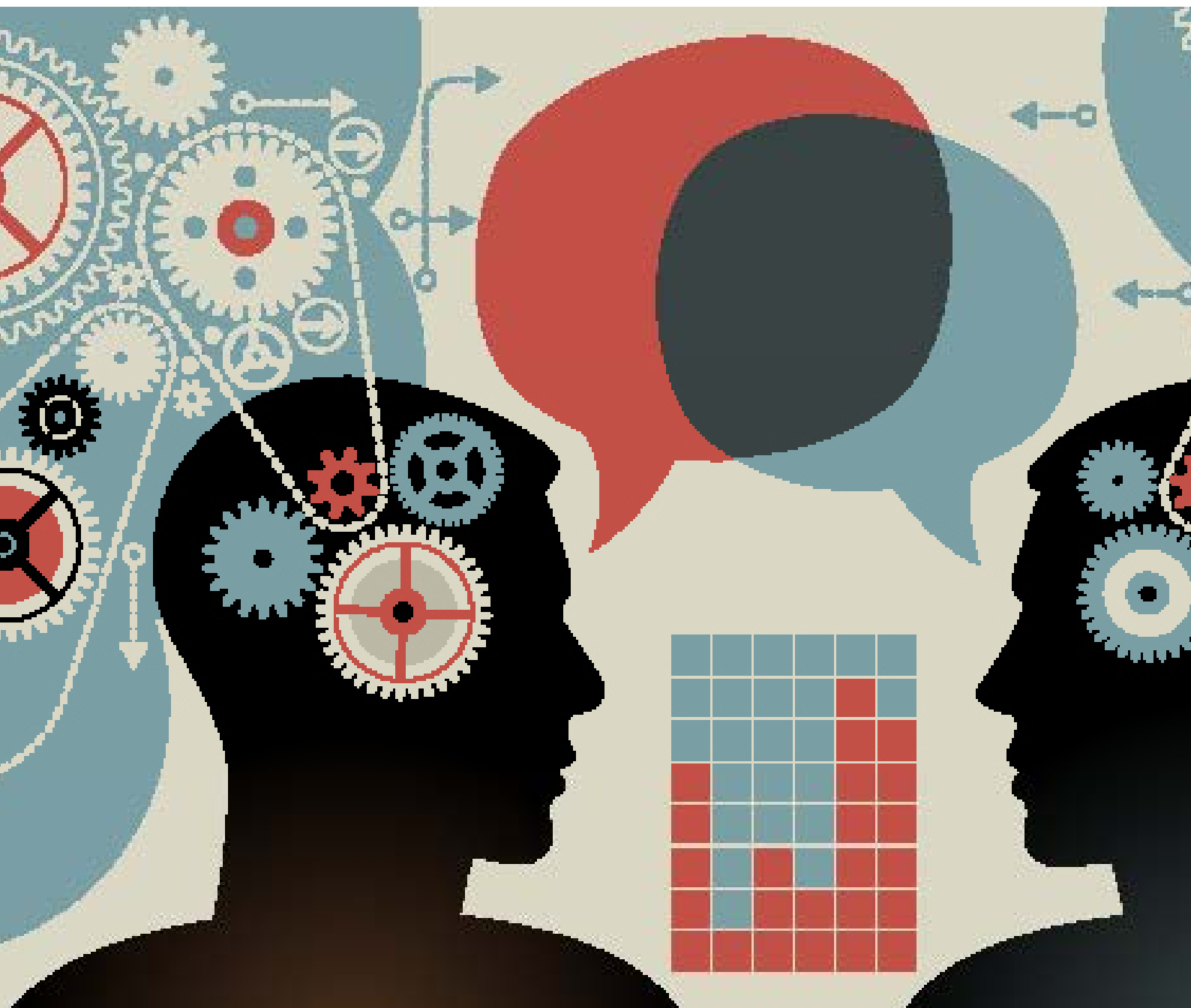


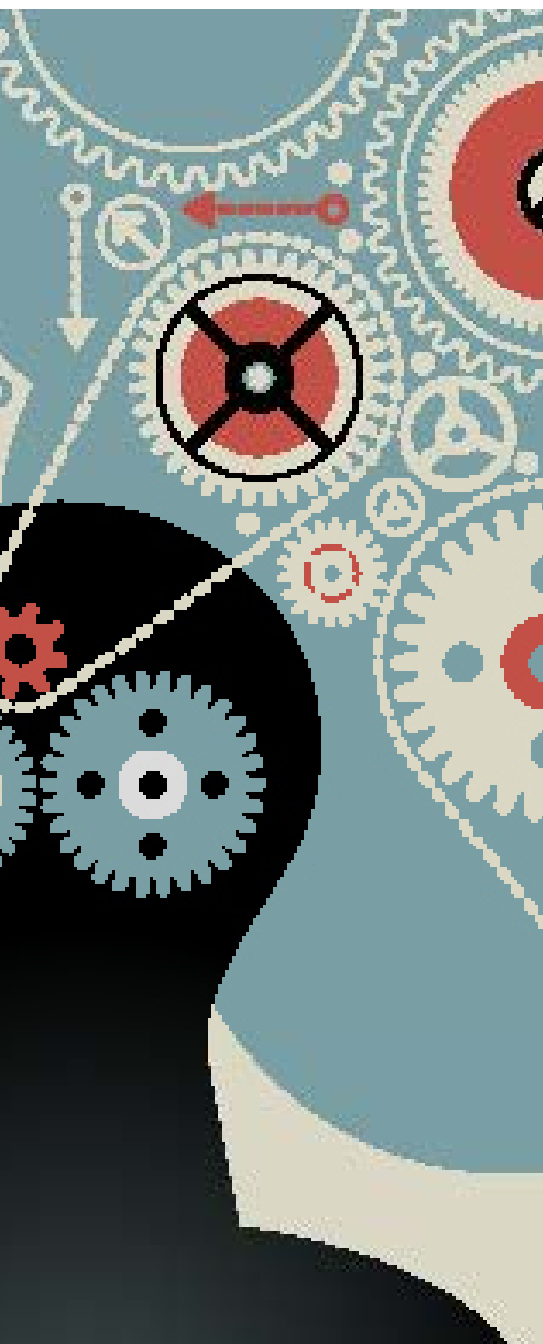
Rationele crisismanagers
en andere onzin

Mijn brein heeft een eigen wil



Een verschrikkelijke explosie, overal slachtoffers en brokstukken. Hulpverleners haasten zich naar de plaats van het incident en proberen mensen te helpen en de vlammen te doven. Er wordt opgeschaald naar een crisismanagementteam om orde in de chaos te scheppen.

tekst Arthur Zanders



De crisismanager overziet de situatie en maakt een razendsnelle analyse. Stressbestendig, zelfverzekerd en koel overweegt hij de mogelijke opties. Het wordt hem al snel duidelijk welke aanpak de beste kansen biedt. Heldere en duidelijke opdrachten zetten de hulpverleners op het goede spoor en al snel verandert de wanorde in orde.

Zoekmachine

Tot zover het Hollywoodscenario. In films is dit het beeld dat vaak van een crisismanager wordt geschetst, maar waarom is dat niet juist? Niet in de laatste plaats omdat deze stoere crisismanager heel vaak geen hij maar een zij is. Maar belangrijker is dat het beeld van de rationele beslissers een fabel is. Dit is overigens niet alleen in crisissituaties zo. In het algemeen zijn we niet zo rationeel als we soms graag willen geloven. William Rouse schreef al in 1981 over een bekend thema in de psychologie van de besluitvorming: mensen zullen zich eerder gedragen als contextspecifieke patroonherkenners dan dat zij calculeren of optimaliseren. Dit betekent dat, als wij met informatie worden geconfronteerd, ons brein onmiddellijk op zoek gaat naar beschikbare patronen en acties. Een beetje zoals een zoekmachine op internet werkt. Voer een zoekterm in en er komt een rijtje met oplossingen. En meestal nemen we gewoon de oplossing die bovenaan staat.

Bovenaan

De vraag is nu natuurlijk welke oplossingen bovenaan komen te staan. Zijn dat ook de beste oplossingen? Soms wel, vaak ook niet. Het zijn in elk geval

de sterkste patronen.

Sterke patronen kunnen op verschillende manieren ontstaan, maar ze zijn vrijwel altijd aangeleerd – bewust of onbewust. Door iets vaak op een bepaalde manier te doen, ontstaat een sterk patroon. Naarmate een patroon sterker en routinematiger is hoeven we er ook minder aandacht aan te besteden. Zelfs zo sterk dat het meeste gedrag en de meeste besluiten vrijwel volledig onbewust worden uitgevoerd. In het dagelijks leven is dit heel handig. Het zou onmogelijk zijn om auto te rijden of te fietsen als we voortdurend bewust zouden moeten beslissen op welk pedaal of welke trapper we moeten duwen.

Rasmussen, en ook Reason, noemen dit *skill-based behaviour*. Omdat wij mensen nu eenmaal zijn uitgerust met een brein waarin weliswaar een enorm langetermijngeheugen zit, maar dat is uitgerust met een zeer beperkte werkprocessor, kunnen wij complexe taken alleen maar uitvoeren door patronen als routines te automatiseren. Voor zover het ook de juiste patronen zijn, is er niets aan de hand. Er kunnen zich echter twee problemen voordoen. Als we geen adequate patronen voorhanden hebben, vallen we al snel terug op dat wat we wel beschikbaar hebben, maar niet pers se tot een goede uitkomst leidt. Het tweede probleem is dat we wel goede patronen hebben, maar dat de situatie net iets afwijkt.

Voorkeursinstelling

Natuurlijk kunnen we wel bewust naar betere oplossingen zoeken, maar dit is »

niet onze standaard voorkeursinstelling. Bij crisissituaties hebben we bovendien nog een complicerende factor: druk en spanning. Onder druk is het moeilijk om te zoeken naar nieuwe oplossingen en vallen we terug op de sterkste patronen. Dit is ook waarom hulpverleners uitvoerig getraind moeten worden. Zij dienen over zodanig sterke routines te beschikken dat deze ook onder grote druk beschikbaar blijven.

Het voordeel is betrouwbaarheid, het nadeel een gebrek aan flexibiliteit. Het komt met enige regelmaat voor dat de politie een verdachte ten onrechte neerschiet. Om in een dreigende situatie onder grote druk iemand gericht te kunnen neerschieten, is veel training nodig en sterke routines. Wanneer echter een gevaarlijk uitzienende verdachte zijn hand in zijn binnenzak steekt, kan dit ertoe leiden dat deze routine wordt geactiveerd, ook als de verdachte alleen zijn legitimatiebewijs wilde pakken. Om in een dergelijke situatie de juiste routines voorhanden te hebben, moeten er dus meer varianten zijn. Dit vraagt een goede en zeer uitgebreide training. Fouten leiden weliswaar meestal tot morele ver-

teams zeer goed te kunnen voorspellen en te manipuleren. Door deelnemers in de voorbereiding van een casus snel een patroon aan te leren, konden we met bijna 100% accuratesse bepaalde besluiten voorspellen. Dit terwijl men zelf dacht het besluit te hebben genomen op basis van analyse en afwegingen. Zo slaagden we erin teams met hoogopgeleide managers hele bedrijfslocaties te laten ont-ruimen voor een zoutwaterlekkage.

Besluitvormers

Is er dan geen hoop voor besluitvormers in het algemeen en crisisbesluitvormers in het bijzonder? Toch wel. 'Ken u zelve' stond al boven de tempel van Apollo in Delphi. Om besluitvorming te verbeteren is inzicht in onze eigen 'software' belangrijk. Dijksterhuis beschreef in 2007 'het slimme onbewuste'. Onbewust betekent nog niet onbekwaam. Door voldoende ruimte te geven aan onbewuste processen, kan besluitvorming juist verbeteren. Net als Google op internet heel veel oplossingen kan vinden voor een probleem, kan ons brein dat ook. Mits we de moeite, maar vooral ook

goede, evenwichtige besluitvorming. Omdat crises per definitie voor een groot deel onverwacht en onvoorspelbaar zijn, kunnen we als crisismanager niet terugvallen op routines. En hoewel een groot deel van onze besluitvorming onbewust zal zijn, hoeven we ons hier niet per se grote zorgen over te maken. Als we maar zorgen voor goede randvoorwaarden. Dat betekent vooral: druk reduceren en de tijd nemen. Zorg voor een rustige omgeving en een geordend werkproces en stel beslissingen even uit als het kan. De gouden regel voor crisisbesluitvormers is: beslis snel als het moet, maar neem de tijd als het kan. Dit geldt overigens ook als u een beslissing neemt over een nieuwe keuken of auto. «

Bronnen

- Dijksterhuis, A. (2007). *Het slimme onbewuste: denken met gevoel*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Kahneman, D., (2012). *Thinking, Fast and Slow*. New York: Penguin Books.
- Rouse, W.B. (1981). Models of human problem solving: Detection, diagnosis and compensation for system failures. *Proceedings of IFAC, Conference on Analysis*.
- Rasmussen, J. (1986). *Information Processing and Human-Machine Interaction. An Approach to Cognitive Engineering*. Amsterdam: North-Holland. Design and Evaluation of Man-machine Systems. Baden-Baden.
- Reason, J.T. (1990). *Human Error*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zanders, A. (2012). *Crisismanagement: Organisaties bij crises en calamiteiten*. Bussum: Coutinho.

Arthur Zanders studeerde onder andere af als Arbeids- en Organisatie Psycholoog en als brandweerofficier. Hij geeft leiding aan het bureau ZANDERS Consulting & Training; hij is verbonden aan het Delft Safety and Security Institute van TU Delft en auteur van het boek *Crisismanagement*, www.zct.nl.

Alleen veiligheidskundigen volgen onder druk waarschijnlijk de groene bordjes

ontwaardiging, maar zijn vaak psychologisch goed verklaarbaar en individueel soms onvermijdbaar. De oorzaak en de oplossing liggen vaak in de aangeleerde routinepatronen.

Vluchtgedrag

Hetzelfde principe doet zich voor bij vluchtgedrag van mensen bij brand. Alle mooie groene bordjes ten spijt zullen mensen onder druk toch onbewust terugvallen op routine en de bekende weg nemen of, een nog basaler patroon, vluchten naar het licht, een raam of het eind van een tunnel. Alleen veiligheidskundigen volgen dan waarschijnlijk de groene bordjes.

In bijna 20 jaar simulaties van crisissituaties voor managementteams bleken we (Zanders, 2012) besluiten van deze

de tijd, nemen om niet alleen op de eerste oplossing af te gaan. Een van de bekendste onderzoekers op dit gebied is Daniel Kahneman. Hij beschrijft in *Thinking, Fast and Slow* (2011) het 'systeem 1' en 'systeem 2' verwerken van informatie. Systeem 1-denken is snel en onbewust en passen we voortdurend toe bij allerlei alledaagse beslissingen. Deze mentale activiteit vindt vooral plaats in het limbische brein. Systeem 2-verwerking daarentegen vindt meer plaats in de neocortex, de buitenste delen van onze hersenen. Dit systeem 2-denken is langzaam, vraagt veel inspanning, maar leidt uiteindelijk minder vaak tot fouten.

Gouden regel

We kunnen concluderen dat stress en tijdsdruk de grootste vijanden zijn voor