

ASTRID SCHOLTENS

ONT•GRIP•PEN

Het is waarschijnlijk niet zo chique om bij de inhoud van een redactioneel van het blad waar je columns voor mag schrijven, kanttekeningen te zetten. Maar na enig twijfelen kan ik de verleiding toch niet weerstaan. In het redactioneel van vorige maand van GRIP4 stelde Herman Meuleman dat we door de professionalisering van de afgelopen jaren steeds meer 'grip' hebben gekregen op de rampenbestrijding en crisisbeheersing. Maar helpt het hebben van grip ons nu ook echt? Of verwaarlozen we in onze zoektocht naar 'grip hebben en houden' daardoor niet een aantal relevante competenties?

In de paar dagen die mij nog resten voor de deadline van de column probeer ik wat grip te krijgen op mijn gedachten over de door mij opgeworpen vraag. Ondertussen valt het Kabinet, vindt er een metro-ongeval in Amsterdam plaats en schaatst Sven Kramer zijn legendarische 10 kilometer op de Olympische Spelen. Dat het Kabinet viel, was weinig verrassend. Dat hadden we met zijn allen in de week er voorafgaand wel zien aankomen. Maar dat Kramer op 'misschien wel de belangrijkste dag van zijn leven' een wissel en daardoor 'zijn' Olympisch plak miste, was toch eigenlijk wel een volslagen verrassing. Want als iemand ons ervan heeft weten te overtuigen dat hij *in control* was, was het natuurlijk 'onze' Sven. En terwijl de ene helft van Nederland zich vol verbijstering afvroeg hoe dit nu heeft kunnen gebeuren, dacht de andere helft van Nederland de oorzaak wel te weten. Marnix Koolhaas bijvoorbeeld, tegenwoordig een heuse schaatshistoricus, stelde in *De Wereld Draait Door* dat het fout ging omdat zijn coach Gerard Kemkers te veel de regie had. Hij zou alles tot in de puntjes hebben voorbereid en daarbij niets aan het toeval en het improvisatievermogen van Kramer over hebben gelaten. Ook sportpsycholoog Menkehorst analyseerde bij Radio 1 dat door de aanwijzingen van Kemkers Kramer aan het twijfelen werd gebracht en daardoor niet (meer) in staat bleek zijn eigen koers te schaatsen en automatisch goed te wisselen.

Dit uit het leven gegrepen voorbeeld illustreert toch wel pijnlijk duidelijk dat het voordeel van 'grip hebben' ook een keerzijde kent. Het gevaar bestaat dat we niet meer buiten de kaders van het geregisseerde kunnen denken – laat staan kunnen handelen. Een parallel die ook in de crisisbeheersing is te trekken. Door de dingen 'over te organiseren' en ons daar

tijdens het opleiden en oefenen primair op te richten, bestaat het gevaar dat ons improvisatievermogen indut. Een zekere mate van improviseren en flexibiliteit is bij crisisbeheersing toch echt wel van belang. Ook het introduceren van allerhande (technische) systemen werkt in de hand dat we, net als Sven Kramer op het moment dat het er toe doet, er op vertrouwen dat we *in control* zijn. En als een systeem onverhoopt, maar eigenlijk niet onverwacht, uitvalt, moet toch echt het improvisatievermogen aangesproken worden.

Een ander nadeel van het voordeel van 'grip hebben' is dat het lastig is om bepaalde 'grepen' die zo diep geworteld zijn in de rampenbestrijding aan de orde te stellen. Stel je voor dat de betreffende greep helemaal anders moet en we daarmee onze grip lijken te verliezen? Durven diegenen die zo aan grip hechten dat dan nog aan? Het wat mij betreft meest sprekende voorbeeld is natuurlijk de commandostructuur. U weet wel, een stokpaardje waarvan ik u precies een jaar geleden beloofde dat u daar tot vervelens toe nog veel over zou horen. In deze jubileumcolumn kan ik aan dit voorbeeld dan ook niet voorbijgaan. Mijn ervaring leert dat het niet eenvoudig is om de commandostructuur ter discussie te stellen. Over die ervaring wil ik u nog iets grappigs vertellen: recent mocht ik in een interview in de wetenschapsbijlage van het NRC de lezers iets vertellen over de beperkingen van de commandostructuur.¹ Op dit artikel kwamen rechtstreeks naar mij en indirect op allerlei internetfora heel wat reacties. Een beetje turven leerde dat de reacties van 'gebruikers' van de commandostructuur, dat wil zeggen operationeel leidinggevend en opvallend genoeg bestuurders, in meerderheid instemmend waren. Belijdenis van geloof in nut, noodzaak en praktische haalbaarheid van topdown sturing van operatiën was vooral te vinden in de 'beheerders' van de commandostructuur: beleidsambtenaren en adviseurs... Dat moet iets zeggen, maar wat precies?

a.scholtens@crisislab.nl

1 Het artikel 'Opperbevel in vredetijd' is te vinden op www.crisislab.nl.