

# De magere opbrengst van 30 jaar professionalisering in Nederland



Ira Helsloot  
*Hoogleraar besturen van veiligheid*

## Wat maakt crisisbeheersing bijzonder?



- Wel, een crisis is bijzonder, namelijk:

Een ernstige bedreiging van de basisstructuren of van de fundamentele waarden en normen van een sociaal systeem, welke bij een geringe beslistijd en bij een hoge mate van onzekerheid dwingt tot het nemen van kritieke beslissingen.

- Oftewel: dreiging, urgentie en onzekerheid

## Crisis als instorting van een wereldbeeld



'A cosmological episode occurs when people suddenly and deeply feel that the universe is no longer an rational, orderly system. What makes such an episode so shattering is that both the sense of what is occurring and the means to rebuild that sense collapse together'

*K.E. Weick in 'The collapse of sense making in organisations: the Mann Hulch Disaster' (1993).*

## Verskillende aspecten van crisisrespons



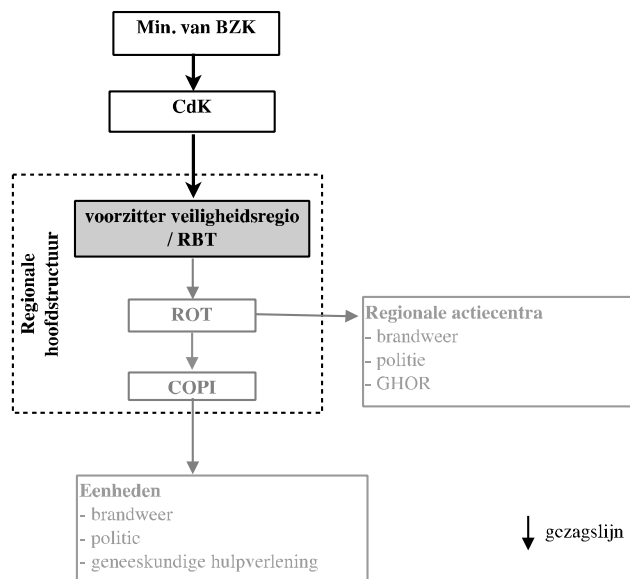
- Crisisbesluitvorming als vaardigheid: de professional/manager onder tijdsdruk
- Crises als te beheersen proces: over 'symbolen en cimbalen'

## Preparatie op vaardige crisisbeheersing

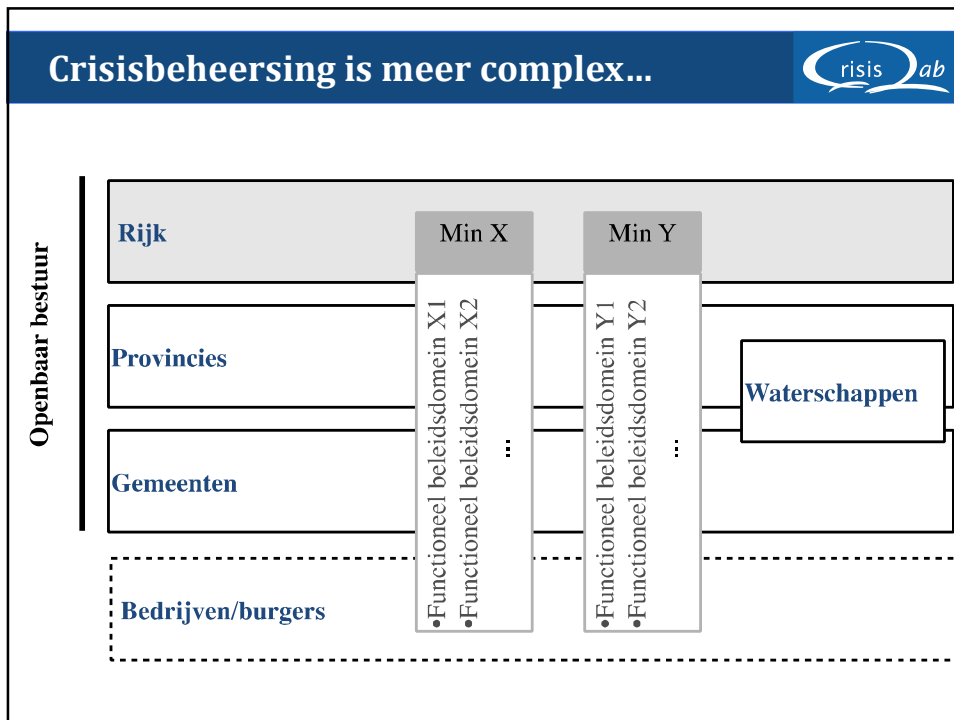


- Even historie: tot 1985 BB voor rampenbestrijding daarna gemeentelijke verantwoordelijkheid
- Kern door drie operationele hulpverleningsdiensten
- Nederlandse doctrine is 1 + 1 + coördinatie = 3

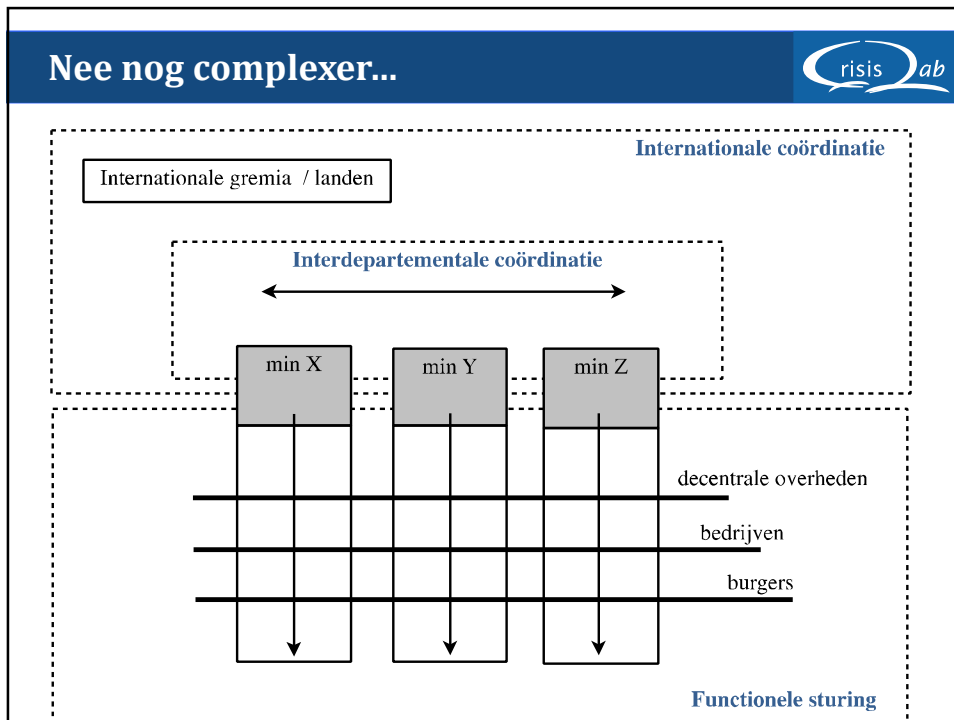
## De formele rampenbestrijdingsorganisatie

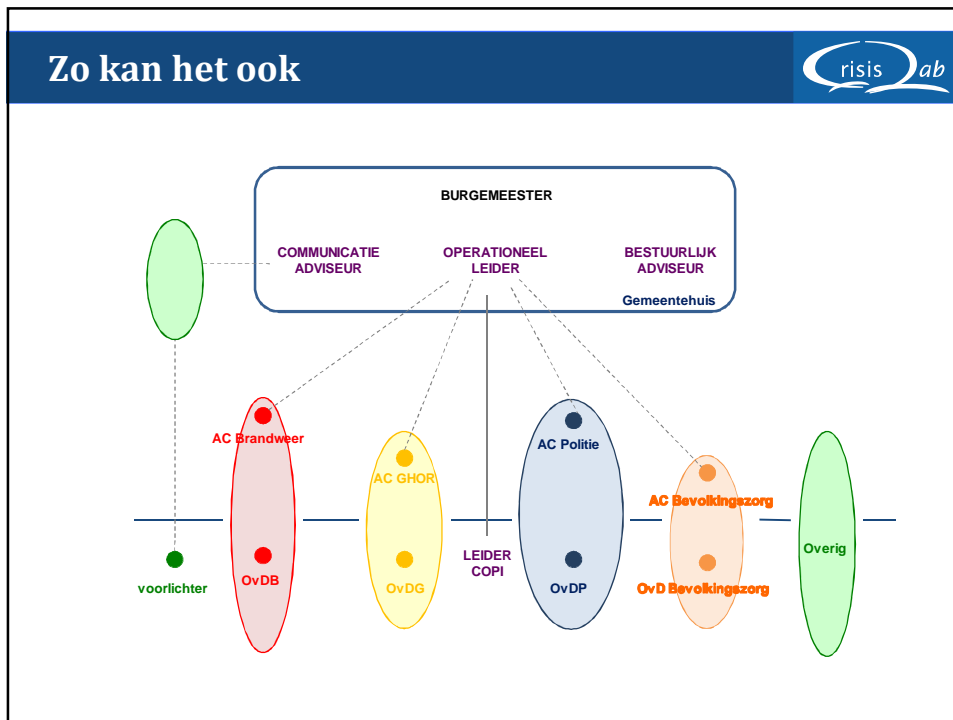


## Crisisbeheersing is meer complex...



## Nee nog complexer...





- Nut en noodzaak van huidige planvorming, commandostructuren, opleiding en oefening wetenschappelijk omstreden:
- Clarke - onderscheid fantasieplannen en operationele plannen.
- Perry - wat betekent O&O eigenlijk?
- Helsloot - oefenpraktijk sluit niet aan bij werkelijkheid.
- Scholtens - symboliek van samenwerking (zie ook Olsen et al).

## Grote kanttekening



- Naturalistic Decision Making (NDM) geeft inzicht in de (on)mogelijkheden van vaardige crisisbeheersing
- RPD: onder tijdsdruk doen professionals wat ze altijd doen
- Upper echelons theory: bazen leven in hun eigen wereld
- David Alexanders experimentje: ieder heeft een ander beeld

## Grootste kanttekening



- Het zijn de burgers die het doen!
- De drie p-mythen: paniek, passiviteit en plundering
- Professionals en overheden hebben problemen met de omgang met (zelf)redzame burgers
- Het probleem van 'lokale intelligentie'

## P1: Paniek



Welke afbeelding is nu werkelijkheid?



## P1: Paniekmythe ondersteunt door media



### Zuid-Korea niet bang voor oorlog

**IN ZUID-KOREA IS** geschokt gereageerd op de kernproef van Noord-Korea. De nucleaire test was het gesprek van de dag. Werknemers bespraken niet, zoals gebruikelijk, het weekend of de vakantie, maar gaven hun visie op de mogelijke gevolgen van de proef.

Buitenlandse correspondenten berichtten over chaotische taferele bij de banken, waar vele Zuid-Koreanen dollars opnamen. Supermarkten werden volgens hen leeggekocht en het telefoonverkeer

kreeg een enorme piek te verwerken. Een patroon dat gebruikelijk is in een land waar oorlog dreigt.

Desondanks verklaarde een woordvoerder van een groot supermarktbedrijf dat hij geen omzetting waar kon nemen. "De vragen van de journalisten maakten me ongerust, maar toen ik navraag deed merkte ik dat er juist minder klanten inkopen hebben gedaan dan verwacht."

Ook de banken gaven aan het niet drukker gehad te hebben.

Voorbijgangers in de straat verklaarden weliswaar ongerust te zijn, maar geen echte angst voor een oorlog te hebben. "Als het tot een oorlog komt, zullen zowel Noord- als Zuid-Korea vernietigd worden. En dat zal volgens mij niet zo snel gebeuren. We moeten ons niet laten leiden door de angst. Dat leidt juist tot oorlog."



LEE KOOK MYUNG  
Metro Seoul



## P2: Passiviteit



- Indien burgers een dreiging als reëel ervaren, komen ze in actie
- Bij een onderkende dreiging trekken burgers in (familie)groepen op
- Burgers zijn in grote mate zelfredzaam tijdens en kort na rampen
- Valkuil: lokale rationaliteit



## P3: Plundering en rellen



- Nee, er wordt nooit geplunderd bij flitscrises, hoezeer media dat ook graag rapporteren...
- ...en professionals het serieus nemen...
- ...en zich er daarom op voorbereiden.



## Crisis als proces: medialogica



- 'media zijn de decorbouwers van de publieke zaak'
- prisoner's dilemma en informatiespiraal
- het publieke debat wordt door haast en concurrentie slordig

## Crisis als proces: symboliek



Symbolen, rituelen van crises (en de beperkingen van macht):

- Opperbevel versus burgervaderschap
- Pers
- VIP's

- 'framing'
- crisis als kans
- uw succes wordt niet (alleen) door uzelf bepaald

Crises vragen om een kosmogonie.

'Crisis do not end of their own accord, they must be terminated'.

*Uit: A. Boin, P. 't Hart, E. Stern and B. Sundelius in 'The politics of crisis management, public leadership under pressure' (2005)*

Drie rituele stappen:

- evaluatie
- verantwoording
- verbetering

**Dank voor uw aandacht!**

Contact: [i.helsloot@crisislab.nl](mailto:i.helsloot@crisislab.nl)