

# Lessen uit een ervaringskoffer

Aart van Oosten

Al meer dan veertig jaar is Aart van Oosten betrokken bij de brandweer. Hij zag in die tijd vele ingrijpende gebeurtenissen en crises. *Impact magazine* heeft hem benaderd met de vraag welke lessen hij heeft geleerd. Wat wil hij aan een nieuwe generatie brandweermensen uitdragen? Van Oosten: 'Zet pas een stap vooruit nadat je over je schouder hebt gekeken naar ervaringen uit het verleden.'

door Aart van Oosten

Een terugblik vraagt wat graven in het geheugen, waarbij enkele grotere incidenten uiteraard snel voor de geest staan. Ook verschillende kleinere incidenten, die in de krant zonder foto in een kolommetje zijn verschenen, komen dan weer boven. Daarbij kan ik gelukkig nog steeds terugkijken zonder daar mentaal last van te hebben. Mij heeft het altijd geholpen om erover te praten, de ene keer meer dan een andere keer, en het te relativeren. De betreffende ervaringen hebben zo een plekje gekregen. Ik kan en wil er op terugkijken zonder

er slapeloze nachten van te hebben.

Als achttienjarige ben ik in 1979 als vrijwilliger ingezet bij een brand in de binnenstad van Vlissingen waarbij vier kinderen omkwamen. Tijdens deze grote brand werden ongeveer negentig brandweermensen ingezet. Drie van hen raakten gewond. Tijdens de brand stortte een schoorsteen in. Die viel op de cabine van de autoladder waar ik juist op dat moment met een collega in zat. De cabine van het voertuig raakte zwaar beschadigd, maar gelukkig kwamen wij met de schrik vrij.

Jaren later, op kerstavond 2007 gaf ik als officier van dienst leiding aan de brandweerinzet tijdens de brand boven een restaurant in Arnhem. Er kwamen die avond vier jonge kinderen om het leven. Deze brand had voor mij een volledig andere dimensie dan de brand die ik achtentwintig jaar eerder in Vlissingen meemaakte. Als officier van dienst kon ik in Arnhem namelijk niet anders dan de keuze maken om niet meer naar binnen te gaan, in een poging de kinderen te redden. Het vuur was te hevig en daarmee een inzet te gevaarlijk. De reddingspogingen moesten worden gestopt. Ik heb hier over verteld in het boek *Dat ene Dilemma*.

Een ander groot incident dat me bijstaat was de Herculesramp. Tijdens de crash van de Hercules op vliegbasis Eindhoven, werkte ik in het regionaal operationeel team. Door de crash kwamen 34, veelal jonge mensen, om het leven. Ik heb toen van nabij meegemaakt wat een dergelijke gebeurtenis voor velen kan betekenen. Het was een drama voor alle betrokkenen, met name voor overlevenden, de families van de slachtoffers, en een traumatische

ervaring voor alle hulpverleners. Kort na de ramp kwam een stroom beschuldigingen aan het adres van de hulpverleners op gang, die in de ogen van het publiek niet goed gehandeld zouden hebben. Die beschuldigingen hebben veel collega's daarna ernstig, en soms onherstelbaar, mentaal beschadigd.

Als operationeel leidinggevende was ik verantwoordelijk voor de aansturing en veiligheid tijdens vele inzetten. Ik moest dan niet alleen op de technische aspecten letten, zoals het aansturen van mensen en de veiligheid in het oog houden, maar zeer zeker ook aandacht voor de mentale aspecten hebben, waarbij een persoonlijke benadering tot alle betrokkenen voor mij een heel belangrijke waarde is geworden. Na al die jaren kan ik zeggen dat je pas een stap vooruitzet, nadat je hebt gekeken naar ervaringen uit het verleden. Ik wil daarom deze lessen meegeven.

#### **Wat je niet ziet, hoeft je niet te verwerken**

Tijdens operationele inzetten, zowel op de ambulance als bij de brandweer, krijg je beelden te zien die een ander niet zomaar te zien zal krijgen. In een groot aantal gevallen is dat onvermijdelijk. Je komt immers hulp bieden en wordt dus geconfronteerd met beelden die je liever niet wil zien. Een belangrijke vuistregel die ik voor mezelf hanteer is: wat je niet ziet, hoeft je niet te verwerken. Naast het zichtbare leed, wordt je ongevraagd ook geconfronteerd met emotioneel leed. Ik realiseer

Die beschuldigingen hebben veel collega's daarna ernstig, en soms onherstelbaar, mentaal beschadigd



*De brandweer in actie bij een ongeval op de A58.*



me dat de slachtoffers, hun familie, vrienden en anderen daar last van zullen hebben of hebben gehad. Belangrijk is het individuele verdriet te respecteren. Medeleven tonen, zonder daarbij mee te lijden, helpt mij daarbij. Maar ik realiseer me ook dat anderen juist wel de behoefte hebben aan de confrontatie met bijvoorbeeld het slachtoffer, om hun beeld van het incident compleet te krijgen.

## We zijn als mens immers feilbaar

### Erken onzekerheid

Tijdens de verschillende opleidingen, zeker als brandweerofficier, was er veel aandacht voor de samenwerking tussen teams en met andere hulpdiensten. Bovenal werd je voorbereid op de vele dilemma's, onzekerheden, druk en vragen waar je mee kan worden geconfronteerd tijdens een incident. Als officier moest je vooral in je eentje de besluiten nemen die goed en veilig waren voor je eenheden. Binnen de brandweer is de laatste jaren veel onderzoek gedaan naar situationele commandovoering. De aanleiding van het onderzoek was de constatering dat in veel incidentevaluaties bleek dat de

commandovoering van de brandweer tijdens grootschalige incidenten regelmatig afweek van de wijze waarop dit was aangeleerd.<sup>1</sup>

Inmiddels hebben we geleerd dat de brandweerofficier in de praktijk met veel meer onzekerheid, druk en vragen wordt geconfronteerd dan hij in feite als mens aankan. We moeten erkennen dat dit normaal is en dat hulp van een collega ter ondersteuning cruciaal is. Naast erkennen is ook het herkennen van een teveel aan druk belangrijk. Het is geen schande als dit je overkomt. Erken en accepteer dat ons brein zo werkt. Een groot risico is de leidinggevende die volhoudt dat hulp niet nodig is en dat je als officier het dus allemaal alleen kunt. We zijn als mens immers feilbaar.

### Vangnetten zijn cruciaal

Om ons als feilbare mens te beschermen weet de officier van dienst dat hulp kan worden ingeroepen. Uit onderzoek blijkt echter dat bij een mens onder druk het vermogen om de hulpvraag te signaleren als eerste wordt uitgeschakeld. Als een hulpvraag dus noodzakelijk is, dan zal die vrijwel nooit of in ieder geval te laat worden gesteld. Het is daarom van belang om de nodige hulp automatisch aan te bieden. Helemaal bij complexere of grootschaliger incidenten. Het is cruciaal om vangnetten beschikbaar te hebben en deze bij bepaalde complexere situaties automatisch te activeren. Hierbij wordt de kans op het vergeten te gebruiken van een vangnet en een eventuele fout maken verkleind. Natuurlijk gaan de meeste klussen gewoon goed. Alleen weet je dat nooit vooraf, altijd pas achteraf.

Binnen Brandweer Zeeland is inmiddels een systeem van vangnetten geïntroduceerd bij grotere incidenten. Zowel op afstand aan de spreekwoordelijke keukentafel, als bij het incident zelf, worden officieren ingezet om de leidinggevenden te ondersteunen. De Zeeuwse officieren zijn veelal positief over de inzet van 'een maatje'. Ook landelijk lopen verschillende experimenten om met vangnetten te werken.

### Wees alert op tunnelvisie

Een risico bij het nemen van besluiten onder tijdsdruk is tunnelvisie. Bij die verkokerde blik wordt dan naar een bevestiging van



Foto: Kees Marijs

*Loodsbrand*

de aangenomen werkelijkheid gezocht. De officier van dienst zal dan minder eenvoudig een stap terugzetten om te checken of zijn beeld klopt met de actuele werkelijkheid. Ook een tweede officier loopt dat risico als hij zich na aankomst gelijk meldt bij de eerste. Je loopt dan het risico eenvoudig mee te gaan in de beeld- en besluitvorming van de ander. Zorg dus dat je eerst zelf de feiten verzamelt en vervolgens op basis daarvan een check doet bij de andere officier. Zo versterkt men elkaar en wordt het aantal 'blinde vlekken' en risico's aanmerkelijk verminderd. Beiden kunnen dan ontdekken dat ze mogelijk onderdelen hebben gemist in hun eigen beeld.

### Niets is wat het lijkt

In de huidige wereld worden we overspoeld met informatie. Een risico van de vele beschikbare informatie is een 'informatie-obesitas', waarbij de leidinggevende wordt geremd in het nemen van besluiten omdat de drang bestaat om eerst alle beschikbare informatie na te kijken. Een bijkomend probleem is dat de beschikbare informatie kan afwijken van het actuele incident. Het incident, waarvan de brandweermensen bij aankomst een beeld hebben gevormd, kan er binnen een half uur totaal anders uit zien. Dit nog los van een mogelijke escalatie. Een compleet beeld vormen kost tijd, terwijl mensen tegenwoordig vaak verwachten dat het beeld compleet en beschikbaar is voor andere functionarissen, vrijwel direct na aankomst bij het incident. Het is belangrijk dat alle betrokkenen dit accepteren. Ik heb in die jaren geleerd dat het er vaak op neer komt dat het incident uiteindelijk niet is wat het eerst leek te zijn.

### Oefen op onwerkelijke situaties

Bij oefeningen en trainingen worden scenario's uitgedacht die vaak surrealistisch lijken. In veel gevallen hoor je dan bij een oefening de opmerking: 'je moet het niet overdrijven, hè'. De praktijk blijkt echter weerbarstiger. Met regelmaat komen we incidenten tegen die erger zijn dan het meest extreme oefenscenario. Dit geeft de bevestiging dat incidenten in de praktijk erger kunnen zijn dan de scenario's die voor een oefening worden bedacht. Schroom dus niet om ogenschijnlijk surrealistische scenario's te overwegen. In de praktijk blijken deze toch voor te komen. Schenk hier aandacht aan, zowel in de planvorming als tijdens oefening en training. Zo herformuleerde crisismanager en psycholoog Ed Oomes begin oktober de Wet van Murphy in zijn blog als volgt: 'Alles zal misgaan en altijd op het verkeerde moment.'<sup>2</sup>

### Luister oordeelloos naar de ervaringen van collega's

Een belangrijk aspect voor officieren en andere leidinggevendenden is het opdoen van operationele ervaring. Door

het geringe aantal, met name, complexere incidenten in de praktijk zal die ervaring in veel gevallen ontbreken. Compenseren van een gebrek aan operationele ervaring kan door een simulatie van de praktijk veelvuldig te beoefenen. Het beoefenen van grootschalige incidentsimulaties is echter complex, tijdrovend en gebeurt mede daardoor niet erg vaak.

## Een risico van de vele beschikbare informatie is een 'informatie-obesitas'

Een andere wijze van compenseren, zonder daarbij zelf in het veld te staan, kan door te leren van de ervaringen van anderen. Dit kan door met je naaste collega's over incidenten te praten, maar zeker ook door ervaringen van anderen buiten je eigen kring. In beide gevallen geldt de kunst van het oordeelloos tot je nemen van die ervaring. We zijn immers snel geneigd iets van de inzet van een ander te vinden, vaak ook zonder alle details te kennen, maar wel vanuit de achterafkennis van de afloop. Een afloop die de collega destijds nog niet wist toen hij startte met de melding. Bespreek ervaringen met elkaar, wees vergevingsgezind en verrijk je ervaringskoffer met de ervaringen van anderen.

### AART VAN OOSTEN

In 1978 is Aart van Oosten gestart bij de brandweer, waar hij ook als ambulancebegeleider fungeerde. Hij was officier van dienst en commandant bij de brandweer, coördinator en adviseur rampenbestrijding bij gemeenten. Tegenwoordig verzorgt hij vakbekwaamheidsactiviteiten voor brandweerofficieren. Als communicatieadviseur van het Regionaal Operationeel Team en operationeel woordvoerder in de Veiligheidsregio is hij actief in een piket.



### REFERENTIES

1. Brandweeracademie (2021). *Eindrapport pilot commandovoering*. Arnhem: Instituut Fysieke Veiligheid.
2. Ed Oomes, 'De Nieuwe Wet van Murphy', Website Rizoomes.nl, 2 oktober 2022.