

OM ALS BRANDWEERORGANISATIE IN CRISISSITUATIES EFFECTIEF TE HANDELEN IS HET NODIG DAT ER GEOEFEND WORDT, VEEL GEOEFEND. IN DE LEERCULTUUR VAN DE BRANDWEER ZIJN LEERVORMEN ALS SIMULATIES, E-LEARNING, SCENARIODENKEN EN FEEDBACK DAN OOK STEVIG INGEBAKKEN. INTERVIEWER ARNE GILLERT MAAKTE AAN DEN LIJVE MEE HOE ER AL 'SPELEND' GELEERD WORDT TIJDENS EEN GROTE PRAKTIJKOEFENING OP DE MAASVLAKTE IN ROTTERDAM.

Koos Poelma: 'Oefenen is core business'

DOOR ARNE GILLERT EN OLGA KOPPENHAGEN

In een telefoongesprek enkele weken na de praktijkdag reflecteren we in een rustige omgeving op wat er op die drukke dag plaatsvond. Hoe leren brandweerlieden en hun leidinggevendden? Welke rol speelt spel in hun leren? Hoe zorg je ervoor dat je mensen in werkelijke crisissituaties het hoofd koel houden en de juiste beslissingen nemen? Koos Poelma kan er heel veel over vertellen. Hij is lokaal commandant van het brandweerkorps Bedum, tevens regionaal oefencoördinator opleiden en oefenen van de Regionale brandweer Groningen. Bij de afdeling operationele voorbereiding vervult hij de rol van teamleider. Het coachen en begeleiden van leidinggevendden behoort tot zijn dagelijkse hoofdactiviteiten.

Tijdens de oefendag zag ik dat jullie veel gebruikmaken van fotomateriaal. Welk doel dient dat?

Wij hanteren als uitgangspunt: 'Beelden zeggen meer dan duizend woorden'. Op oefendagen is het heel belangrijk dat onze mensen zich inleven in de situatie. We willen zo dicht mogelijk 'bij het echte' komen. Dat doen we natuurlijk door een briefing vooraf, maar we hebben de ervaring dat door bijvoor-

beeld het tonen van foto's je bereikt dat er heel snel een beeld opgeroepen wordt van de real life situatie. Met een foto zet je als het ware het decor neer, waardoor het gemakkelijker wordt om de scène die beoogd wordt, te spelen. Een foto roept emotie op, zorgt ervoor dat je je kunt inleven in de situatie. Sowieso is het prikkelen van de zintuigen iets dat we veel gebruiken. En dat kan met beperkte middelen. Zo is het opstoken van een klein brandje in een vuurkorf vaak al voldoende om de oefenaars de juiste grondhouding te geven: als men de warmte van de vlammen voelt, het knetteren van het vuurtje hoort en de geur van brandend hout ruikt, is dat al voldoende om de sensatie van een zich ontwikkelende brand te krijgen. En dan bedenk je de rest er wel bij.

Maar gaat het er in een crisissituatie niet juist om dat de brandweer het hoofd koel houdt en zich niet laat meeslepen door emoties?

Juist! Vervolgens is het dan ook essentieel om dan het voelen te koppelen aan het denken. In een crisissituatie komen er heel veel prikkels op je af: paniek, chaos, brand. Dan is het zaak om als brandweerorganisatie door goed na te denken snel de juiste beslissingen te kunnen nemen. Je wilt van chaos naar een stabiele situatie. Maar er is nooit één weg naar Rome, er zijn



altijd meerdere scenario's mogelijk. Dat vereist van de mensen dat ze tegelijkertijd alle feiten interpreteren, de verschillende scenario's afwegen en tot een effectieve aanpak beslissen. Dat is heel lastig, want je bent als brandweerorganisatie nooit geïsoleerd bezig: je hebt te maken met factoren als milieu, gezondheid van de slachtoffers, bouwkundige aspecten. Al die zaken beïnvloeden jouw manier van werken, die moet je dus meewegen in je actieplan. Overleg is dan ook heel belangrijk, om alle perspectieven in het verhaal te kunnen integreren.

Maar is daar dan wel tijd voor als voor je neus zich een uitslaande brand ontwikkelt?

Vaak niet, en daarom is het ook zo enorm belangrijk dat we als brandweerorganisatie oefenen, oefenen en nog 'ns oefenen. Door steeds in verschillende praktijkomgevingen te oefenen, bouw je in je hoofd een ware bibliotheek aan 'beel-

den', die in een echte crisis vanzelf naar voren schuiven. In die oefensituaties is er meer tijd om te overleggen, om de diverse scenario's met elkaar door te spreken en feedback te geven op elkaars ideeën. Dan heb je ook als procesbegeleider de ruimte om aan je mensen te laten zien waar de spanningen zitten als je snelle beslissingen moet nemen. Zo is het bijvoorbeeld heel nuttig om een hogere leidinggevende in de huid te laten kruipen van een pelotonscommandant, of een uitvoerende brandweerman. Op die manier voelt zo iemand ook wat het is om 'bevelen' te ontvangen, en wat dat met je doet, in plaats van bevelen te geven. Kijk, het is in een crisissituatie belangrijk dat er duidelijkheid is bij iedereen in de hiërarchie. Iedereen moet weten wat hem te doen staat, er moet geen ruimte zijn voor twijfelgedrag. De crisisleiding heeft de taak de scenario's te bezien, alle feiten mee te wegen, vooruit te denken en toch snel de juiste beslissingen te nemen. De commandanten moeten dat vervolgens overbrengen aan hun manschappen. Een middel om dat te doen is om steeds naar je superieuren toe samen te vatten wat er zichtbaar van je verlangd wordt en hoe. Het gaat om coderen en decoderen. Wie, wat, waar en waarom. Breng de complexiteit terug tot een beheersbare situatie. Dat brengt duidelijkheid naar degenen die onder jouw bevel staan, maar ook voor degenen die de opdrachten uitzetten schept het een kader: uit al die scenario's kiezen we deze en daar gaan we voor.

Het is opvallend te zien hoe 'gewoon' het in de brandweerorganisaties is om te leren met verschillende werkvormen. E-learning, simulatie op de computer, oefenen in context, iedereen is gewend om daarmee om te gaan. In 'gewone' organisaties blijkt dat helemaal niet zo ingeburgerd te zijn. Heeft u daar een verklaring voor?

Ik denk dat het verschil hem zit in de bittere noodzaak voor hulpverleners om te oefenen en daardoor in de praktijk 100% inzetbaar te zijn. In het bedrijfsleven dienen werknemers vooral een economisch belang: het staat niet op een dag, je mag eens 'n foutje maken. In de hulpverlening heb je voortdurend te maken met crisissituaties, waarbij vaak in een split second beslissingen genomen moeten worden die levens kunnen redden of kosten. Dus moeten we als hulpverleners anders leren; oefenen in context dus. Bij de politie doen ze dat nog beter: zo is er in Ossendrecht een oefencentrum voor

Niet praten, ervaren!

Een ochtend oefenen met brandweermannen en -vrouwen uit Groningen is vooral doen. En lachen. We spelen deze ochtend drie scenario's. De deelnemers wisselen met elkaar van rol, iedereen is een keer in een leidinggevende positie, een andere keer manschap. In een brand in een gevangenis raken opeens eigen mannen opgesloten, en je kunt de sleutel niet vinden voor de cellen. In het ziekenhuis staat een wetenschapper die veel weet over die situatie, maar dat in wetenschappelijke taal uitdrukt waardoor je nog niet weet wat er aan de hand is met de gevaarlijke stoffen.

De structuur is steeds hetzelfde: er is een brand, je rukt als deelnemer uit zonder te weten wat er staat te gebeuren. En dan moet je oplossen, werken met de situatie zoals die zich ontvouwt. Daarna is er een evaluatiegesprek, eerst in de grote ronde, vervolgens met diegenen die als leidinggevende meededen ook individueel. Die geven voor de simulatie altijd ook aan waarmee ze willen oefenen, wat hun persoonlijke leerdoelen zijn waarop de twee begeleiders die voortdurend met ze meelopen vooral moeten gaan letten. Terwijl die individuele gesprekken plaatsvinden, breekt ergens anders al de brand weer uit!



de ME: daar wordt echt geslagen en gescholden, dat zijn hele heftige ervaringen voor de mensen die daar trainingen volgen. Maar alleen op die manier bereik je dat ze daarna, als ze werkelijk tussen de schoppende demonstranten staan, niet hun verstand verliezen en gaan terugschoppen, maar beredeneerd tegengas geven om tot een beheersbare situatie te komen.

Bij de brandweer is er een sterke cultuur van: oefenen moet, en mag dus ook. Je weet dat je simpelweg moet oefenen om beter te worden. Er worden veilige situaties gecreëerd, niet gericht op sancties maar op ontwikkelen. Daar mag je dus fouten maken, om ze, als het er echt om spant, te kunnen voorkomen.

We kunnen overigens op z'n tijd best oeverloos vergaderen hoor. In de 'warme organisatie' (bij de brandhaard) is snelheid en duidelijkheid essentieel, maar in de 'koude organisatie' (op kantoor) is er tijd voor reflectie en evaluatie. Maar niet te lang, want we blijven praktijkmensen!

We gebruiken in dit gesprek 'oefenen' en simulaties bijna al als synoniemen. Terwijl er toch wel verschil in zit. Wat maakt een simulatie nou zo sterk?

Het verschil is de context, het geheel. Als je oefent, kun je dat ook doen ergens in een brandweerkazerne. Dan weet je wat het ene goede antwoord is, hoe je iets moet aanpakken. Dat oefenen is heel belangrijk, dat is je basis. Dat is de instructie. In een simulatie oefen je ook, maar het is anders: het is de volledige situatie, met de omgeving, de context, onverwachte gebeurtenissen en alle mogelijke gekke dingen die er ook spelen. Dan is er niet één antwoord. Je moet vooral leren om, afhankelijk van de situatie en de mensen die er zijn, een goede strategie te vinden. Dat is constructief leren, je bent bezig om ervaringen op te doen. En dat kun je bijna niet anders dan met foto's, mannetjes, of simulaties.