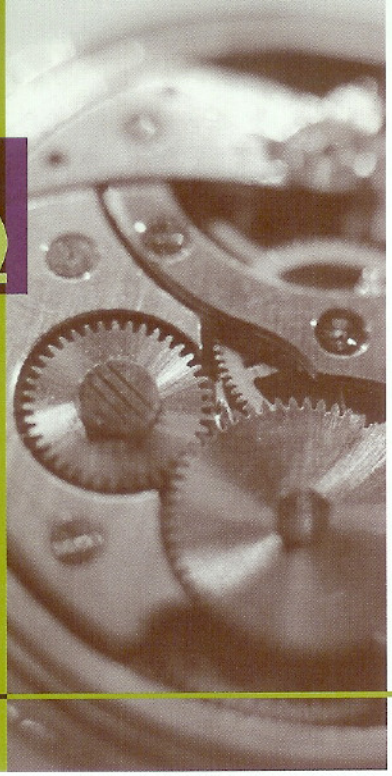

ERVARING KAN OOK OMSLAAN IN BALLAST

Wel of niet realistisch

'Om in de praktijk adequaat op te treden moet de praktijk in de voorbereidende oefeningen zo goed mogelijk worden nagebootst.' Dat is althans een veel voorkomende opvatting. Het is echter nog maar de vraag of leren in de praktijk, al dan niet realistisch geïmiteerd, wel zoveel resultaat oplevert. Want door ervaring ontwikkel je patronen en die zijn niet zo makkelijk te doorbreken.

DRS. A. ZANDERS

Arthur Zanders is directeur van Zanders Consulting & Training en gespecialiseerd in crisismanagement. www.zct.nl

In het vorige nummer van BHV Magazine werd een artikel gewijd aan realistisch oefenen en hoe dit in de praktijk te organiseren. Een goed advies voor eenieder die zich met de training van BHV-ers in een bedrijf bezig houdt. 'Oefening baart kunst', is het adagium en hulpverleners zijn beter in staat hun taak uit te oefenen als zij daarmee ervaring hebben.

Dat is allemaal waar en er is niets mis mee. Toch is een kritische blik hier wel op zijn plaats. Op het nut en de noodzaak van realistisch oefenen valt namelijk nog wel het een en ander af te dingen. Al eerder verschenen in dit magazine artikelen over gedrag en de noodzaak hier in trainingen aandacht aan te besteden (J. Stoffelsen, april 2005).

Feitelijk is training niets anders dan gedragsbeïnvloeding, immers we willen graag dat mensen iets op een bepaalde manier gaan doen.

Is realistisch oefenen ook competentie-gericht oefenen?

In gedrag zijn over het algemeen duidelijke patronen waar te nemen. Deze gedragspatronen zijn vrijwel allemaal aangeleerd en bovendien vindt leren altijd plaats, ook zonder opleiding of training. Als we als kind per ongeluk een kaars uitblazen, hebben we onze eerste kennis over blustechnieken al opgedaan en na dit enkele keren herhaald te hebben, zal dit wellicht onze standaardmanier voor het doven van kaarsen worden. Na verloop van jaren zijn er ontelbaar veel gedragspatronen als voorgeprogrammeerde software in ons hoofd opgeslagen die we in veel voorkomende situaties kunnen gebruiken.

Als patronen verkeerd worden aangeleerd, zeker op routineniveau, zijn deze niet zo gemakkelijk meer te veranderen.

Gericht leren is eigenlijk niet veel anders dan gericht deze software programmeren.

Hierbij lopen we echter tegen een belangrijke beperking aan. We moeten van tevoren vaststellen wat de gewenste uitkomst is. Met andere woorden, we leren iemand zich op een manier te gedragen die we vooraf bedacht hebben en waarvan we denken dat het onder voorspelde omstandigheden gewenst is.

Het is nog maar de vraag of we die omstandigheden wel zo goed kunnen voorspellen. En als de omstandigheden anders zijn dan van tevoren bedacht, is misschien ook het gewenste gedrag anders.

Door verschillende gedragspatronen te leren en vooral door deze meer generiek en abstract te maken zouden we de flexibiliteit van de uitkomst kunnen vergroten.

In de werkelijkheid wordt er voortdurend afgewisseld tussen bewuste en onbewuste processen en patronen in informatieverwerking en gedrag.

Een bekende indeling in niveau's daarin is die van Rasmussen. Rasmussen (1986) onderscheidt drie cognitieve niveaus voor informatieverwerking:

1. Skill-based level (vaardigheidsniveau);
2. Rule-based level (regelniveau);
3. Knowledge-based level (kennisniveau).

Hoe hoger het niveau, hoe abstracter de patronen en hoe meer bewust de informatieverwerking.

Gedragingen op vaardigheidsniveau zijn routines. Door veel te oefenen ontstaan zeer sterke patronen die zonder nadenken en vaak nog onder grote druk kunnen worden uitgevoerd. Niet alleen door frequentie, maar ook op andere manieren kan zo'n sterk patroon ontstaan. Door in een indrukwekkende echte of realistisch nagebootste situatie te oefenen, wordt de 'programmering' sterker verankerd. Dit is dus een effect dat we kunnen verwachten bij veel en realistisch oefenen.

Gedragingen op respectievelijk regel- en kennisniveau zijn minder vastomlijnd en flexibeler.

Een veelgebruikt voorbeeld van een activiteit waarin gedragspatronen op verschillende niveau's goed waarneembaar zijn, is autorijden. Sturen, schakelen en richting aangeven zijn voor een ervaren automobilist gedragingen op routineniveau, het interacteren met ander verkeer en aanwijzingen in de omgeving speelt zich vooral af op regelniveau, het zoeken van de weg in een vreemde stad is gedrag op kennisniveau.

Echter, toen u leerde autorijden was ook schakelen en sturen

gedrag op kennisniveau. Het koste veel inspanning om dit op de juiste manier te doen. Na veel herhaling werd het uiteindelijk routine en nu denkt u er zelfs niet meer bij na.
Dit lijken alleen maar voordelen. Toch is er ook een groot nadeel: routines zijn weinig flexibel. Probeert u maar eens te fietsen met de handen gekruist aan het stuur. Het is in principe een zeer eenvoudig gedragspatroon maar zeer moeilijk uitvoerbaar omdat het afwijkt van het routinepatroon.

Wat is de oplossing?

Een bekende uitspraak van onze grote voetbalfilosoof luidt: elk voordeel heb z'n nadeel. Dat geldt ook hier: gedragspatronen op verschillende niveau's hebben zo hun eigen voor- en nadelen.
Patronen op 'skill-based' niveau maken het mogelijk snel te handelen, zonder lang nadenken en zelfs onder grote druk.
Aan de andere kant zijn de 'knowlegde-based' patronen flexibeler, maar ze kosten veel tijd en zijn moeilijk onder grote druk uitvoerbaar.
Het gaat hierbij om de juiste balans. Voor verschillende personen met verschillende rollen is niet alleen de inhoud verschillend, maar ook de balans in gedragsniveau's.
Bij leidinggevenden in de bedrijfshulpverlening zal de balans meer in de richting van flexibele patronen liggen dan voor uitvoerenden. In uitvoering is snelheid vaak erg belangrijk, in coördinatie is het kunnen schakelen naar verschillende oplossingen soms nodig.
Het bedienen van een poederblusser kent niet veel variaties en moet snel en bijna blindelings kunnen worden uitgevoerd, ook als de omstandigheden stressvol zijn. Hetzelfde geldt in meer of mindere mate voor bijvoorbeeld reanimatie. Het informeren van externe hulpverleners over de situatie in het bedrijf bijvoorbeeld is al minder vastomlijnd en kan afhankelijk van de situatie sterk variëren.

Alvorens te gaan oefenen is het dus belangrijk dat er gekeken wordt naar wat het potentiële gedrag is dat we verwachten van mensen in de hulpverleningsorganisatie. Belangrijk daarbij is welke competenties bij welke functies horen. Voor elke competentie is vast te stellen op welk niveau van gedrag de nadruk ligt. Pas dan kan er aan oefenen gedacht worden.
Verkeerd oefenen is gevaarlijker dan vaak wordt aangenomen. Als patronen verkeerd worden aangeleerd, zeker op routineniveau, zijn deze niet zo gemakkelijk meer te veranderen. Het vervelende is bovendien dat we er vaak geen erg in hebben dat deze patronen worden aangeleerd. Ervaring is mooi, maar kan dus ook gevaarlijke ballast worden.
Een burgemeester die andere burgemeesters gaat trainen in rampenbestrijding vanuit zijn ervaring met een grote ramp, kan snel en onbewust terechtkomen in de situatie waarin hij de voor 'zijn' ramp geschikte patronen propageert als de juiste aanpak. Een andere ramp kan echter een volledig ander karakter en een volledig andere dynamiek hebben. In plaats van het trainen van generieke procesvaardigheden, kunnen hierdoor mogelijk routines worden aangeleerd die tot verkeerde uitkomsten zullen leiden. In de rampenliteratuur zijn hier voldoende voorbeelden van.

Terug naar realistische oefeningen

Het is belangrijk goed na te denken over wanneer en hoe realistische oefeningen worden toegepast. Het is van groot belang dat in de oefeningen de juiste patronen op het juiste niveau worden geleerd. Elk niveau kan in zo'n oefening een plaats vinden, maar vaak zullen routinepatronen de overhand hebben.
Het veelvuldig realistisch oefenen met onvoldoende variatie in oefenscenario's kan diegenen die een coördinerende rol hebben volledig onbekwaam maken.
Daarnaast ligt er nog een ander gevaar op de loer. Er wordt vaak gezegd dat men van fouten leert, maar dit hoeft zeker niet waar te zijn. Fout uitgevoerde gedragspatronen kunnen een sterker leereffect hebben dan de aanwijzingen in de evaluatie.
Een voorbeeld: In een bedrijf wordt voor het eerst een ontruimingsoefening gehouden. Onverwacht laat men het ontruimingsalarm afgaan en het personeel, dat de instructies niet goed kent, gaat voor een groot deel door de verkeerde uitgang naar buiten. Tijdens de evaluatie wordt hierop gewezen.
Een jaar later is er brand en er wordt ontruimd. Het is nu maar zeer de vraag welk gedragspatroon, zeker onder druk, overheerst. Er bestaat een goede kans dat men dezelfde foute uitgang gebruikt. Het uitgevoerde verkeerde gedrag heeft een sterker patroon aangeleerd dan de mondelinge adviezen bij de evaluatie.
In dit geval was het beter geweest de oefening aan te kondigen. Iedereen leest dan van tevoren de procedure, gebruikt bij de oefening de juiste uitgang en leert dus het juiste patroon.

Intensiteit

Van fouten valt natuurlijk wel te leren, maar dan moet daarna wel het juiste gedrag met minstens dezelfde intensiteit worden geoefend.
Oefening moet vooral gericht zijn op versterking van de juiste patronen. Oefening is niet hetzelfde als opleiden, maar is de laatste stap in het rijtje opleiden, trainen, oefenen.

Voor het oefenen op strategisch niveau, waar de nadruk op 'knowlegde-based' gedragspatronen ligt, hebben realistische oefeningen een beperkte waarde juist om bovengenoemde redenen. Mede doordat de oefenvariabelen in realistische oefeningen weinig flexibel en manipuleerbaar zijn, kunnen oefeningen een laag rendement hebben.
Grote rampenoefeningen, zoals Bonfire, kunnen voor een groot deel van de betrokkenen maar zeer beperkte en soms zelfs negatieve leereffecten hebben.
Bij een realistische oefening is dan ook de belangrijkste vraag: wat is het doel en wie zijn de doelgroepen? Zo is het testen of de procedure werkt een heel ander doel dan het versterken van de competenties.
Dus: realistisch oefenen is uitstekend, maar hierbij geldt: 'bezint eer ge begint'. ■