

OTOpia 2022: verslag workshop voorbereiding op ongekeende crises

OTOpia werd dit jaar (op 31 mei) voor de vijfde keer georganiseerd en het werd een interactieve, leerzame en inspirerende dag! Tijdens OTOpia 2022 werd de samenwerking binnen het netwerk van OTO-professionals (OTO = opleiden, trainen, oefenen) geïntensiveerd door met elkaar in gesprek te gaan en best practices uit te wisselen. Het thema van deze dag was Future Learning.

Hieronder het verslag van de workshop 'Voorbereiden op ongekeende crises: hoe dan?!', waarin NIPV-onderzoekers Laurens van der Varst en Marte Luesink inzichten uit onderzoek naar zogeheten ongekeende/grenzeloze crises presenteerden. De centrale vraag tijdens deze workshop: hoe kunnen crisisprofessionals en organisaties zich op ongekeende crises en 'black swans' voorbereiden?

Flitsrampen en nieuwe crises

Naast de reguliere en meer bekende incidenten en crises zoals branden, industriële ongevallen en ordeverstoringen, waarschuwen experts al langere tijd voor het optreden van ongekeende crises: crises waarvoor nog geen draaiboeken klaarliggen.¹ Enkele kenmerken van dit soort crises:

1. **Grensoverschrijdend:** risico's en crises zijn dynamischer en minder gebonden aan een specifieke tijd en plaats; blijven niet beperkt tot een kolom, organisatie of beleidssector.²
2. **Onverwachte verschijningsvormen:** we verwachten meer crises met onverwachte, niet eerder geziene, verschijningsvormen (althans in de beleving van betrokkenen) en/of ongewone combinaties van manifestatievormen.³
3. **Langdurig:** We zien meer langdurige en sluipende crises, zoals klimaat en corona, die zich over meerdere maanden en zelfs jaren voltrekken. Dergelijke crises zonder duidelijk begin- en eindpunt, maken het vormgeven en uitvoeren van effectieve crisisrespons lastig.⁴

Veiligheidsregio's zullen in de toekomst vaker te maken krijgen met dit soort crises, zo stelt de evaluatiecommissie Wet veiligheidsregio's.⁵ Bestaande routines, werkwijzen en doctrines staan mogelijk onder druk. Crisisbeheersing, van oudsher geënt op controle en beheersing, lijkt zich daarmee in een transitie te bevinden. Er lijkt nood om vanuit een ander perspectief naar crisismanagement en de voorbereiding op dit soort crises te kijken. Meer vanuit perspectieven als veerkracht, acceptatie en het vermogen te improviseren en anticiperen.

¹ IFV (2019). *Versterken van veerkracht. Gezamenlijke voorbereiding op ongekeende crises.*

² Boin, A., (2018). The Transboundary Crisis: Why we are unprepared and the road ahead. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(1), 94-99.

³ OECD. (2015). The Changing Face of Strategic Crisis Management. *OECD Reviews of Risk Management Policies.* <https://doi.org/10.1787/9789264249127-en>

⁴ 't Hart, P., & Boin, A. (2001). Between crisis and normalcy: The long shadow of post-crisis politics. In U. Rosenthal, A. Boin & L.K. Comfort (Eds.), *Managing Crises: Threats, Dilemmas, Opportunities* (pp. 28-46). Charles C. Thomas Publisher.

⁵ Evaluatiecommissie Wet veiligheidsregio's. (2020). *Evaluatie Wet veiligheidsregio's: naar toekomstbestendige crisisbeheersing en brandweezorg.* Evaluatiecommissie Wet veiligheidsregio's.

Beelden over ongekende crises

Tijdens de OTOPIA-workshops is aan de deelnemers gevraagd waar zij aan denken als ze de term 'ongekende crisis' horen. Hieronder staan de drie mentimeters die de associaties van de deelnemers weergeven. De meest voorkomende woorden zijn: onverwacht, onzeker(heid), onbekend, grote impact en chaos.



Vorbereiden op ongekende crises

In de workshops hebben we verkend wat ongekende crises vereisen van a) houding en vaardigheden van crisisprofessionals, b) opleidingen en c) van organisaties.

A. Wat vragen ongekende crises van professionals?

De kwaliteiten en vaardigheden die een ongekende crisis van crisisprofessionals vragen, zijn, aldus veel deelnemers, anders dan die bij een flitsramp nodig zijn. Vaardigheden en kwaliteiten die door deelnemers veel werden genoemd zijn:

- > **Systeemdenken.** Accepteren van onzekerheid en dealen met complexiteit, loslaten van controle. Omgevingsbewustzijn, samenwerken en netwerken.
- > **Zelfkennis.** Wat zijn mijn eigen vaardigheden en kwaliteiten en welke kwaliteiten en perspectieven brengen anderen in?
- > **Improvisatie.** 'Out of the box' denken, kritisch en analytisch denken.
- > **Scenariodenken.** Scenariodenken is van belang omdat planvorming die waterdicht is niet (altijd) werkt bij een crisis omdat een crisis niet via een vaste structuur verloopt. Indicatoren moeten vastgesteld worden waar men creatief over na kan denken en kan kijken welke kant het op kan gaan.
- > **Moed en kwetsbaarheid.** Tevens werd opgemerkt dat lef hebben een belangrijke kwaliteit is; de moed van professionals om zich kwetsbaar op te stellen. Openheid en vertrouwen worden ook genoemd.

- > **Creativiteit en innovatievermogen.** Crisisfunctionarissen moeten meer leren spelen met de *mindset* van een kind. Hierbij gaat het om meer zelf leren te ontdekken, durven waarnemen zonder oordeel en nieuwsgierig zijn. Een van de deelnemers gaf aan reeds in zijn organisatie 'gecoördineerd improviseren' geïntroduceerd te hebben.

B. Wat vragen ongekende crises van opleidingen?

Deelnemers gaven aan dat opleidingen meer competentiegericht moeten zijn, dan functiegebonden. Zo zouden opleidingen meer kunnen inzetten op innovatie en creativiteit.

- > **Specialistisch/generiek opleiden?** Een aantal deelnemers noemde het opleiden en inzetten van specialisten. Afhankelijk van het type crisis zou je binnen je netwerk de specialist kunnen benaderen die je nodig hebt. Voor specialisten is het van groot belang om kennis actueel te houden. Andere deelnemers opperden echter om niet specialisten op te leiden. Opleidingen en voorbereidingen voor een ongekende crisis horen meer generiek te zijn. Zo generiek mogelijk voorbereiden van crisisfunctionarissen zou ertoe leiden dat ze toegerust zijn om te acteren in verschillende crisissituaties. Opleidingen zouden ook meer op culturele aspecten kunnen focussen zoals gedrag, veiligheid, openheid en ruimte bieden. Zo zouden opleidingen de intrinsieke motivatie van crisisfunctionarissen moeten verhogen. Opties voor trainingen die genoemd werden, zijn dilemmatraining, table-top-training en serious gaming.
- > **Inhoud durven loslaten.** Opleiden en oefenen, waarbij de inhoud wordt losgelaten, bijvoorbeeld door het gebruiken van zeer uitzonderlijke oefenscenario's. Meer vragen stellen dan antwoorden bieden, vertragen in plaats van versnellen. Die contra-intuïtieve benadering zou wel eens behulpzaam kunnen zijn in onze omgang met complexere crises.
- > **Meer diversiteit.** Met betrekking tot crisisteams en de samenstelling daarvan werden multi-inzetbare crisisteams geopperd. Hierbij werd ook team resource management genoemd. Diversiteit in de samenstelling van crisisteams is belangrijk om aan de voorkant in te richten, zodat er bij OTO al samen geoefend wordt.
- > **Gericht op behoeften.** Verder geven betrokkenen aan dat opleidingen gericht dienen te zijn op de persoon en zijn/haar behoeften. Dat zou het leereffect verhogen. Een andere deelnemer gaf aan om op te leiden vanuit leidende principes.

C. Wat vragen ongekende crises van organisaties?

De vraag over de rol van veiligheidsregio's tijdens ongekende crises kwam bij sommige deelnemers op. Waar veiligheidsregio's een duidelijke rol bij flitsrampen hebben, is deze bij langdurige en ongekende crises nog niet altijd even duidelijk.

- > **Rol veiligheidsregio.** Waar gaat de veiligheidsregio wel en niet over? Gaat de veiligheidsregio alleen over de effecten van een crisis? Misschien moeten voortaan alleen de cascade effecten in kaart gebracht worden door veiligheidsregio's zodat ze daar op kunnen acteren, aldus een deelnemer. De oorzaak van een crisis ligt buiten de macht van de veiligheidsregio.
- > **'Genetwerkt optreden'.** Als organisatie maar ook binnen je organisatie zou er 'genetwerkt optreden' moeten plaatsvinden. Weet elkaar te vinden en werk aan verwachtingsmanagement, zowel in de koude als warme fase. Dit vraagt tijd en hier moet tijd voor vrijgemaakt worden, aldus deelnemers.
- > **Flexibiliteit.** Deelnemers zagen zowel voordelen van meer 'platte organisatievormen' (bottom-up, zelfsturend, participatief) als van meer hiërarchische organisatievormen (top down, sturend). Welke aanpak vereist is hangt van de specifieke situatie af. Er moet dan flexibiliteit in de aanpak mogelijk zijn. In plaats van streven naar de beste oplossing, is de 70% oplossing vaak afdoende en laat dat juist ruimte voor flexibiliteit en creativiteit.
- > **Vorbereiding op langdurige crises.** Op langdurige crises zijn de organisaties en functionarissen nu nog niet voorbereid. Voor velen is hun crisisfunctie een nevenfunctie.

- > **Vooruitkijken.** Hiervoor moeten ruimte en tijd vrijgemaakt worden, bijvoorbeeld om te oefenen met scenario's.
- > **Veilige, open leeromgeving.** De cultuur van een organisatie hoort veilig te zijn, men moet om hulp durven te vragen, zich kwetsbaar mogen opstellen, fouten mogen maken. Dat is nodig, zeker indien organisaties opereren op onbekend terrein, waar een groter beroep op improvisatievermogen en vindingrijkheid wordt gedaan. Ook worden diversiteit en inclusiviteit als belangrijk gezien. Hierin moet geïnvesteerd worden.



Meer inspiratie of verder praten?

Terugblik op crisis en crisisbeheersing

Voor een terugblik op crisis en crisisbeheersing bevelen we het boekje 'Crisis!' van Beatrice de Graaff aan. Lees ook het [interview in DeCrisismanager](#).

Vooruitblik op crisis en crisisbeheersing

Onlangs is ook de [Toekomstverkenning Crisisbeheersing](#) gepubliceerd en staan er meerdere podcasts over De Crisis van de Toekomst online, bijvoorbeeld één met [Tessa Kramer over black swans](#).

Verder praten?

Wil je hierover verder praten, schroom niet om ons te benaderen:

Laurens van der Varst en Marte Luesink, onderzoekers Crisismanagement

e-mail crisisbeheersing@nipv.nl

telefoon 026 355 24 00