

## Leiding bij bedrijfshulpverlening

### 1. Inleiding

Op 6 juli 1988, omstreeks 22.00 uur, vond er een explosie plaats op één van de productiedekken op de Piper Alpha. De Piper Alpha was een olie- en gas productieplatform, een dikke honderd mijl uit de kust van Aberdeen. Offshore installaties zijn lastig te bereiken voor externe hulpverlening, zodat elke installatie een eigen hulpverleningsploeg moet hebben om mogelijke problemen het hoofd te kunnen bieden. Helaas verliep de hulpverlening niet goed. De brand die uitbrak na de eerste explosie werd niet geblust en zorgde voor uitbreiding naar andere dekken. Bovendien bleef er olie uit andere platforms gepompt worden naar de Piper Alpha, waardoor het vuur continu nieuwe brandstof aangevoerd kreeg. In het verloop van enkele uren leidden een immense hitte en diverse explosies tot de instorting van de Piper. Van de 226 opvarenden werden er slechts 61 gered.

Er werd een omvangrijk onderzoek uitgevoerd door Lord Cullen, met een groot aantal conclusies en aanbevelingen. Sommige aanbevelingen hadden betrekking op de bouw van platformen, en dan met name op de positionering van de verschillende compartimenten op het platform om de gevolgen van explosies zo veel mogelijk te beperken. Inmiddels zijn dergelijke verbeteringen op platformen wel doorgevoerd. Veel opvallender conclusies werden getrokken over de leiding van de hulpverlening. De Offshore Installation Manager (OIM) staat aan het hoofd van de offshore organisatie. Niet alleen is hij belast met de dagelijkse leiding, maar hij is ook de hoogst leidinggevende bij incidenten. Dat laatste nu bleek in de praktijk toch een wat andere klus te zijn dan men had gedacht. Volgens het rapport van Cullen was er totaal geen aansturing, werden er geen bevelen gegeven en nam de OIM geen enkel initiatief zoals het afsluiten van de olie aanvoer. Overigens hadden de OIM's op de toevoerende platforms ook niet uit zichzelf besloten de olie aanvoer te stoppen. De conclusie over de OIM was hard: indien hij adequaat had ingegrepen zou het aantal slachtoffers aanmerkelijk lager zijn geweest. Lord Cullen trekt dan ook de volgende conclusie (vertaald uit Rhona Flinn, blz 25): "De criteria die worden toegepast bij de selectie van OIM's, en dan met name hun operationeel leidinggevende capaciteiten, zouden onderdeel moeten zijn van het Safety Management Systeem. Er moet een systeem komen van rampbestrijding oefeningen, waarbij de OIM wordt getraind in besluitvorming in noodsituaties, inclusief het besluiten tot evacuatie. Alle OIM's en hun vervangers moeten regelmatig deelnemen aan zulke oefeningen".

Anno 2003 lijkt deze aanbeveling een open deur. De meeste organisaties doen regelmatig oefeningen om hun hulpverleningsorganisatie op nivo te houden. Industrietakken met hoge risico's hebben vaak professionele incidentbestrijders in dienst om de gevolgen van ongevallen zo veel als mogelijk te beperken. Toch ligt er meer in de aanbeveling van Cullen besloten dan misschien bij eerste lezing opvalt. Want over welke operationeel leidinggevende kwaliteiten heeft hij het eigenlijk? En hoe train je besluitvorming in noodsituaties? In dit hoofdstuk gaan we wat dieper op deze vragen in. De nadruk ligt op besluitvorming onder tijdsdruk en welke consequenties dat heeft voor leidinggevendens van BHV organisaties.

### 2. Besluitvorming in noodsituaties

Het Cullen rapport doet een aantal uitspraken over het gedrag van de OIM, gebaseerd op gesprekken met overlevenden (vertaald uit Rhona Flinn, blz 24):

"De OIM gaf geen enkele opdracht of instructie". "Het was niet duidelijk of de OIM in shock was, maar in ieder geval deed hij helemaal niets". "The OIM nam geen enkel initiatief om de situatie aan te pakken". "The OIM was heel terughoudend bij het afsluiten van de olietoevoer". Uiteindelijk concludeert Cullen dat de OIM niet goed was voorbereid op de noodsituatie zoals hij zich voor deed op de Piper Alpha. Op het eerste gezicht is dat een vreemde conclusie. DE OIM was immers opgeleid om de dagelijkse leiding op een olieplatform te kunnen voeren. Zijn deskundigheid was de reden van zijn leiderschap. Wat was er tijdens een noodsituatie dan zo anders dat de OIM moest falen? Het antwoord ligt verscholen in de wijze waarop er in noodsituaties besluiten worden genomen. In

paragraaf 2.1 wordt eerst het beeld van de traditionele kijk op besluitvorming beschreven, waarna in paragraaf 2.2 de nieuwe inzichten worden voorgesteld. Het zijn deze nieuwe inzichten die de basis vormen van de rest van dit hoofdstuk over leiding geven bij incidentbestrijding.

### **2.1 Traditionele opvattingen over besluitvorming.**

Het traditionele beeld over besluitvorming is heel rationeel. Om een probleem op te lossen moet je daarom een aantal standaard stappen doorlopen, zo is de opvatting. Eerst inventariseer je alle alternatieve oplossingen. Vervolgens weeg je die alternatieven tegen elkaar af op basis van vooraf opgestelde, meetbare criteria. Uiteindelijk blijft er een beste oplossing over, en die wordt dan gekozen. Als je nu een probleem hebt met een nogal pregnante deadline, zeg een brand in een prullenbak, dan word je geacht dezelfde stappen te doorlopen maar dan wat sneller. Er is in de traditionele visie geen verschil tussen incidentbestrijding of normale besluitvorming. Deze standaard wijze van probleemoplossing is verbijzonderd in wat de brandweer in Nederland van oudsher de eenhedenbevelvoering procedure noemt:

- Overweeg de opdracht (wat is het probleem?)
- Overweeg de toestand (wat is de situatie, hoe is het weer, hoeveel mensen zijn er ter beschikking, enzovoorts)
- Maak een voorlopig plan
- Maak een verkenningsplan
- Ga verkennen
- Neem een besluit
- Geef een bevel
- Geef leiding en controleer.

De eenheden bevelvoeringprocedure is het leidend principe voor bevelvoerenden bij incidentbestrijding. In praktijkcursussen wordt deze manier van denken aangeleerd. Het idee is dat elk incident, hoe complex ook, op deze manier aangepakt kan worden. Over de precieze vorm van de procedure wordt al langdurig gediscussieerd, maar feitelijk is het principe steeds overeind gebleven. In 1996 heeft een vereenvoudiging plaats gevonden, en zijn de volgende vijf stappen overgebleven (Nibra, Veiligheidsrisico's bij repressief optreden, blz 45):

- Analyseer de toestand
- Beoordeel de toestand
- Maak een inzetplan
- Geef bevelen
- Geef leiding en controleer

Uit het onderzoek van het Nibra blijkt overigens dat de procedures in diverse landen sterk op elkaar lijken. Blijkbaar is het rationele besluitvormingsproces ook internationaal gezien de dominante stroming. Toch blijkt er uit de praktijk wat anders.

### **2.2 Naturalistic decision making (NDM)**

Gary Klein is een Amerikaans psycholoog die begin jaren 90 is begonnen met onderzoek naar besluitvorming in noodsituaties. Daartoe ondervroeg hij onder andere brandweerofficieren, politiemensen en pelotonscommandanten over de belangrijke beslissingen die ze hadden genomen tijdens de incidentbestrijding. Tot zijn grote verbazing bleken zijn gesprekspartners zich niet zo bewust van hun genomen besluiten. Sterker nog, ze ontkenden vaak een besluit genomen te hebben. In hun opinie hadden ze zich vooral bezig gehouden met bevelvoering. Dit beeld klopte eigenlijk niet met de gangbare ideeën over besluitvorming, en toch waren de incidenten meestal op adequate wijze bestreden. Blijkbaar was er wat anders aan de hand. Na veel gesprekken kwam Klein er achter dat besluitvorming onder tijdsdruk vaak heel anders verloopt dan tot dan toe was aangenomen. Het bleek dat ervaren leidinggevendenden niet zo zeer de beste oplossing kozen uit een serie alternatieven, maar dat ze een bepaalde situatie herkenden en op basis van eerdere ervaringen besloten welke

oplossing volgens hen het beste was. Volgens Klein verloopt een besluitvormingsproces dus heel anders:

- Waarnemen van incident
- Herkennen van indicatoren, zoals kleur rook, geluid, geur, warmtestuwing, etc
- Toetsen aan opgeslagen ervaring (matching)
- Inzet baseren op eerdere succesvolle handelingen
- Opnieuw waarnemen of incident op verwachte wijze verloopt
- Zo ja, inzet handhaven.
- Zo nee, andere inzet kiezen.

Zo onder elkaar gezet lijkt het of de cyclus langer is dan de eenheden bevelvoeringprocedure, maar in de praktijk gebeurt het doorlopen van de stappen razendsnel, meestal bijna intuïtief en vaak ook niet serieel maar parallel. Klein noemde zijn theorie Recognition Primed Decision Making: Op herkenning gebaseerde besluitvorming. Na Klein zijn diverse andere onderzoekers bezig gegaan met besluitvorming onder tijdsdruk. Afhankelijk van het onderzoeksveld verschillen hun bevindingen iets, maar feitelijk beschrijven ze steeds hetzelfde soort principe. Als tegenhanger van de rationele besluitvormingstheorie wordt hun vakgebied de Naturalistic Decision Making (NDM) genoemd. Overigens moet tegenhanger in dit verband niet gezien worden als tegenstander, maar als aanvullend. NDM is van toepassing op situaties die voldoen aan de volgende kenmerken:

- Vaag gedefinieerde doelen en vaag gedefinieerde taken
- Veel onduidelijkheid, tegenstrijdige informatie en ontbrekende informatie
- Doelen kunnen verschuiven en zelfs tegenstrijdig zijn.
- Situatie is dynamisch en verandert continu.
- Situatie verandert continu door genomen acties op veranderende condities waardoor de situatie weer verandert, etc.
- Hoge tijdsdruk.
- Grote belangen op het spel.
- Team werk, diverse spelers.
- De organisatie heeft haar eigen doelen en normen die sterk sturend kunnen zijn (beroepsethiek).
- Het gaat om ervaren besluitvormers.

De brand op de Piper Alpha voldoet aan de kenmerken voor situaties waar NDM op van toepassing is. Daar was men zich echter nooit zo van bewust en dus had de OIM een instructie mee gekregen die lijkt op de eenheden bevelvoeringprocedure. Maar daar had hij niet zo veel aan. De OIM had geen enkele praktische ervaring opgedaan met rampbestrijding, hij was er niet in geoefend. In zijn hoofd zat geen enkel scenario en toen de eerste explosies zich voordeden op de Piper viel er dan ook niets te herkennen noch te matchen. Daardoor was de hulpverleningsorganisatie stuurloos en gebeurde er weinig om levens te redden of brand te blussen.

### **3. Voorbereiding op leiding bij incidentbestrijding**

Het principe van het NDM vormt de basis bij leidinggeven tijdens incidentbestrijding. Als je weet hoe mensen reageren onder tijdsdruk, kun je je als organisatie optimaal voorbereiden en de besluitvorming ter plaatse vooraf faciliteren. Alles wat vooraf geregeld is, hoeft je ter plaatse niet meer te doen. De veiligheid van de warme organisatie wordt dan ook bepaald door de koude organisatie.

Bij de brandweer wordt de daadwerkelijke incidentbestrijding, de repressie, ook wel de warme organisatie genoemd. De koude organisatie is de dagelijkse gang van zaken, als er geen brand is. Dit onderscheid is relevant omdat de bevelvoeringstructuur van de warme organisatie anders kan zijn dan die van de koude organisatie. Wellicht geldt dit onderscheid ook voor uw BHV organisatie.

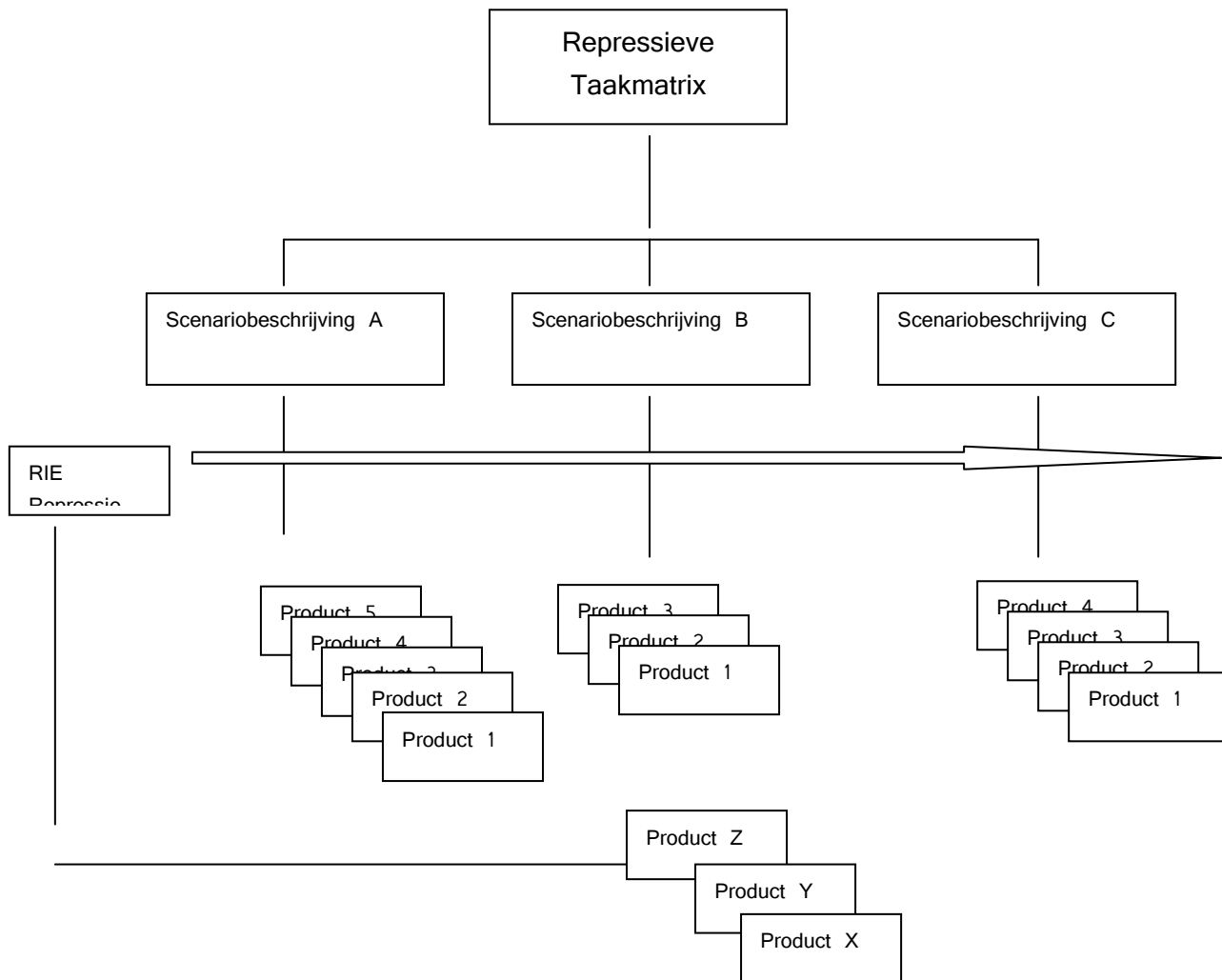
Een belangrijke implicatie van NDM is dat leidinggeven onder tijdsdruk eigenlijk het sturen op afwijkingen is. Alles wat afwijkt van de norm of het verwachte incidentverloop is een reden voor ingrijpen en dus een taak voor de leidinggevende. Dat betekent dat de leidinggevende een stapje terug moet doen om het proces te monitoren, en dus niet als een kip zonder kop zich in de incidentbestrijding stort. Deze implicatie van NDM, dat leidinggeven sturen op afwijkingen is, heeft de volgende consequenties:

1. Er moet duidelijkheid zijn over de norm; Wat is de norm, wat is het te verwachten incidentverloop? De norm wordt duidelijk zodra de standaardscenario's voor de organisatie zijn bepaald.
2. De BHV's moeten voldoende getraind zijn en bekend zijn met de norm. Ze moeten ook van elkaar weten wat er van ze verwacht wordt. Het managen van verwachtingspatronen is één van de belangrijkste sleutels van succesvolle incidentbestrijding.

### **3.1 De taak van de BHV organisatie: vastleggen van standaardscenario's**

Elke BHV organisatie valt volledig onder de Arbowet. Dit lijkt een logisch gegeven, maar het komt nog al eens voor dat een BHV organisatie wordt ingevuld door mensen van vrijwillige brandweerorganisaties, die overigens met de beste bedoelingen, een soort bedrijfsbrandweer maken van de BHV. Dat leidt soms tot een rolconflict bij de BHV organisatie waardoor ze oneigenlijke taken oppakken en meer risico nemen dan vanuit de organisatie gezien wenselijk en verantwoord is. Kenmerkend voor dergelijke gevallen is het ontbreken van een duidelijk afgebakende taak: "wij zijn voor de brandbestrijding en de hulpverlening". En dus doen ze alles, is er een onduidelijke grens met de taak van de overheidsbrandweer en zijn er geen afspraken gemaakt over wat nu de te verwachten incidenten zijn, inclusief het te verwachten incidentverloop. Vanuit de Arbowet wordt adequaat toezicht verwacht door direct leidinggevendenden bij het veilig uitvoeren van werkzaamheden, dus als HBHV moet je sowieso al weten welke taak er ligt voor de BHV, welke werkzaamheden er verwacht worden en welke norm daarbij wordt gehanteerd: hoe ver ga je bij BHV? Overigens geldt daarbij een eenvoudig principe: hoe groter het risico, hoe groter de risicobeheersing.

Het is dus belangrijk om de precieze taak vast te leggen van de BHV. Dit kan vanzelfsprekend niet tot in detail, maar het is wel mogelijk scenario's te beschrijven en die vast te leggen. De scenario's worden verder uitgewerkt tot een standaard incidentbestrijdingsscenario: vastleggen wat het verwachte incidentverloop is en vastleggen wat verwacht wordt van de functionarissen in de BHV. Dit is een belangrijk onderdeel in het managen van het verwachtingspatroon. Met het vastleggen wordt ook echt vastleggen bedoeld: er moet goedkeuring zijn van het bevoegd management voor de taak van de BHV. Vanzelfsprekend kan dat niet tot in detail, en daarom is het handig een soort boomstructuur te gebruiken. Deze boomstructuur gaat uit van een repressieve taakmatrix waar alle scenario's in beschreven staan. Vervolgens wordt elk scenario verder uitgewerkt



De RIE repressie, die over elk scenario wordt gelegd, is bedoeld om de grenzen van de taak vast te leggen: welke risico's worden gelopen in welk scenario, en tot hoever kun je gaan? Het is belangrijk om die grenzen ook mee te nemen in opleiding en oefening, zodat het verwachtingspatroon duidelijk is. Uitzonderingen worden bepaald door de bevelvoerende BHVer ter plaatse. Het is overigens van belang om de reikwijdte van die uitzonderingen enigszins te clausuleren bij het MT om te voorkomen, dat men niet durft ingrijpende, maar noodzakelijke maatregelen te nemen. Zo durfde de OIM in het voorbeeld van de Piper Alpha geen besluit te nemen om de olietoevoer af te sluiten en dus de productie te stoppen. Verder durfde hij ook geen bevel tot evacuatie te geven, waardoor uiteindelijk iedereen zich op eigen houtje moest zien te redden.

De repressieve taakmatrix bevat uiteindelijk dus alle scenario's waar de BHV wordt geacht in op te treden. Zo'n matrix kan er als volgt uit zien:

	Brandbestrijding	Ongevalbestrijding Gevaarlijke stoffen	Bijstand
<b>Gebouwen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baanstations</li> <li>• Vliegtuighangar</li> <li>• Vrachtloodsen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gaslek</li> <li>• Opslag</li> <li>• Tanken Hangars</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terminal</li> <li>• Hotels</li> <li>• Parkeergarage</li> </ul>
<b>Luchtvaartuigen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crash</li> <li>• Vliegtuigdeel</li> <li>• Helikopter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerolekkages</li> <li>• Vrachtruim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crash buiten werkingsgebied RBP SPL</li> </ul>
<b>Kerosine-opslag</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tankbrand</li> <li>• Leidingbreuk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerolekkage</li> <li>• Tankwagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tankputbrand</li> </ul>
<b>Tunnels</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SPL-tunnel</li> <li>• Zuid Tangent</li> <li>• Kaagbaantunnel</li> </ul>
<b>Overig Airside</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vrachtwagen</li> <li>• Tankwagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tankwagen lekkage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Storm</li> <li>• Wateroverlast</li> </ul>

Dit voorbeeld van een taakmatrix is een deel van de repressieve taakmatrix van de luchthavenbrandweer op Schiphol. Elk scenario is uitgewerkt tot op het nivo van werkinstructies, oefenkaarten (standaardoefeningen), aanvalsplannen (standaardinzetplannen) etc. Deze uitwerkingen zijn in de boomstructuur beschreven als producten. Natuurlijk is niet elke BHV zo georganiseerd als de luchthavenbrandweer, maar feitelijk kan elke BHV organisatie een repressieve taakmatrix opstellen. Als je maar in de gaten houdt dat het draait om processen (de kolommen) die zich ergens in een object afspelen (de rijen). Zo is voor iedere BHV organisatie een matrix op te stellen.

### 3.2 Trainen van scenario's: vaststellen van de norm.

Zodra de scenario's vastgesteld zijn kan het trainen beginnen. Elk scenario kan uitgewerkt worden tot werkinstructies, gekoppeld aan functies. Wie komt als eerste ter plaatse? Wat gaan ze normaal gesproken als eerste doen? Waar worden de prioriteiten gelegd? Wanneer komt de leidinggevende? Wie mag besluiten tot evacuatie? Hoe is de verhouding met de overheidsbrandweer? Welke taak blijft over voor de BHV zodra de overheidsbrandweer er is? Als de standaardtaak er goed in zit, en daarmee de norm is bepaald en het verwachtingspatroon gesteld is, wordt het tijd om afwijkingen te introduceren. Afwijkingen kunnen bestaan uit de introductie van onverwachte gevaren, zoals lekkages van gevaarlijke stoffen, maar het kan ook zijn dat onderhoudswerkzaamheden extra gevaren opleveren door de aanwezigheid van machines en / of gasflessen. Op dit soort momenten is het de leidinggevende van de BHV die bepaalt wat er gaat gebeuren. Bijvoorbeeld meer gebouwdelen ontruimen, afzetten van elektriciteit om machines te stoppen, afzetten van ventilatie om gevaarlijke stoffen binnen te houden of besluiten om niets te doen totdat de overheidsbrandweer er is. Met name het besluit om niets te doen vergt veel moed en doorzettingsvermogen omdat de drive van veel BHV'ers is om in te grijpen, al dan niet aangemoedigd door ramptoeristen. Overigens moet je de informele druk van kijkers niet onderschatten, het besef van een noodsituatie gekoppeld aan een heldenrol kan gekke dingen met mensen doen. Het kan dan ook onderdeel van de training van BHV'ers zijn om dit onderdeel bespreekbaar te maken en af te spreken hoe je je opstelt in dergelijke situaties, en ook hoe de leidinggevende zich zal opstellen. Ook dit is het kweken van een gezamenlijk verwachtingspatroon.

Het is belangrijk dat er meerdere leidinggevendenden zijn bij een BHV organisatie om de continuïteit te waarborgen. Afhankelijk van de productietijden van uw organisatie moet u het totaal aantal leidinggevendenden voor de BHV vastleggen. Voor gewone kantoortijden heb je al gauw drie leidinggevendenden nodig om ook nog eens op vakantie te kunnen of ziek te zijn. Eén en ander hangt natuurlijk af van de grootte van uw organisatie en het risicoprofiel van uw organisatie. Om goed om te leren gaan met afwijkingen is het belangrijk dat de leidinggevendenden elkaar trainen. Dat betekent dat iedereen geconfronteerd moet worden in oefeningen met onverwachte situaties. U zal merken dat het echt heel anders voelt om geconfronteerd te worden met een verrassing of om te kijken naar de verrassing van een collega leidinggevende. Om ongehinderd te leren omgaan met onverwachte afwijkingen is het overigens aan te raden dat in het begin niet voor de gehele groep BHV te doen. Daar voelen de leidinggevendenden zich niet lekker bij, mensen willen toch graag hun gezicht overeind houden voor de groep. Bovendien is het belangrijk dat de BHV'ers vertrouwen houden in hun leidinggevendenden. Na verloop van tijd, als er een paar keer geoefend is, moet er natuurlijk wel integraal geoefend worden met de hele groep. Het gaat immers om het maken van dat verwachtingspatroon, het opbouwen van ervaring waarmee besluitvorming onder tijdsdruk moet worden ondersteund.

Het trainen van scenario's moet bij voorkeur ook met overheidsdiensten worden beoefend. Overigens is het belang daarvan wederom afhankelijk van de kenmerken van uw organisatie. Hoe groter het risico, hoe groter de risicobeheersing en dan is afstemming tussen diverse organisaties noodzakelijk. Een belangrijk onderdeel van het verwachtingspatroon is namelijk ook wat de overheidsbrandweer doet, hoe hun taak zich verhoudt tot uw taak, en hoe de incidentbestrijding in gezamenlijkheid zal verlopen. Wil de brandweer dat de BHV een taak in de bestrijding behoudt, heeft de BHV een gidsende taak, stelt ze zich alleen op als bedrijfsdeskundige? Of vangt de BHV ook slachtoffers en familie van slachtoffers op? In het kader van dit hoofdstuk is het met name belangrijk de overdracht van bevelvoering naar de overheid in de gaten te houden en daar goede afspraken over te maken. Heeft u bijvoorbeeld een taak bij lekkage en / of emissie van gevaarlijke stoffen? Om welke gevaarlijke stoffen gaat het dan, wat zijn de volumes, wat is het maximum scenario? Verricht uw BHV ook bronbestrijdingstaken, of richt ze zich direct op effectbestrijding, dus ontruiming etc? Juist met dit soort situaties bestaan grote afbreukrisico's en is het maken van goede afspraken over de inzet van uw BHV van groot belang. De overige zaken, zoals opvang van mogelijke slachtoffers en familie, is onderdeel van het totale noodplan van uw organisatie en wordt elders besproken.

### **3.3 Safe person concept: lauwe leiding voor de warme organisatie**

In paragraaf 3 is tot nu toe vooral ingegaan op de koude kant van de BHV organisatie: een goede preparatie met het maken van scenario's die als het ware je ervaring opbouwt waardoor je onder tijdsdruk beter weet wat je moet doen. Maar er is ook nog een koude kant van de warme organisatie, en daar wordt de dagelijkse leiding van de BHV mee bedoeld als er nog geen incident is. Noem het maar de lauwe leiding, omdat het de laatste fase is voordat er daadwerkelijk een incident bestreden zou moeten worden. En daar wil je als leidinggevende van de BHV wel invloed op hebben, want je bent namelijk verantwoordelijk voor het toezicht op de uitvoering van de bedrijfshulpverlening. Hoewel niet elke BHV'er dezelfde risico's loopt als een brandweermens, zijn er overeenkomsten in het opzoeken van de bron. De BHV rent niet als eerste het gebouw uit, maar probeert te kijken waar de grens van het veilig en onveilig gebied is, kijkt of de bron eventueel eenvoudig bestreden kan worden, start de evacuatie en alarmeert de hulpdiensten. In deze acties mag de BHV'er weliswaar geen onnodige risico's nemen, maar het is niet per definitie een geheel veilige taak. Omdat de werkgever verplicht is een veilige werkplek aan te bieden, maar dit in de BHV praktijk niet altijd kan waarmaken, heeft de Engelse brandweer als alternatief het Safe Person concept geïntroduceerd. Als de werkplek niet veilig gemaakt kan worden, dan maken we de werknemer veilig. Het Safe Person concept bestaat uit twee delen, een organisatorisch deel en een werknemersdeel. Het organisatorisch deel valt buiten het bestek van dit hoofdstuk, en bevat elementen als supervisie, geven van instructie, selectie, procedures etc. Het bekende Arbowerk. Het werknemersdeel bevat 6

elementen die je zou kunnen zien als competenties voor hulpverleners, en daar kun je als HBHV op sturen, zowel bij selectie als bij coaching en begeleiding van medewerkers. Ook in de repressieve praktijk zijn het elementen die je als leidinggevende gebruikt om je mensen aan te sturen. Het gaat om de volgende elementen:

- **Heeft de vaardigheden om de toegewezen taak te vervullen;** Is zowel opgeleid en geoefend voor de toegewezen taak. Indien met teams wordt gewerkt zijn er natuurlijk mogelijkheden om juist verschillen in kennis, ervaring en fysieke vaardigheid te combineren.
- **Is een effectief lid van het team;** Aan kijkers, nietsdoeners en meelopers heb je niets. Je moet mensen om een boodschap kunnen sturen, ze moeten actief kunnen bijdragen aan het resultaat van de BHV.
- **Heeft de zelfdiscipline om binnen afgesproken structuren te functioneren.** Dit is een heel belangrijke factor. Er is geen behoefte aan helden en Rambo's. Iniatief is goed, maar je moet wel op mensen kunnen rekenen. Als de afspraak is om te verkennen tot aan de rookgrens, wil je niet dat men zonder reden en communicatie verder gaat dan de rookgrens.
- **Kan zich aanpassen aan veranderende omstandigheden;** Incidenten zijn dynamisch en chaotisch, en kunnen zich snel een andere, onverwachte richting uit ontwikkelen. Daar moeten BHV'ers mee om kunnen gaan, en niet in de stress raken dat één en ander niet zo verloopt als in de basisopleiding NIBHV beschreven stond.
- **Opmerkzaam voor de veiligheid van zich zelf en de teamleden;** Dit is een belangrijk punt, blijven mensen opmerkzaam waar ze mee bezig zijn of krijgen ze oogkleppen op en rennen zonder te kijken het doel achterna en de valkuil in? Dit element richt zich vooral op het veilig uitvoeren van activiteiten en bewust zijn van de risico's van handelingen, in tegenstelling tot het volgende element dat zich richt op de afweging of het risico van een handeling opweegt tegen de noodzaak ervan afgezet tegen de eigen kennis en vaardigheden.
- **Weet wat hij kan en waar zijn grenzen liggen.** Als zich onverhoopt situaties voordoen waarin de BHV'er niet om raad kan vragen en zelf moet beslissen wat er moet gaan gebeuren, dan is het belangrijk dat BHV'ers hun grenzen kennen en ophouden als het nog kan.

#### **4. Leiding geven bij incidenten: aandachtspunten.**

In paragraaf 3 is betoogd dat leiding geven bij incidenten feitelijk het aansturen op afwijkingen is. Afwijkingen zijn niet universeel, en dus moet u binnen uw organisatie de norm bepalen. Die norm moet u trainen, zorgen dat de BHV'ers vrijwel direct weten wat er gebeurt, wat er aan de hand is (situational awareness in de termen van Klein) en weten wat ze moeten doen. De rol van de leidinggevende is om van iets grotere afstand het proces in de gaten te houden en bij te sturen op afwijkende situaties en / of onverwachte voorvallen. Je zou het Management bij looking around kunnen noemen. Zo'n rol leer je niet van papier, dat moet je in de praktijk doen. In deze paragraaf krijgt u dan ook geen integrale bevelvoeringstheorie maar een aantal aandachtspunten die van pas kunnen komen als het zo ver is. De beschreven aandachtspunten slaan op het eerste half uur van de inzet: daarna is het incident achter de rug of er is sprake van een groot incident, waarop u de 'interne rampenbestrijding' moet opstarten. U kunt de aandachtspunten eventueel ook gebruiken bij het opzetten van uw standaardscenario's.

- *Organiseer een duidelijke incidentbestrijding.*  
Vorm een Coördinatie Team Plaats Incident (CTPI), maak een duidelijk herkenbare commandopost. Zorg dat iedereen kan zien dat vanuit het CTPI de incidentbestrijding wordt aangestuurd. Zeker als het incident nog niet groot is, en mensen niet goed weten wat ze moeten doen ("is dit een incident of niet?"), is het belangrijk om overduidelijk aan



incidentbestrijding te doen. Zet een transparante structuur neer, die bij de relevante partijen bekend is. Maak een actiegebied, sluit het incidentgebied af, onderscheid bronbestrijding en effectbestrijding, zorg voor adequate opschaling en geef duidelijk aan bij de opschaling waar het CTPI te verwachten is, zodat iedereen weet waar hij heen moet gaan. Schaal ook intern op: alarmeer het crisisteam, de persvoorlichting, etc. In dit hoofdstuk wordt verder niet ingegaan op de 'interne rampenbestrijding'.

- *Geef duidelijke bevelen.*

De meeste BHVers hebben weinig ervaring in daadwerkelijke incidentbestrijding. Als HBHV kunt u dan ook niet verwachten dat alles automatisch gaat. Communiceer dus goed over wat u wilt van uw collega's. Probeer bevelen meetbaar te houden door een opdracht mee te geven die wel of niet gehaald kan worden. Dus niet: "linksom verkennen". Maar: "linksom verkennen tot aan de rookgrens, stuur iedereen het gebied uit, over 5 minuten hier terug". En als er tijd voor is, schep dan heel snel duidelijkheid over het te volgen plan (kweek een verwachtingspatroon) zodat mensen snappen waarom ze bepaalde bevelen mee krijgen. Bovendien zijn ze dan beter in staat om te improviseren mocht er toch een afwijking optreden tijdens het uitvoeren van een bevel.

- *Zet liaison bij Officier Van Dienst / Brandmeester.*

Zodra de overheidsbrandweer binnen is, wil ze normaal gesproken de leiding van de incidentbestrijding overnemen. Vanaf dat moment kunt u zich wat meer gaan wijden aan de belangen van het bedrijf. Paradoxaal genoeg moet u dan zorgen voor een contactpersoon die dicht bij de brandweerleiding aanwezig is, en continu beschikbaar is voor de brandweer. Zorg voor een goede afstemming tussen de acties van het bedrijf en de overheid. Hoe beter u de acties van de organisaties op elkaar af kunt stemmen, hoe sneller het incident bestreden is.

- *Assymmetrische organisatie.*

Daadwerkelijke bedrijfshulpverlening komt gelukkig niet zo veel voor. Normaal gesproken zijn de machtsverhoudingen terug te vinden in het organogram van uw organisatie (de koude organisatie). Maar tijdens een incident kan die verhouding flink verschuiven (de warme organisatie). Dan heeft het HBHV opeens veel macht, en kunnen BHVers een hele afdeling evacueren, of een productieproces stoppen. Niet al uw collega's zijn zich bewust van zo'n machtsverschuiving bij een incident of willen zich er niet naar schikken, en kunnen dan geprikkeld reageren op uw aanwijzingen. Houdt er dus rekening mee dat de machtsverhouding uit de koude organisatie doorwerkt in de warme organisatie (bijvoorbeeld professoren die hun kamer niet willen verlaten bij een ontruiming).

- *Zorg voor duidelijke bevoegdheden.*

Wat mag je allemaal als HBHV? Wat mogen de overige BHVers? Wie mag welke regels overtreden in verband met de incidentbestrijding? Mag je diensten aanbesteden in verband met de incidentbestrijding, bijvoorbeeld om een grote brandstoflekkage op te laten ruimen. Regel dit soort bevoegdheden in de functietyperingen van de betrokken medewerkers. En zorg voor goede instructie op dit punt, want het gaat om uitzonderingen en die moet je wel kunnen beargumenteren. Maar als het noodzakelijk is, dan moet je de bevoegdheden ook toepassen. Hopelijk voorkom je met een duidelijke bevoegdheden structuur de zogenaamde tweede-orde problemen: door inadequaat ingrijpen van de BHV (of de brandweer) verergert het incident. Soms is het niet ingrijpen als dat wel de bedoeling is ook een tweede-orde probleem, zoals uit de case van de Piper Alpha blijkt.

- *Bedrijfsblindweer*

Besluitvorming onder tijdsdruk heeft een aantal specifieke kenmerken, zoals beschreven werd in paragraaf 2. Een belangrijk probleem dat optreedt in situaties onder tijdsdruk wordt tunnelvisie genoemd. De blik vernauwt zich, soms ook fysiek, zodat alleen nog maar oog is voor het incident. Dit kan tot gevaarlijke situaties. Als HBHV moet u zich bewust zijn van het fenomeen tunnelvisie en tijdens de incidentbestrijding in de gaten houden of uw medewerkers alles nog helder genoeg zien. Let dus goed op onderschatting van risico's en overschatting van het eigen kunnen.

- *Afschaling*

Het kan lang of kort duren, maar op enig moment is het incident voorbij. Maar wanneer is het weer business as usual? Wie beslist dat het incident voorbij is? Normaal gesproken zal de brandweer besluiten dat de situatie meester is, en zal beginnen met de overdracht van de plaats incident aan de organisatie, of aan de politie indien er nader onderzoek moet worden gedaan. Gesteld echter dat de brandweer overdraagt aan uw organisatie, dan moet de zaak weer opgestart worden. Wie start het proces weer op, onder welke randvoorwaarden, hoe verloopt de opstart? Dit soort zaken moet feitelijk al geregeld zijn in uw bedrijfsnoodplan, maar in de praktijk zal blijken dat het punt tussen afschaling en opstart minder eenvoudig te herkennen is dan uw vooraf dacht. Het is dan ook belangrijk duidelijk te communiceren naar alle medewerkers dat het incident achter de rug is en welk regiem er geldt.

- *Herstel: terug naar normaal*

Na het incident zal alles langzamerhand zijn normale gang weer krijgen. Toch blijven er wellicht nog taken voor de BHV over in de nazorgfase: de schade moet hersteld worden, in ieder geval moet er niet meer schade optreden dan er al is. Dat betekent dus beredderen:

- Verzorg salvage werkzaamheden: afdekken, drogen, ontruimen, indammen, etc. Regel professionele bijstand, laat een schade-expert komen indien er sprake is van grote schade. Zorg dat vooraf bekend is wie de schadebijstand kan leveren, maak een afroepcontract bijvoorbeeld.
- Informeer verzekeringsmaatschappijen. Wie gaat dat doen, waar liggen de verzekeringspolissen etc. En houdt rekening met indirecte schade: wie informeert de klanten?
- Meldt de verschillende overheden dat er in uw bedrijf een incident heeft plaatsgevonden. Ga er niet van uit dat de brandweer of politie dat al gedaan hebben, zeker niet als u volgens de vergunning zelf meldingsplichtig bent. Denk bijvoorbeeld aan de milieudienst in verband met emissies naar bodem, lucht en water. De Arbeidsinspectie zal bij zwaar letsel al gewaarschuwd zijn door de politie. Indien er geen gewonden zijn gevallen maar er was wel een grote kans op gewonden, dan moet u alsnog zelf de Arbeidsinspectie op de hoogte stellen. Denk verder nog aan waterschappen, riolering, etc. Eén en ander is afhankelijk van uw bedrijf, en moet al vooraf in het bedrijfsnoodplan zijn opgenomen.

- *Debrief medewerkers BHV*

Het is belangrijk om elk incident, hoe klein ook, formeel af te sluiten. Kom bij elkaar en doe een debriefing. Wissel ervaringen uit, check of het noodzakelijk is professionele traumazorg in te roepen. Informeer eventueel familie van de BHV leden dat er een incident is geweest en dat hun familielid zich wat anders kan gedragen dan normaal. In de regel is de debriefing een taak van het HBHV, maak er wel goede afspraken over met uw Arbodienst en het Hoofd P&O. Soms is bijzondere ondersteuning noodzakelijk en dat kunnen dergelijke afdelingen voor u regelen.

- *Evalueer het incident*

Van elk incident valt wat te leren. Ook al gaat er veel goed, het kan altijd beter. Het is daarom belangrijk om incidenten te evalueren. Ook van bijna - ongevallen is veel te leren, omdat het onderliggende organisatiepatronen bloot legt, die in de praktijk blijkbaar anders hebben gefunctioneerd dan vooraf verwacht werd. Zorg er wel voor dat de wijze van evaluatie vooraf besproken is, zodat de evaluator weet wat er van hem verwacht wordt. Eventueel kan de evaluatie ook door externen worden verricht, afhankelijk van het afbreukrisico. Zeker bij incidenten die de aandacht van de pers hebben getrokken kan een onafhankelijk oordeel geen kwaad. Belangrijk probleem van evaluaties is tot slot ook de schier eindeloze reeks aanbevelingen. Niemand heeft tijd om alles te verbeteren, dus beperk het aantal aanbevelingen, beter één belangrijke zaak helemaal geïmplementeerd, dan heel veel maar half. Al was het maar omdat bij een volgend incident weer iemand gaat kijken wat de vorige keer verbeterd had moeten worden, maar wat toch is blijven liggen. Let ook op dat je niet gaat overreguleren op symptomen, anders bereid je je voor op het vorige incident. Zoek naar syndromen, naar basisrisicofactoren in de organisatie. Maar let ook op zaken als het vergroten van het risicobewustzijn, de regelcapaciteit en zelfsturing van BHV teams. Want de winst bij incidentbestrijding zit in een adequate start: ook bij repressieve activiteiten geldt dat een goed begin het halve werk is.

## **5. Concreet.**

Leiding geven aan incidentbestrijding is niet gemakkelijk. Het vraagt een heel andere vorm van besluitvorming dan de meeste hulpverleners in de dagelijkse praktijk gewend zijn. Nieuwe inzichten over besluitvorming onder tijdsdruk tonen aan dat een goede voorbereiding cruciaal is. Maak scenario's van te verwachten incidenten bij het eigen bedrijf. Focus daarbij niet zozeer op de kans, als wel op het effect en de mogelijke escalatie. Hoe kleiner de kans op een bepaald incident, hoe geringer de ervaring in de bestrijding van dat incidenttype is en hoe groter de kans is op een inadequate repressie met alle ongewenste gevolgen van dien. Prepareren dus, op die kleine-kans-groot-gevolg incidenten, en oefenen. Zorg voor een gezamenlijk verwachtingspatroon, zodat iedereen weet wat er van hem verwacht wordt in welke situatie. De leidinggevende rol van de HBHV richt zich dan vooral op het sturen op afwijkingen. De volgende hoofdpunten zijn voor de HBHV van belang:

- Leidinggeven bij incidentbestrijding is sturen op afwijkingen van de norm. Management by looking around. Daarbij is het Safe Person concept een mooi handvat.
- De norm moet in de preparatiefase zijn vastgesteld en beoefend; het managen van verwachtingspatronen is de kern van succes bij incidentbestrijding
- Leg de relevante scenario's voor uw organisatie vast en laat het goedkeuren door het bevoegd management.
- Werk de scenario's uit in standaard inzetten en beoefen die, indien noodzakelijk ook met overheidsdiensten.
- Zorg dat u weet waar u het over heeft. De meerwaarde van een leidinggevende bij incidenten is een grotere kennis van zaken en daardoor de competentie om op een verantwoorde wijze te improviseren en af te wijken van de standaard.
- De BHV doet normaal gesproken de eerste inzet, en dus ligt een adequate incidentenbestrijding in uw eigen handen. Ook bij BHV geldt dat een goed begin het halve werk is, en zo'n efficiëntieverbetering maakt u niet gauw nog een keer.

