het Korps Mariniers organiseert zijn dan ook gericht op het in beperkte tijd, met beperkte middelen, zo effectief mogelijk aanleren van de benodigde vaardigheden. De trainingen zijn niet zelden bijzonder complexe ondernemingen. Niet alleen is het beoefenen van het optreden in het hoogste geweldspectrum an sich een opgave, de locaties en klimatologische omstandigheden zorgen nog eens voor een extra uitdaging. Het is dan ook

van groot belang dat na afloop van een training de sterke en zwakke punten van die training belicht worden in een evaluatierapport, een zogeheten *after action report*, om uiteindelijk *lessons learned* mee te kunnen nemen in de planning van de volgende training. Hier is dan ook de link te leggen naar de rest van het theoretisch kader – mogelijk er kunnen er self-serving attributies voorkomen in een after action report. Er wordt immers binnen een evaluatierapport gezocht naar verklaringen voor zowel positieve als negatieve effecten, en die verklaringen zijn te classificeren als externe of interne factoren.

Er bestaat geen eenduidig, vast format voor een standaard after action report van het Korps Mariniers. Dit komt waarschijnlijk ook vanwege het feit dat after action reports op verschillende 'niveaus' worden geschreven. Zo bestaan er after action reports van een enkele *raiding troop* (circa 32 man) en after action reports van een gehele *marine combat group* (voorheen een bataljon). Op dergelijk verschillende niveaus worden ook verschillende effecten (resultaten) van de training geëvalueerd. Verschillende afdelingen (zoals de instructeurs van de *mountain leaders* die voor de berg- en wintertraining verantwoordelijk zijn) houden wel een bepaalde structuur aan voor hun after action reports. Een ander kenmerk van de after action reports van het Korps Mariniers waardoor een connectie gemaakt kan worden met het concept van self-serving behavior is het feit dat er bij het rapporteren een principaal-agentrelatie bestaat tussen diegene die verantwoordelijk is voor het schrijven van het after action report (de agent) en zijn commandant (principaal). De agent, in veel gevallen een lagere commandant van een kleinere eenheid (zoals een raiding troop), evalueert het optreden van zijn eenheid en informeert zijn hogere commandant hierover. Hier komt het probleem van asymmetrische informatie weer naar voren zoals beschreven in sectie 2.2.2. Een positievere evaluatie schrijven over de eigen eenheid dan eigenlijk terecht is kan de agent immers in een goed daglicht plaatsen. Het is echter essentieel om te benadrukken dat een directe vergelijking tussen after action reports van het Korps Mariniers en de jaar- en management control verslagen van de in sectie 2.3.2 behandelde eerdere onderzoeken problematisch is. De after action reports worden immers niet gebruikt om verantwoording naar buiten (naar de politiek of de Nederlandse bevolking) af te leggen, maar enkel om intern verbeteringen door te voeren. Om deze reden verwacht ik dan ook in vergelijking met de eerdere onderzoeken significant andere resultaten te verkrijgen uit dit onderzoek. Dit is terug te zien in hypothese 1 op de volgende pagina.

2.5 Hypotheses

Op basis van het literatuuronderzoek kunnen enkele verwachtingen worden uitgesproken over de uitkomsten van dit onderzoek. Deze hypothesen zullen door middel van data-analyse getoetst worden.

Hypothese 1: After action reports van het Korps Mariniers bevatten gemiddeld *minder* self-serving attributies (I+ en E-) dan attributies die niet als zodanig geclassificeerd worden.

Hoewel uit voorgaande onderzoeken blijkt dat jaar- en kwartaalverslagen van Defensieonderdelen over significant meer self-serving attributies beschikken, acht ik het verschil tussen deze verslagen (bedoeld voor externe verantwoording) en after action reports (bedoeld voor interne verbetering) essentieel. Gezien het feit dat er met de after action reports geen verantwoording aan externe partijen afgelegd hoeft te worden, acht ik de kans op self-serving behavior kleiner dan bij de eerder onderzochte jaar- en kwartaalverslagen.

Hypothese 2: After action reports van het Korps Mariniers bevatten de meeste attributies van de categorie I- (negatief effect ontstaan door interne factoren).

Evaluaties richten zich voornamelijk op de aspecten van de training die fout zijn gegaan, omdat daar dringend verbeteringen benodigd zijn. In lijn met de vorige hypothese verwacht ik dan ook dat die fouten voornamelijk geattribueerd worden aan interne factoren.

Hypothese 3: Er is geen significant verschil tussen het aantal self-serving attributies binnen after action reports van enerzijds het niveau Marine Combat Groups en anderzijds het niveau Raiding Squadron.

Ik verwacht geen significant verschil betreffende het aantal self-serving attributies tussen de after action reports die een verschillend niveau van optreden beschrijven. Met andere woorden, after action reports van trainingen op MCG-niveau bevatten statistisch gezien niet significant meer of minder self-serving attributies dan after action reports van een Squadronstraining. Dit omdat de literatuur en voorgaand empirisch onderzoek hier geen aanleiding toe geeft. Mocht deze hypothese verworpen moeten worden op basis van de resultaten van dit onderzoek, dan zou dit duiden op een verschil in de mate van self-serving behavior per niveau.

Hypothese 4: After action reports van trainingen die uitgevoerd zijn in nauwe samenwerking met buitenlandse eenheden (d.w.z. de Nederlandse eenheid is ingebed in de structuur van een grotere internationale eenheid – de training is *combined*) bevatten gemiddeld meer attributies van het type E- dan after action reports van autonoom uitgevoerde trainingen.

Indien een training combined is (een Nederlands squadron is bijvoorbeeld ingebed in een bataljon van het USMC), dan is de Nederlandse eenheid in grotere mate afhankelijk van de overkoepelende procedures, leiding en logistieke voorzieningen (externe factoren) dan bij trainingen waaraan uitsluitend eenheden van het Nederlandse Korps Mariniers deelnemen.

3 Methoden

Dit hoofdstuk specificceert de gehanteerde manier van onderzoek. Als eerste zal in paragraaf uitgelegd worden waar de gebruikte data vandaan komt (paragraaf 3.1). Vervolgens wordt in paragraaf 3.2 en in paragraaf 3.3 uitgelegd hoe de data gebruikt teneinde een antwoord te vormen op de eerder genoemde onderzoeksvragen. Hierbij komen voorbeelden aan bod om het classificeren van attributies zo inzichtelijk mogelijk te maken (paragraaf 3.4). Tot slot worden de validiteit (in hoeverre in het onderzoek daadwerkelijk gemeten is wat van te voren kenbaar is gemaakt) en betrouwbaarheid (in hoeverre de resultaten accuraat zijn) van het onderzoek behandeld (paragraaf 3.5).

3.1 Dataverzameling

Het Korps Mariniers heeft onofficieel altijd om haar zogenaamde '*can do-mentaliteit*' bekend gestaan. In feite wil dat zeggen dat mariniers denken in oplossingen en improvisatie, en niet in problemen. Als mariniers een opdracht krijgen waarvoor ze eigenlijk niet over toereikende middelen of mankracht beschikken, dan zullen zij over het algemeen niet (blijven) klagen over het tekort aan middelen maar een manier zoeken om de opdracht toch zo goed mogelijk te kunnen volbrengen. Het Korps Mariniers heeft in het verleden dan ook vaak moeten improviseren om aan een bepaalde politieke vraag te voldoen. Tezamen met een tekort aan administratief personeel hebben deze factoren er toe geleid dat het Korps Mariniers door de jaren heen relatief weinig van haar trainingen, procedures en acties gedocumenteerd heeft, zeker in vergelijking met bijvoorbeeld het Commando Landstrijdkrachten (CLAS). Het gevolg is onder meer te zien in het aantal beschikbare after action reports: after action reports van trainingen van vóór 2011 zijn nauwelijks beschikbaar. Desondanks zijn er de afgelopen jaren wel een groot aantal geschreven. Een bijkomstig voordeel is dan dat de uitkomsten van dit onderzoek hierdoor gebaseerd zullen zijn op recente data.

De data die gebruikt wordt voor dit onderzoek is afkomstig uit de evaluatierapportages van de trainingen van het Korps Mariniers. Het gaat hier om after action reports van verschillende trainingen van de Marine Combat Groups en hun sub-eenheden. Specifiek worden de volgende after action reports gebruikt:

- Special Operations in Urban Terrain Training (23^e Raiding Squadron, 2014)
- Training S-Teams (23^e Raiding Squadron, 2014)
- Amfibische Manoeuvre Schiettraining (23^e Raiding Squadron, 2014)
- Bilaterale Training USMC 6th Marines Regiment (21^e Raiding Squadron, 2013)
- Albanian Lion (23^e Raiding Squadron, 2013)
- CSS Sennelager (23^e Raiding Squadron, 2013)
- Joint Fires Exercise COBRA (verschillende eenheden, 2014)
- Black Alligator First Impression Report (22^e Raiding Squadron, 2013)
- Joint Warrior 131 (2 MARNSBAT, 2013)
- Joint Warrior 141 (1 Marine Combat Group, 2014)
- Joint Arctic Deployment (2 Marine Combat Group, 2014)
- Joint Arctic Training (2 MARNSBAT, 2012)
- Schiet- en Bergrtraining VK (2 MARNSBAT, 2012)

De after action reports bestaan uit een groot aantal (aandachts)punten dat tijdens de trainingen is opgevallen en goed dan wel mis is gegaan. Sommige after action reports volgen een vast gestructureerd format, zoals de after action reports van de jungle-, berg-, en wintertrainingen. Deze zijn gesorteerd op werkgebied. Zo zijn de aandachtspunten verdeeld over de secties Personeel, Intelligence, Operaties, Logistiek, Plannen, Communicatie, Training, Financiën en Civiel-militaire samenwerking. Elk aandachtspunt wordt gestructureerd aangegeven middels een *topic* (onderwerp), *observation* (waarneming) en *recommendation* (aanbeveling) op de volgende manier:

Topic:	Trainen Actions on
Observation:	Als MTC zijn we te laat begonnen met het inbrengen van Actions on op het programma. Voorbeeld: Wounded man drill, lawinedrill, lost comms etc
Recommendation:	In de volgende MOX trainingen zullen de Actions on eerder getraind moeten worden. Hiermee wordt bereikt dat de eenheden meerdere malen geconfronteerd worden met de Actions on. Er vind herhaling plaats zodat eenheden de aangeleverde feedback kunnen gebruiken tijdens de volgende actions on.

Voorbeeld 1: Een aandachtspunt, met bijbehorende observation en recommendation (AAR AMST, 2014)

Andere after action reports volgen echter geen vast format. Zo zijn er after action reports waar verhalend wordt beschreven wat er zoal goed en fout ging tijdens de betreffende training, en welke lessen daar uit geleerd dienen te worden. In principe maakt de structuur van de after action reports voor het onderzoek niet uit.

Het onderzoeken van de waarnemingen en aanbevelingen op eventuele attributies aan interne of externe factoren vormt de basis van dit onderzoek. Uiteraard verschilt het aantal aandachtspunten sterk per training, afhankelijk van de succesvolheid van de training.

3.2 Onderzoeksstrategie

Om tot een antwoord te kunnen komen op de in hoofdstuk 1 gestelde deelvragen, is het essentieel om de gevonden observaties in de after action reports schematisch in kaart te brengen. Uiteindelijk is een totaaloverzicht vereist met daarin het aantal gevonden attributies (het toewijzen van een effect of uitkomst aan een interne dan wel externe factor), verdeeld in 'self-serving attributies' en 'non self-serving attributies', eventueel aangevuld met een percentage van beiden. Tot slot is, om de laatste hypothese te kunnen toetsen, onderscheid in de after action reports op de niveaus Marine Combat Group en Raining Squadron vereist.

Stappenplan voor het onderzoek:

- 1) Sorteren van de evaluatierapporten (after action reports) op niveau;
- 2) Identificeren van attributies per after action report;
- 3) Het onderzoeken van de attributies aan wat voor soort factor (intern of extern) ze toegeschreven worden, en of het bijbehorende effect positief dan wel negatief is;
- 4) Classificatie van de gevonden attributies in 'self-serving' en 'non self-serving';
- 5) Verwerken van de resultaten in overzicht;
- 6) Analyse van de resultaten.

Dit onderzoek betreft een **inhoudsanalyse**. Een inhoudsanalyse is een methode om documenten en teksten te onderzoeken op de aanwezigheid van bepaalde concepten of woorden (Vrije Universiteit, 2014). In het geval van dit onderzoek worden documenten (evaluatierapporten) onderzocht op de aanwezigheid van attributies (het gezochte concept). Bij het toepassen van een inhoudsanalyse gaat het niet om het empirisch materiaal zelf maar juist om 'de inhoud' van het materiaal om bepaalde kenmerken met betrekking tot de zender van het materiaal te karakteriseren (Beeres, 2001).

3.3 Analyse

De stappen twee, drie en vier uit de vorige paragraaf zijn van cruciaal belang en behoeven verdere uitleg omtrent de analyse van de gevonden attributies. Als eerste dient duidelijk gemaakt te worden wat nu daadwerkelijk onder een attributie wordt verstaan binnen dit onderzoek.

Binnen dit onderzoek versta ik onder **attributie** wanneer een effect of uitkomst wordt verklaard op basis van **oorzaak en gevolg**.

In het onderstaande voorbeeld is sprake van attributie, omdat het effect (het ongeval) wordt uitgelegd in termen van oorzaak en gevolg.

Topic:	Aanhanger Skidoo
Observation:	Er heeft een ongeval plaatsgevonden met NOR MB met aanhanger waarop twee skidoo's stonden. Door plotselinge regenval waren de wegen spekglad. Ondanks aangepaste snelheid is de combinatie in een slip geraakt. Na analyse van het ongeval bleek dat de aanhanger in een slip was geraakt en de MB daarbij meegenomen heeft. Oorzaak van het in de slip raken van de aanhanger is dat de aanhanger voorzien is van zomerbanden.
Recommendation:	De aanhanger voor de skidoo's moeten asap voorzien worden van winterbanden met spikes.

Voorbeeld 2: Voorbeeld van attributie (AAR AMST, 2014)

Om een attributie in te delen in de 'self-serving categorie', moet de attributie aan één van de twee volgende voorwaarden voldoen:

- Het effect is positief, de attributie is aan een interne factor
- Het effect is negatief, de attributie is aan een externe factor

Vervolgens ontstaat de vraag wanneer een effect positief dan wel negatief is, en wat onder interne en externe factoren verstaat wordt.

Binnen dit onderzoek versta ik onder een **positief effect** een effect dat voordeel biedt aan het Korps Mariniers, en een **nadelig effect** is een effect dat de organisatie benadeelt. Een **interne factor** is een factor waarover het Korps Mariniers controle kan uitoefenen, terwijl een **externe factor** niet te beïnvloeden is.

In het bovenstaande voorbeeld komen in feite twee attributies voor naar aanleiding van één negatief effect. Ten eerste wordt de plotselinge regenval benoemd (externe factor) en ten tweede de zomerbanden van de aanhanger (interne factor). De eerste attributie wordt dus uiteindelijk ondergebracht in de categorie *self-serving attributies* (negatief effect, externe factor) terwijl de tweede attributie behoort tot de categorie *non self-serving attributies* (negatief, interne factor).

Zodra alle beschikbare evaluatierapporten onderzocht zijn op de aanwezigheid van attributies en deze geclassificeerd zijn, kunnen de resultaten geanalyseerd worden teneinde de deelvragen te beantwoorden. Met behulp van het softwareprogramma IBM SPSS kan een gefundeerde analyse plaatsvinden van de gevonden statistieken om tot een conclusie van het onderzoek te komen.

3.4.1 Voorbeelden

Hier zullen enkele voorbeelden volgen van gevonden attributies in de after action reports per categorie.

3.4.2 Positief effect, externe factor (niet self-serving)

Om te beginnen zijn er attributies in de categorie **E+** (positief effect, externe factor, niet self-serving).

Topic:	Duitse medische ondersteuning
Observation:	Het gebruik van Duitse Medische ondersteuning is wederom als positief ondervonden. Deze waren professioneel en punctueel en waren prettig in de omgang.
Recommendation:	Het gebruik van Duitse ambulances van het Deutsche Rote Kreuz is als positief ervaren.

In het 'observation' vak wordt duidelijk gemaakt dat een positief effect is bereikt, namelijk goede medische ondersteuning. Dit is te danken aan de inzet van het Deutsche Rote Kreuz, een externe partij (factor).

De volgende attributie wordt binnen dit onderzoek ook als **E+** aangemerkt:

Topic:	Schietbanen
Observation:	De schietbanen te GTA lenen zich goed voor de training in de huidige opzet. Met name de statische banen van grote lengte zijn uitermate geschikt voor statische training. De manoeuvre training was ook goed mogelijk op de banen. Zo was er bijvoorbeeld de mogelijkheid om buiten de banen te treden om een inmars mogelijk te maken. Daarnaast was Range Control welwillend om onze training zo goed als mogelijk te faciliteren,
Recommendation:	De training kan goed uitgevoerd worden te GTA.

Uit dit stukje wordt duidelijk dat de training goed uitgevoerd kon worden op de beschikbare schietbanen er dus een positief effect is bereikt. Dit wordt toegeschreven aan het feit dat de schietbanen (die niet beheerd worden door het Korps Mariniers maar door een externe partij) van geschikte kwaliteit waren én aan het feit dat 'Range Control' (ook een externe partij) welwillend was om de training van het Korps Mariniers zo goed mogelijk te laten verlopen. In feite hebben we hier dus te maken met twee attributies van het type E+.

3.4.3 Negatief effect, interne factor (niet self-serving)

De volgende voorbeelden bevatten attributies die vallen in de categorie I- (negatief effect, interne factor). Dit is de andere categorie attributies die als 'niet self-serving' geldt.

Topic:	Indienen te gebruiken frequentie
Observation:	Er waren geen frequenties aangevraagd voor de training. Hierdoor kon er formeel geen gebruik worden gemaakt van radio's voor scenariotraining, terwijl dit voor de training essentieel was.
Recommendation:	Er moet op tijd door de eenheidsverbindelaar een frequentiepakket aangevraagd worden zodat er gebruik gemaakt kan worden van radio's.

In dit geval is het effect dat opgetreden is negatief – de radio's konden formeel niet gebruikt worden. Uit het stuk valt op te maken dat dit te wijten is aan het niet op tijd aanvragen van een frequentiepakket door de eenheidsverbindelaar. Dit is een factor die het Korps Mariniers zelf kon beïnvloeden, en daarom valt deze attributie in de categorie I-.

Topic:	Aanvraag lawine hond voor lawine lessen
Observation:	Jaarlijks wordt een lawine hond met Noorse begeleider aangevraagd. Deze aanvraag vind structureel te laat plaats. In de toekomst moet deze begeleider eerder aangevraagd worden.
Recommendation:	In december, de maand voorafgaand aan de JAT moet deze begeleider aangevraagd worden. Overigens is het geen MUST HAVE in de training. Wel een eye opener.

In het bovenstaande voorbeeld wordt duidelijk dat er geen speciaal getrainde lawinehond beschikbaar was voor de training, terwijl dit wel gewenst was (dus een negatief effect). Dit komt omdat deze structureel te laat wordt aangevraagd (interne factor). Dit is dus ook een typisch voorbeeld van een attributie van het type I-.

3.4.4 Negatief effect, externe factor (self-serving)

De volgende twee voorbeelden zijn attributies die als self-serving classificeren – het gaat hier om attributies van het type E- (negatief effect, externe factor). De twee voorbeelden zijn fragmenten uit een verhalend geschreven after action report, in tegenstelling tot de attributies uit de vorige voorbeelden.

“... Dit was noodzakelijk omdat er m.b.t. het programma en de logistiek nog veel geregeld moest worden. De periode van de advance party bleek te kort. Een groot deel van de te regelen zaken kostte erg veel tijd. Dit door de procedures en regelgeving binnen het USMC.”

Uit het extract is op te maken dat op logistiek gebied niet alles op tijd geregeld was. Dit is een negatief effect, dat wordt toegeschreven aan de procedures en regelgeving binnen het *United States Marine Corps*. Om die reden gaat het hier om een attributie van het type E-.

Topic:	Slechte bereikbaarheid door slecht wifi-netwerk
Observation:	Het is essentieel om ook op oefeningen, zeker oefeningen van deze lengte, bereikbaar te zijn op Mulan. Gedurende de schiettraining was er de beperkte beschikbaarheid van een opgezet wifi-netwerk, maar dit was van een dusdanige kwaliteit dat dit in de praktijk niet werkbaar was. Hierdoor was goed contact met Nederland niet goed mogelijk.
Recommendation:	Zorg voor een goede verbinding met Nederland, zodat er ook gedurende oefeningen normaal gewerkt kan worden.

Uit het bovenstaande voorbeeld wordt duidelijk dat het wifi-netwerk ontoereikend was (negatief effect). De oefening vond plaats in het buitenland waar de eenheid in principe niet verantwoordelijk is voor de infrastructuur (externe factor). Daarom wordt deze attributie ook tot de E- categorie gerekend.

3.4.5 Positief effect, interne factor (self-serving)

Hieronder zijn enkele voorbeelden te vinden van attributies van het type I+. Dit zijn attributies waarbij een positief effect verklaard wordt door een interne factor.

“De grote meerwaarde van de training was het werken met sim-munitie (verfmunitie). Het realisme wordt hiermee nog meer vergroot. De mariniers ervaren wat het is om daadwerkelijk op iemand te richten en te vuren. Het getroffen worden door een verfpatroon doet soms ook daadwerkelijk zeer waardoor men anders reageert.”

Het effect dat hier bereikt wordt is dat de training realistischer wordt. Dit is een positief effect, dat wordt toegeschreven aan het feit dat men voor een bepaalde munitiesoort heeft gekozen (interne factor). Om die reden is dit een attributie van het type I+.

Topic:	Eigen koks
Observation:	Het is als zeer positief ervaren dat er eigen koks aanwezig waren voor deze training. Hierdoor werd er tijd gewonnen omdat er flexibel en efficiënt omgegaan kon worden met eettijden in relatie tot het trainingsprogramma.
Recommendation:	Zorg voor eigen koks tijdens deze training.

In het bovenstaande voorbeeld wordt de keuze voor eigen koks onderstreept (interne factor), omdat het gebruik hiervan tijdwinst opleverde door flexibele en efficiënte inzet (positief effect). Dit is dan ook een attributie van het type I+.

3.4.6 Geïmpliceerde attributies

In de after action reports van het Korps Mariniers komt het ook verschillende keren voor dat er een probleem beschreven wordt, maar dat de oorzaak van dat probleem niet direct aangegeven wordt. Echter, uit de context van het verhaal is vaak wel op te maken wat het probleem is geweest. Als dit het geval is, waarbij het buiten kijf staat wat de oorzaak van het effect is geweest maar het niet daadwerkelijk op papier gezet is, neem ik dit wel mee als zijnde een attributie voor dit onderzoek. Een voorbeeld is hieronder te vinden:

Topic:	Drill bij verbranding en drill bij koude voeten
Observation:	Beide drills waren op een laag niveau. Er werd ook onvoldoende adequaat gereageerd door eigen kaderleden.
Recommendation:	Meer aandacht aan besteden. Tijdens de AWT1 zal de ML' er ism AMV hier bovenop moeten zitten.

Hier wordt het probleem geschetst dat een bepaalde *drill* (handelswijze) bij verbrandingen en koude voeten bij veel mariniers er niet goed 'in zat'. Hoewel er niet daadwerkelijk wordt gesteld dat dit probleem voortvloeit uit een gebrek aan instructie, is dit uit de context wel op te maken (de *recommendation* luidt dat er meer aandacht aan de drills besteed moet worden). Het Korps Mariniers heeft de instructies zelf in de hand, en om die reden wordt deze attributie geclassificeerd als I-.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

3.5.1 Validiteit

De validiteit van dit onderzoek ligt wellicht iets gecompliceerder dan gebruikelijk. Validiteit betreft het daadwerkelijk meten van dat wat gezegd is te meten. Dit is een onderzoek naar self-serving behavior, waarbij de mate en aard van attributies in evaluatierapporten daadwerkelijk onderzocht wordt. Bepaalde attributies worden als 'self-serving' geclassificeerd (zie [3.2 Onderzoeksstrategie](#)) als bijvoorbeeld een negatief effect wordt toegeschreven aan een externe factor. Waar echter geen uitspraken over worden gedaan, is of die toeschrijving feitelijk juist en/of rechtvaardig is. Het is belangrijk om dit in het achterhoofd te houden: indien een analyse van de resultaten zou laten zien dat er binnen de evaluatierapporten daadwerkelijk veel attributies worden gevonden die als self-serving geclassificeerd kunnen worden, zou het bestaan van self-serving behavior volgens de definitie in dit onderzoek in een bepaalde mate aangetoond zijn. In dit onderzoek worden dus geen uitspraken gedaan over het vraagstuk of dit fenomeen nu wel of niet terecht en/of te rechtvaardigen is.

Tevens is in het kader van de validiteit het feit dat het onderzoek een steekproef betreft belangrijk. De steekproef wordt zo representatief als mogelijk gemaakt door van de verschillende trainingen een gelijk aantal evaluatierapporten te onderzoeken (de trainingen keren immers jaarlijks terug), om op deze manier de verhoudingen kloppend te maken. Ook is het behandelen van verschillende trainingen belangrijk, omdat de evaluatierapporten van de trainingen door verschillende personen worden geschreven. Op deze manier krijgt het onderzoek dus een goed in verhouding staand aantal evaluatierapporten te verwerken die geschreven zijn door een uitgebreid aantal auteurs.

3.5.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van dit onderzoek (de accuraatheid van de metingen) wordt getracht te waarborgen door het onderzoeken van een zo hoog mogelijk aantal evaluatierapportages (een zo groot mogelijke 'n'). Tevens zijn de onderzochte schriftelijke oorzaak-gevolg relaties redelijk ongevoelig voor interpretatie – het ontstane effect wordt toegewezen aan een bepaalde factor, en die factor is óf intern (controleerbaar) óf extern (niet controleerbaar).

Tevens dient er aandacht uit te gaan naar het feit dat de onderzoeker, ikzelf, in de toekomst werkzaam zal zijn voor het Korps Mariniers. Op het moment van onderzoek doen val ik echter nog onder het Commando Diensten Centra (CDC) en is hier dus nog geen sprake van. Er is voor mij dan ook geen voordeel (persoonlijk of organisatorisch) te behalen met het beïnvloeden van de resultaten.

4. Resultaten van het onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek vermeld, toegelicht en gebruikt om de aan het eind van hoofdstuk 2 opgestelde hypothesen te bevestigen dan wel verwerpen. Tevens worden de laatste twee deelvragen beantwoord:

- 1) Zijn er verschillen te ontdekken wat betreft de mate van self-serving behavior tussen de verscheidene evaluatierapporten?
- 2) Wat is de verhouding van verschillende categorieën attributies binnen de evaluatierapporten?

Om een aantal hypothesen te kunnen beoordelen zijn de resultaten geanalyseerd met het computerprogramma SPSS.

4.1 Beschrijvende statistiek

In deze paragraaf komen de resultaten van het statistisch onderzoek naar voren. De resultaten zijn verdeeld over de verschillende types after action reports, te weten de rapporten van de squadrons, de MCG's, (Marine Combat Groups, voorheen Bataljons) en de overige after action reports.

Squadron after action reports					
AAR	N	E+	I-	E-	I+
Special Operations in Urban Terrain Training (2013)	17	2	8	3	4
Amfibische Manoeuvre Schiettraining (2014)	17	2	5	4	6
Training S-teams (2014)	14	2	9	1	2
Bilaterale Training USMC 6th Marines (2013)	71	17	16	29	9
Totaal	119	23	38	37	21
Percentueel (%)	100%	19,3%	31,9%	31,1%	17,6%

Tabel 4.1: Attributies binnen de squadron after action reports

MCG / BAT after action reports					
AAR	N	E+	I-	E-	I+
Joint Arctic Deployment (2014)	100	9	37	28	26
Joint Arctic Training (2012)	29	4	8	7	10
Joint Warrior (2014)	42	3	21	11	7
Joint Warrior (2013)	41	3	20	12	6
Schiet- en Bergtraining Verenigd Koninkrijk (2012)	47	2	26	7	12
Totaal	259	21	112	65	61
Percentueel (%)	100%	8,1%	43,2%	25,1%	23,6%

Tabel 4.2: Attributies binnen de MCG after action reports

Misc/UK/FIR/Trp's after action reports

AAR	N	E+	I-	E-	I+
Albanian Lion (2013)	57	11	17	18	11
Black Alligator FIR (2013)	9	0	5	3	1
Joint Fires Exercise COBRA (2014)	20	1	10	4	5
CSS Sennelager (2014)	13	0	7	3	3
Totaal	99	12	39	28	20
Percentueel (%)	100%	12,1%	39,4%	28,3%	20,2%

Tabel 4.3: *Attributies in de overige after action reports*

Het samenvoegen van bovenstaande tabellen leidt tot het volgende totaaloverzicht over de types attributies binnen de after action reports van het Korps Mariniers:

Totaaloverzicht Categorie	N	Niet self-serving			Self-serving		
		E+	I-	Som	E-	I+	Som
Attributies	477	56	189	245	130	102	232
Percentueel (%)	100%	11,7%	39,6%	51,4%	27,3%	21,4%	48,6%

Tabel 4.4: *Overzicht attributies binnen after action reports van het Korps Mariniers*

In één oogopslag is op te merken dat de verdeling tussen niet self-serving attributies en self-serving attributies vrijwel gelijk is, namelijk 51,4% tegenover 48,6% respectievelijk. De interne attributie bij een negatief effect (I-) komt het vaakst voor (39,6% van alle attributies), daar waar de externe attributie aan een positief effect (E+) het minst vertegenwoordigd blijkt (11,7%). In de volgende paragrafen worden de resultaten verder geanalyseerd om de verschillende hypothesen één voor één te beoordelen.

4.2 Hypothese 1

De eerste hypothese van dit onderzoek luidde “After action reports van het Korps Mariniers bevatten gemiddeld *minder* self-serving attributies (I+ en E-) dan attributies die niet als zodanig geassocieerd worden”. Uit tabel 10 zijn de benodigde resultaten te halen, hieronder vereenvoudigd weergegeven:

	Aantal	Percentage
Niet self-serving	245	51,4%
Self-serving	232	48,6%

Hoewel het verschil klein is (51,4% tegenover 48,6%) zou op basis van de getallen de hypothese aangenomen kunnen worden. Echter, er moet nog rekening gehouden worden met toevalligheden bij een ‘N’ aantal attributies, in dit geval 477. Om de hypothese te beoordelen, rekening houdend met toevalligheden, is een statistische T-toets (paired samples T-test) benodigd. Deze toets wordt gebruikt om aan te tonen of er een *significant* verschil bestaat tussen het gemiddelde (de variantie) van twee groepen (in dit geval niet self-serving en self-serving attributies). Tevens is deze toets geschikt voor ratiovariabelen. Dit wil zeggen dat de waarde die de variabelen hebben een duidelijke betekenis hebben ten opzichte van elkaar (100 attributies is bijvoorbeeld 2 keer zo veel als 50 attributies). Hypothese 1 is in statistische termen als volgt weer te geven:

- H0: De gemiddelden van de twee groepen zijn gelijk
- H1: De gemiddelden van de twee groepen zijn ongelijk (de groep ‘niet self-serving’ bevat gemiddeld meer attributies)

De toets geeft de volgende resultaten:

Paired Samples Correlations			Paired Samples Test			
			95% Confidence Interval of the Difference			
N	Correlation	Sig.	Lower	Upper	t	Sig. (2-tailed)
13	0,941	0,000	-2,17853	4,17853	0,685	0,506

Tabel 4.5: Uitkomsten paired samples T-test

De toets maakt een aantal zaken inzichtelijk. Ten eerste wordt duidelijk dat de groepen ‘niet self-serving attributies’ en ‘self-serving attributies’ een hoge correlatie vertonen (0,941) die statistisch significant is (Sig. = 0,000). Met andere woorden, kennelijk geldt dat wanneer meer niet self-serving attributies gevonden worden, tevens meer self-serving attributies gevonden worden. Dit heeft uiteraard te maken met de omvang van de verschillende after action reports. Het interessante zit hem echter in het tweede gedeelte van de tabel: Sig. (2-tailed) is aanzienlijk groter dan 0,05 (namelijk 0,506), wat een bepaalde grens is bij deze toets. Een Sig. (2-tailed), ook wel p-waarde genoemd, die groter is dan 0,05 wil zeggen dat het verschil in het gemiddeld aantal attributies van de twee groepen insignificant is en dus naar alle waarschijnlijkheid berust op toevalligheden. De toets wijst uit dat er geen reden is om te concluderen dat de gemiddelden significant anders zijn en daarmee is er geen reden om H0 te verwerpen: H0 wordt dus aanvaard.

Voor hypothese 1 geldt dus dat hij verworpen wordt: after action reports van het Korps Mariniers bevatten statistisch gezien **even veel** (en dus niet minder) self-serving attributies (I+ en E-) dan attributies die niet als zodanig geassocieerd worden.

4.3 Hypothese 2

De tweede hypothese van dit onderzoek luidde “after action reports van het Korps Mariniers bevatten de meeste attributies van de categorie I- (negatief effect ontstaan door interne factoren)”. Tabel 10 laat duidelijk zien dat dit het geval is. Maar liefst 39,6% van alle 477 gevonden attributies waren negatieve effecten gekoppeld aan interne, beïnvloedbare factoren. Dat is beduidend meer dan de 11,7%, 27,3% en 21,4% van de E+, E- en I+ categorieën, respectievelijk. Om dit statistisch te kunnen onderleggen is een simpele ‘one-sample t-test’ gebruikt. Deze toets werkt met een enkele ratiovariabele (in dit geval het percentage attributies van de verschillende categorieën) en controleert of het gemiddelde van de waarden voor die specifieke variabele significant verschilt van een bepaalde testwaarde. In dit geval controleert de toets dus of het gemiddelde van 11,7%, 27,3% en 21,4% significant verschilt met 39,6% (hier dus de testwaarde). De hypothesen zijn als volgt:

- H0: Het gemiddelde percentage verschilt niet van 39,6%.
- H1: Het gemiddelde percentage verschilt wel van 39,6%.

De test produceerde de volgende resultaten:

One-Sample Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Percentages E+, E- en I+	3	20,1333	7,87676

Tabel 4.5: Uitkomsten one-sample statistics hypothese 2

One-Sample Test						
	Test Value = 39.6 (I-)					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Percentages E+, E- en I+	-4,281	2	0,05	-19,4667	-39,0336	0,1003

Tabel 4.6: Uitkomsten one-sample t-test hypothese 2

Hypothese 2 stelt dat de after action reports meer attributies van het type I- bevatten dan van de andere categorieën, dus er moet eenzijdig getoetst worden. Dat betekent dat Sig. (2-tailed) nog door twee gedeeld dient te worden. De kans dat de nulhypothese ten onrechte verworpen wordt is dan $0,050 / 2 = 0,025$ (een overschrijdingskans van 2,5%). Dit is minder dan 5%, en om die reden wordt de nulhypothese verworpen en de alternatieve hypothese aangenomen.

Hypothese 2 wordt dus aangenomen: after action reports van het Korps Mariniers bevatten de meeste attributies van de categorie I-.

4.4 Hypothese 3

De derde hypothese van dit onderzoek luidde “after action reports van trainingen die uitgevoerd zijn in nauwe samenwerking met buitenlandse eenheden (d.w.z. de Nederlandse eenheid is ingebed in de structuur van een grotere internationale eenheid – de training is *combined*) bevatten gemiddeld meer attributies van het type E- dan after action reports van autonoom uitgevoerde trainingen”. Om deze hypothese te kunnen beoordelen is het ten eerste noodzakelijk om een weloverwogen onderscheid te maken tussen de bedoelde after action reports. De enige after action reports die tot mijn beschikking waren die betrekking hadden op een daadwerkelijk internationaal ingebedde training, waarbij de Nederlandse eenheid (meestal een squadron) onderdeel was van een grotere militaire structuur (een internationaal bataljon of een zogeheten Amphibious Task Force (ATF)) zijn de after action reports van Joint Warrior (2013 en 2014) en de bilaterale training met het United States Marine Corps (USMC). Deze rapporten zijn dan ook ingedeeld in de groep ‘combined trainingen’ in tabel 12. De andere after action reports behoren tot de groep ‘autonome trainingen’, met uitzondering van de rapporten ‘Joint Arctic Deployment (2014)’ en ‘Joint Arctic Training (2012)’. Ik heb er voor gekozen om deze rapporten buiten beschouwing te laten voor wat betreft deze hypothese, omdat ze grote twijfelgevallen zijn. Immers, die trainingen werden weliswaar niet combined uitgevoerd (de Nederlandse eenheden traden niet geïntegreerd met Noorse eenheden op) maar het Korps Mariniers is in Noorwegen wel erg sterk afhankelijk van de Noorse faciliteiten, logistiek en trainingsgebieden. Tevens werden gedurende die trainingen Noorse cursussen gegeven die ook in de after action reviews behandeld worden.

Om de hypothese te kunnen toetsen is wederom gebruik gemaakt van het computerprogramma SPSS. In dit geval is gekozen voor het uitvoeren van een ‘Independent Samples t-Test’. Deze toets is bij uitstek geschikt om de gemiddelde scores van twee groepen betreffende een enkele variabele te toetsen. Ook hier gaat het uiteraard om een ratiovariabele. De nulhypothese en alternatieve hypothese van deze t-toets zien er als volgt uit:

- H0: De gemiddelden verschillen niet.
- H1: De gemiddelden verschillen wel.

Alvorens de toets uitgevoerd kan worden moet de verhouding van de attributies in de verschillende rapporten gecorrigeerd worden. Het éne rapport is immers uitgebreider dan het andere. Om toch een zinvolle invulling te geven aan deze hypothese is gewerkt met het *percentage E- van alle attributies in een rapport*. Dat geeft de volgende data om de toets mee uit te voeren:

After action report	N	E-	% E-
Special Operations in Urban Terrain Training (2013)	17	3	17,6%
Amfibische Manoeuvre Schiettraining (2014)	17	4	23,5%
Training S-teams (2014)	14	1	7,1%
Bilaterale Training USMC 6th Marines (2013)	71	29	40,8%
Albanian Lion (2013)	57	18	31,6%
Black Alligator FIR (2013)	9	3	33,3%
Joint Fires Exercise COBRA (2014)	20	4	20,0%
CSS Sennelager (2014)	13	3	23,1%
Joint Arctic Deployment (2014)	100	28	28,0%
Joint Arctic Training (2012)	29	7	24,1%
Joint Warrior (2014)	42	11	26,2%
Joint Warrior (2013)	41	12	29,3%
Schiet- en Bergtraining Verenigd Koninkrijk (2012)	47	7	14,9%

Tabel 4.7: Percentages E- in de after action reports

De in tabel 12 met blauw aangegeven rapporten vallen onder de ‘combined trainingen’ en de oranje rapporten zijn buiten beschouwing gelaten voor deze toets. De andere rapporten vallen onder de ‘autonome trainingen’.

De toets geeft als eerste de volgende resultaten:

Group Statistics			
Groep	N (aantal AAR's)	Mean (gem. % E- per AAR)	Std. Deviation
Autonome trainingen	8	21,40%	8,58%
Combined trainingen	3	32,10%	7,73%

Tabel 4.8: SPSS output Group Statistics hypothese 3

In tabel 13 is te zien dat bij de groep ‘autonome trainingen’ gemiddeld 21,40% van alle gevonden attributies per rapport attributies zijn van de categorie E-. Bij de groep ‘combined trainingen’ ligt dit percentage op 32,10%, een ruime 10% meer. De toets maakt tevens duidelijk of dit verschil statistisch gezien significant of niet is. Dit komt in de volgende tabel naar voren:

Independent Samples Test						
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
Equal variances assumed	0,42	0,842	-1,883	0,092	-23,559	2,157
Equal variances not assumed			-1,984	0,118	-25,635	4,233

Tabel 4.9: SPSS output van de Independent Samples Test hypothese 3

In feite voert SPSS twee toetsen uit, waarvan de resultaten verdeeld zijn over de rijen 'equal variances assumed' en 'equal variances not assumed'. De overschrijdingskans (Sig.) bij de bovenste rij is 0,842, wat in feite wil zeggen dat de kans dat de varianties in beide groepen gelijk zijn maar liefst 84,2% bedraagt. Op grond hiervan wordt voor deze toets naar de resultaten van de bovenste rij gekeken – er wordt dus verondersteld dat de varianties in beide groepen gelijk zijn. De waarde die het belangrijkste is voor hypothese 4 is Sig. (2-tailed), die hier 0,092 bedraagt. Van tevoren is aangegeven dat gedacht werd dat de ene groep (combined trainingen) gemiddeld een hoger aantal attributies van de categorie E- zou bevatten dan de andere groep. Dit betekent dat er eenzijdig getoetst dient te worden. Sig. (2-tailed) geeft de overschrijdingskans aan bij tweezijdig toetsen (9,2%) en dient om die reden nog door 2 gedeeld te worden. Met andere woorden, de overschrijdingskans bedraagt $9,2 / 2 = 4,6\%$. De nulhypothese wordt in de regel pas verworpen wanneer die kans kleiner is dan 5% (ofwel Sig. < 0,05). Hoewel het er zeer sterk om spant, wordt de nulhypothese dus verworpen en de alternatieve hypothese aanvaard: het gemiddeld aantal attributies van het type E- per groep after action reports verschilt statistisch gezien significant.

Dat betekent dat voor hypothese 3 statistische ondersteuning is gevonden: after action reports van trainingen die uitgevoerd zijn in nauwe samenwerking met buitenlandse eenheden bevatten gemiddeld meer attributies van het type E- dan after action reports van autonoom uitgevoerde trainingen.

Dat deze overschrijdingskans met 4,6% nog vrij hoog ligt heeft onder meer te maken met het feit dat voor de éne groep slechts drie after action reports zijn gebruikt. Hoewel ik van tevoren stelde dat ik de after action reports van de twijfelgevallen Joint Arctic Training (2013) en Joint Arctic Deployment (2014) buiten beschouwing zou laten voor deze hypothese, heb ik ze toch even als 'combined training' aangeduid om te kijken wat dan de uitkomst van de t-toets was geweest. Uit deze toets blijkt dat in dat geval het percentage attributies van de categorie E- gemiddeld 29,6% bedraagt (i.t.t. de 32,1% van nu) en Sig. (2-tailed) 0,076 is. We toetsen eenzijdig, dus de kans is in dit geval $0,076 / 2 = 0,038$, ofwel 3,8%. Met andere woorden, als ik deze twee after action reports had meegenomen in de toets, dan was voor hypothese 3 tevens statistische ondersteuning gevonden!

4.5 Hypothese 4

De vierde hypothese van dit onderzoek luidde “er is geen significant verschil tussen het aantal self-serving attributies binnen after action reports van enerzijds het niveau Marine Combat Groups en anderzijds het niveau Raiding Squadron”. Om deze hypothese te kunnen beoordelen moeten de after action reports wederom in twee verschillende groepen worden ingedeeld. Tevens kan er wederom niet uit worden gegaan van het absolute aantal self-serving attributies vanwege het feit dat het éne rapport groter is dan het andere, en omdat er voor beide groepen een verschillend aantal rapporten wordt gebruikt. Daarom gebruik ik het percentage self-serving attributies van het totaal aantal attributies per after action report. Dat geeft de volgende data om mee te werken:

AAR	N	Self-serving attributies	%
Special Operations in Urban Terrain Training (2013)	17	7	41,2%
Amfibische Manoeuvre Schiettraining (2014)	17	10	58,8%
Training S-teams (2014)	14	3	21,4%
Bilaterale Training USMC 6th Marines (2013)	71	38	53,5%
Joint Arctic Deployment (2014)	100	54	54,0%
Joint Arctic Training (2012)	29	17	58,6%
Joint Warrior (2014)	42	18	42,9%
Joint Warrior (2013)	41	18	43,9%
Schiet- en Bergtraining Verenigd Koninkrijk (2012)	47	19	40,4%

Tabel 4.10: Percentage self-serving attributies in benodigde after action reports

De after action reports die in bovenstaande tabel niet voorkomen zijn voor de beantwoording van deze hypothese buiten beschouwing gelaten. Dit zijn de in [tabel 9](#) genoemde after action reports. Deze rapporten worden niet meegenomen omdat zij gaan over trainingen die uitgevoerd zijn met een eenheid die niet óf als Marine Combat Group óf als Squadron zijn aan te duiden. Het gaat hier dan om trainingen van ‘troops’ (voorheen pelotons) of samengestelde eenheden.

Omdat het hier om eenzelfde soort hypothese gaat als hypothese 3 wordt wederom een Independent Samples Test toegepast middels het computerprogramma SPSS. Het gaat hier immers ook om twee groepen die getoetst worden op één ratiovariabele. Wederom gelden de nulhypothese en alternatieve hypothese van de toets als volgt:

- H0: De gemiddelden verschillen niet.
- H1: De gemiddelden verschillen wel.

De toets geeft als eerste de volgende resultaten:

Group Statistics			
Groep	N (aantal AAR's)	Mean (gem. % self-serving att. per AAR)	Std. Deviation
Squadron AAR's	4	43,74%	16,61%
MCG AAR's	5	47,96%	7,90%

Tabel 4.11: SPSS output Group Statistics hypothese 4

Uit de tabel is op te maken dat het gemiddeld aantal self-serving attributies bij de after action reports van Squadrontrainingen 43,74% bedraagt (met standaardafwijking 16,61%) en bij MCG-trainingen 47,96% (met standaardafwijking 7,90%). Dit verschil van slechts circa 4% lijkt niet groot, en de resultaten van de rest van de toets laten zien of dit verschil significant is:

Independent Samples Test						
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	Sig. (2-tailed)	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Equal variances assumed	2,189	0,183	-0,508	0,627	-23,898	15,451
Equal variances not assumed			-0,468	0,664	-29,079	20,632

Tabel 4.12: SPSS output van de Independent Samples Test hypothese 4

Net als bij hypothese 3 worden de resultaten van de 'equal variances assumed' rij gebruikt, omdat Sig. van Levene's test for equality of variances $\gg 0,05$, namelijk 0,183 (18,3%). Omdat hypothese 4 niet stelt dat één groep meer self-serving attributies bevat dan de andere, is de toets tweezijdig. Dat betekent dat we de belangrijkste indicator, de overschrijdingskans Sig. (2-tailed), ofwel de p-waarde, niet door 2 hoeven te delen. Uit de tabel is op te maken dat de Sig. (2-tailed) 0,627 bedraagt, dus de kans dat de nulhypothese van de toets ten onrechte verworpen wordt is maar liefst 62,7%. Pas als die kans kleiner zou zijn dan 5% (Sig. (2-tailed) van 0,05) wordt de nulhypothese verworpen. Als gevolg hiervan wordt de nulhypothese aangenomen: de gemiddelden verschillen niet.

Dit betekent voor hypothese 4 dat hij wordt aangenomen: er is daadwerkelijk geen significant verschil tussen het aantal self-serving attributies binnen after action reports van enerzijds het niveau Marine Combat Groups en anderzijds het niveau Raiding Squadron.

5. Conclusie

5.1 Samenvatting

Centraal in dit onderzoek stond de vraag **in hoeverre er in de evaluatierapporten van uitgevoerde trainingen van het Korps Mariniers sprake is van self-serving behavior**. Deze centrale vraag heeft geleid tot vier hypothesen. In dit hoofdstuk komen ze nogmaals kort naar voren. De acceptatie of verwerping van deze hypothesen leidt tot de conclusies van dit onderzoek evenals enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.2 Conclusies

Hypothese 1 ging er van uit dat after action reports van het Korps Mariniers gemiddeld *minder* self-serving attributies (I+ en E-) bevatten dan attributies die niet als zodanig geïdentificeerd worden. Het literatuuronderzoek bracht naar voren dat een meerderheid van de kwartaal- en jaarrapportages van zowel beursgenoteerde bedrijven als krijgsmachtonderdelen een sterke mate van self-serving behavior vertoonden. After action reports van trainingen van het Korps Mariniers zijn echter een andere vorm van rapportages – ze zijn bedoeld voor intern gebruik, om er als organisatie zelf mee aan de slag te gaan en van te leren. Dit in tegenstelling tot de eerder genoemde kwartaal- en jaarrapportages die bedoeld zijn om verantwoording af te leggen naar externe partijen. Om die reden is de druk om acties en resultaten ‘goed te praten’ kleiner, en vandaar de invalshoek van de hypothese. De uiteindelijke resultaten van dit onderzoek toonden aan dat, in absolute aantallen, het aantal gevonden self-serving attributies inderdaad kleiner was dan het aantal niet self-serving attributies (232 tegenover 245 respectievelijk). Een statistische toets middels het computerprogramma SPSS toonde echter aan dat dit verschil statistisch gezien niet significant is – het kleine verschil is waarschijnlijk te wijten aan kans. Omdat de hypothese duidelijk uit gaat van een minder aantal self-serving attributies, moet de hypothese verworpen worden. De toets wijst uit dat het aantal gevonden attributies in beide categorieën gelijk is.

Hypothese 1 wordt verworpen: after action reports van het Korps Mariniers bevatten evenveel self-serving attributies als niet self-serving attributies.

Hypothese 2 ging er van uit dat after action reports van het Korps Mariniers voornamelijk attributies van de categorie I- (negatief effect ontstaan door interne factoren) bevatten. De reden hiervoor zou zijn, zoals vooraf beargumenteerd, dat in evaluatierapporten voornamelijk de zaken besproken dienen te worden die fout zijn gegaan en / of verbeterd kunnen worden door toedoen van eigen inzet. Dit onderzoek wijst uit dat 39,6% van alle 477 gevonden attributies van de categorie I- waren. Dat is beduidend meer dan de 11,7%, 27,3% en 21,4% van de E+, E- en I+ categorieën, respectievelijk. De statistische toets ondersteunde dit vermoeden.

Voor hypothese 2 is statistische ondersteuning gevonden: after action reports van het Korps Mariniers bevatten gemiddeld de meeste attributies van het type I-.

De derde hypothese stelde dat after action reports van trainingen die uitgevoerd zijn in nauwe samenwerking met buitenlandse eenheden (de training is combined) gemiddeld meer attributies van het type E- bevatten dan after action reports van autonoom uitgevoerde trainingen. De reden achter deze gedachtegang is dat wanneer een Nederlandse eenheid onderdeel uit maakt van een grotere, internationale eenheid, de Nederlandse eenheid in grote mate afhankelijk is van onder meer logistieke lijnen, procedures en leiding van externe partijen. Indien er vervolgens ongewenste resultaten worden behaald, is het 'eenvoudig' om die resultaten toe te schrijven aan die externe partijen en factoren. Een statistische toets tussen de twee soorten after action reports (combined trainingen en autonome trainingen) liet zien dat dit vermoeden klopte: het aantal attributies van de categorie E- verschilde per groep statistisch gezien significant, dus after action reports van combined trainingen bevatten daadwerkelijk meer E- attributies dan after action reports van autonoom uitgevoerde trainingen. Dit leidt tot een acceptatie van de hypothese.

Voor hypothese 3 is statistische ondersteuning gevonden: after action reports van trainingen die uitgevoerd zijn in nauwe samenwerking met buitenlandse eenheden (combined trainingen) bevatten gemiddeld meer attributies van het type E- dan after action reports van autonoom uitgevoerde trainingen.

De laatste hypothese van dit onderzoek stelde dat er geen significant verschil bestaat tussen het aantal self-serving attributies in after action reports van enerzijds het niveau Marine Combat Groups en anderzijds het niveau Raiding Squadron. Ongeveer twee derde van de onderzochte rapporten behoorden tot één van deze twee groepen. Een potentieel significant verschil tussen de twee groepen zou betekenen dat self-serving behavior in grotere mate voorkomt bij óf de Marine Combat Group óf de individuele squadrons. Voorafgaand aan het onderzoek was er geen reden toe om dit te vermoeden en vandaar de insteek van deze hypothese. De statistische analyse wees uit dat dit vermoeden terecht was: er blijkt geen significant verschil in het aantal self-serving attributies in de after action reports per groep. Dit betekent dat er geen statistisch bewijs is gevonden voor een eventueel verschil in de mate van self-serving behavior op de in de hypothese aangeduide niveaus. Hypothese 4 wordt dan ook aangenomen.

Voor hypothese 4 is statistische ondersteuning gevonden: er bestaat geen significant verschil tussen het aantal self-serving attributies in de after action reports van enerzijds het niveau Marine Combat Group en anderzijds het niveau Raiding Squadron.

De beantwoording van de in hoofdstuk 2 gestelde hypothesen heeft inzicht gegeven in de mate waarin self-serving behavior voorkomt binnen evaluatierapporten van trainingen van het Korps Mariniers. Het heeft geresulteerd in de volgende conclusies:

- 1) Self-serving behavior komt voor in de after action reports van trainingen van het Korps Mariniers. De verhouding met niet self-serving behavior is, zoals de beantwoording van hypothese 1 uitwees, gelijk. De interpretatie van dit gegeven komt aan bod in paragraaf 5.5 Discussie.
- 2) Attributies van het type I- komen gemiddeld het vaakst voor in de after action reports. Dit type attributie wordt gedefiniëerd als 'niet self-serving', en het betekent dat de focus van de after action reports ligt op negatieve resultaten die toe te schrijven zijn aan eigen verrichte handelingen.
- 3) Indien gewerkt wordt met buitenlandse eenheden, waarbij de Nederlandse eenheid geïntegreerd wordt in een buitenlandse / internationale structuur, worden negatieve resultaten vaker toegeschreven aan externe factoren zoals logistieke lijnen, leiding en procedures van die buitenlandse partners.
- 4) Er is geen significant verschil in de mate van self-serving behavior in after action reports van de Marine Combat Groups en de Raiding Squadrons.

5.3 Reflectie

De after action reports gebruikt in dit onderzoek zijn op eerlijke wijze en bovenal zorgvuldig geanalyseerd. Toch heeft ook dit onderzoek enkele beperkingen. Ten eerste wil ik ingaan op het aantal after action reports dat is gebruikt. Zoals toegelicht in paragraaf 3.1 Dataverzameling is Het Korps Mariniers in het verleden niet sterk geweest in het documenteren van haar acties, trainingen en manieren van optreden. Hoewel hier de afgelopen jaren een stijgende lijn in te zien is, resulteerde dit in een beperkt aantal beschikbare after action reports. Hoewel de rapporten over het algemeen uitgebreid zijn – en dan ook meer dan voldoende attributies hebben opgeleverd om bruikbare conclusies te kunnen trekken – is een groter aantal rapporten wenselijk. Zo heeft bijvoorbeeld één van de after action reports meer dan één vijfde van alle attributies opgeleverd (100/477).

Ten tweede is de analyse zelf in enkele gevallen lastig geweest. Een enkele keer kwamen resultaten naar voren waarbij het onduidelijk was wat nu precies de oorzaak was en aan wie of wat het resultaat toe te schrijven was. Hoewel hoofdstuk 3 een - mijns inziens - meer dan solide richtlijn geeft voor het beoordelen van attributies en het om slechts enkele gevallen gaat, zou dit er toe kunnen leiden dat een tweede onderzoeker *iets* (maar niet significant) andere resultaten zou produceren.

De laatste beperking van dit onderzoek en de interpretatie van de resultaten zit hem in het feit dat, in lijn met de voorgaande onderzoeken op dit gebied, de gevonden attributies niet op juistheid zijn beoordeeld (wat praktisch gezien ook onmogelijk lijkt). In de volgende paragraaf wordt deze beperking verder toegelicht.

5.4 Discussie

Dit onderzoek wijst uit dat self-serving behavior in een bepaalde mate voorkomt binnen de after action reports van trainingen van het Korps Mariniers. Hoewel dit op het eerste gezicht wellicht zorgelijk lijkt, ligt de waarheid wat genuanceerder. De theorie, zoals beschreven in hoofdstuk 2, gaat er van uit dat een persoon op vier verschillende manieren kan attribueren (E+, E-, I+ en I-) en stelt niet dat één van die types per definitie significant vaker voorkomt. Dat wil zeggen dat alle attributies op langer termijn in het dagelijks leven voor ongeveer 25% vertegenwoordigd zullen zijn. De E- en I+ categorieën, die onder de noemer self-serving behavior vallen, zijn in dit onderzoek verantwoordelijk voor 27,3% en 21,4% van alle attributies. In die zin ligt het aantal self-serving attributies nog onder het verwachtingspatroon van een normale, dagelijkse situatie. Het aantal self-serving attributies was problematisch geworden als het significant hoger lag dan het aantal niet self-serving attributies maar, zoals de uitwerking van hypothese 1 liet zien, is dit niet het geval. In dat geval hadden de resultaten van dit onderzoek wellicht tot maatregelen moeten leiden, maar mijns inziens is daar nu geen noodzaak toe. Bovendien is er nog één belangrijk aspect dat in gedachten moet worden gehouden bij het beoordelen van de resultaten van dit onderzoek: in lijn met de vorige onderzoeken naar dit onderwerp is niet bekeken of de gevonden attributies daadwerkelijk terecht zijn. Misschien – waarschijnlijk zelfs – zijn bepaalde negatieve resultaten behaald door toedoen van factoren waar het Korps Mariniers daadwerkelijk geen invloed op had, en vice versa geldt hetzelfde.

De grote aanwezigheid van I- attributies duidt op een bepaalde focus van de after action reports. Het merendeel van de besproken onderwerpen in de after action reports gaat over negatieve resultaten die te wijten zijn aan interne factoren, factoren waar het Korps Mariniers dus invloed op had. Mijns inziens is dit een goede zaak: evaluatieverslagen zijn er immers om van te leren, om gemaakte fouten in de toekomst te kunnen voorkomen. De E+ en I+ categorieën, oftewel de positieve resultaten, zijn echter ondervertegenwoordigd. Samen maken zij slechts 33,1% uit van alle gevonden attributies. Dit is, gezien de cultuur van het Korps Mariniers, wel te verwachten. Bij het Korps Mariniers krijgt het personeel het al snel te weten wanneer er iets niet klopt. Lopen de werkzaamheden wel zoals verwacht, dan wordt dit als normaal beschouwd en hoeft het niet specifiek te worden benoemd. Dit is enigszins teleurstellend, want het actief benoemen van positieve resultaten en de ten grondslag liggende factoren kan uiteraard een gunstige uitwerking hebben op toekomstige trainingen. Ook het benoemen van positieve resultaten als gevolg van een extern effect (E+), de categorie die nu veruit het slechts vertegenwoordigd is (11,7%), moet hierbij niet overgeslagen worden. Het is immers in veel gevallen goed mogelijk om die resultaten in de toekomst wederom te behalen als er weer met dezelfde externe partijen wordt samengewerkt.

Tot slot was de uitkomst van hypothese 3 tot op zekere hoogte te verwachten. Als een Nederlandse eenheid wordt ingebed in de structuur van een grotere, internationale eenheid dan krijgt de Nederlandse eenheid onherroepelijk te maken met onder andere onbekende procedures en logistieke lijnen waarmee vervolgens gewerkt dient te worden. De eenheid wordt dan afhankelijk van de partner(s) en zal om die reden in sommige gevallen niet in staat zijn de gewenste resultaten te kunnen behalen.

5.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

De resultaten van dit onderzoek vragen niet direct om aanbevelingen richting het Korps Mariniers (zie paragraaf [5.5 Discussie](#)). Wel zijn er echter een aantal onderwerpen aangesneden waarbij aanvullend onderzoek mogelijk gewenst is. Hoewel het praktisch wellicht nauwelijks haalbaar lijkt, zou het weldegelijk interessant zijn om te onderzoeken of de attributies die in de after action reports naar voren komen daadwerkelijk terecht zijn toegeschreven. Om dit te bereiken zal een onderzoeker gehele trainingen van het Korps Mariniers in al haar facetten bij moeten wonen, inclusief de voorbereiding en afwikkeling, en de bevindingen moeten vergelijken met de uit de training voortvloeiende after action reports. Dit zou dan een functionaris moeten zijn die bij voorkeur wel werkzaam is bij het Korps Mariniers (omdat hij dan verstand van zaken heeft) maar geen operationele functie heeft binnen de training zelf (teneinde de relatie tussen principaal en agent zo veel mogelijk te vermijden). Tevens zou een uitgebreider onderzoek met hypothese 3 als centraal onderwerp betekenisvolle informatie kunnen opleveren. Met een dergelijk onderzoek kan in kaart gebracht worden aan welke specifieke externe factoren nu negatieve resultaten (als gevolg van problematische samenwerking) worden toegeschreven, teneinde de genoemde combined trainingen te optimaliseren.

Literatuur

- Aerts, W. (1994). On the use of accounting logic as an explanatory category in narrative accounting disclosures. *Elsevier*, 337-353.
- Beeres, R. (2001). *Tussen inzicht en vergelijkbaarheid*. Delft: Uitgeverij Eburon.
- Bettman, J., & Weitz, B. (1983). Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports. *Administrative Science Quarterly*, 165-183.
- Crujisen, E. (2014). *Self-serving behavior in management control reports. An investigation within the Dutch Ministry of Defence*. Amsterdam: University of Amsterdam.
- de Brouwer, E. (2014). *Self-serving behavior in rapportages*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Dutch Defense Press. (2013). *"NLMARSOF: Het beste van drie werelden in een eenheid"*. Retrieved from Dutch Defense Press: <http://www.dutchdefencepress.com/?p=11256>
- Elsevier. (2011, April 8). *Kabinet akkoord met forse bezuinigingen Defensie*. Retrieved from Elsevier.nl: <http://www.elsevier.nl/Politiek/nieuws/2011/4/Kabinet-akkoord-met-forse-bezuinigingen-Defensie-ELSEVIER294141W/>
- Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York.
- Hewstone, M. (1990). The 'ultimate attribution error'? A review of the literature on intergroup causal attribution. *European Journal of Social Psychology*, 311 - 315.
- Jones, E. E., & Davis, K. E. (1965). From Acts To Dispositions The Attribution Process In Person Perception. *Elsevier*.
- Kelley, H. H. (1980). *Attribution Theory and Research*. Los Angeles: University of California.
- Kemp, B., & Hooghiemstra, R. (2000). Self-serving gedrag in het directieverslag van Nederlandse beursfondsen. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 168 - 172.

- Kouwenberg, L. (2009). *Self-serving behavior in kwartaalrapportages. Een empirisch onderzoek bij het Commando Luchtstrijdkrachten*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Miller, D., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, 213-225.
- Minister van Defensie. (2014). Antwoorden op vragen inzake het defensiebudget. Retrieved from file:///C:/Users/Tom/Downloads/beantwoording-kamervragen-over-het-defensiebudget.pdf
- Moret, E. (2014). *Self-serving behavior bij de Marine. Een onderzoek naar self-serving behaviour in kwartaalrapportages*. Breda: Nederlandse Defensie Academie.
- Ross, L. (1977). *The intuitive psychologist and his shortcomings: Distortions in the attribution process*. Stanford: Stanford University.
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *Papers and Proceedings of the Eighty-fifth Annual Meeting of the American Economic Association*, 134-139.
- Salancik, G., & Meindl, J. (1984). Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control. *Administrative Science Quarterly*, 238-254.
- Shapiro, S. (2005). Agency Theory. *Annual Review of Sociology*, 263-284.
- Sherrill, M. (2008). Self-Serving Bias. *International Encyclopedia of the Social Sciences*(2nd Edition).
- Staw, B., McKechnie, P., & Puffer, S. (1983). The Justification of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 582-600.
- Tsang, E. (2002). Self-Serving Attributions in Corporate Annual Reports: A Replicated Study. *Journal of Management Studies*, 51-65.

Van der Meer, S., & Beeres, R. (2007). 'Self-serving behaviour' in het directieverslag: De invloed van bezoldiging van bestuurders op self-serving behaviour. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 379-404.

Verschuren, P., & Doorewaard, J. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek* (4 ed.). Den Haag: LEMMA.

Vrije Universiteit. (2014). *Inhoudsanalyse*. Retrieved December 5, 2014, from VU.nl: <http://www2.let.vu.nl/werkbanken/taalonderzoek/strategieen/inhoudsanalyse.php>

Weary-Bradley, G. (1978). Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56-71.

Weiner, B. (1986). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 548-573.

Zuckerman, M. (1979). Attribution of success and failure revisited. *Journal of Personality*, 245-287.