

Nieuw leiderschap door te stimuleren

Team Politieleiderschap
Advanced Programmes

Verslag

Verandert leiderschap door te werken met simulaties? Over die vraag bogen zo'n veertig leidinggevenden van politie en brandweer zich op woensdag 26 september 2018 tijdens een inspiratiemiddag over werken aan veiligheid en leiderschap via virtual reality.

Op een doodgewone woensdagnamiddag is het atrium van de Politieacademie even veranderd in een gameparadijs. Mensen wandelden met grote VR-brillen lichtelijk gedesoriënteerd rond, zich op een plaats delict of bij een grote uitslaande brand wanend. Dit onderdeel, 'speeltuin' genoemd besloot een inspiratiemiddag die in het teken van simulaties stond.

Steeds vaker maken virtual reality en simulaties deel uit van trainingen voor leidinggevenden. Dat is mooi, stelde Paul Groot, strategisch organisatieadviseur bij de politie, want werken met state of the art technologie past helemaal bij het Strategisch Kompas van de politie. Op de werkvloer gebeurt ook al het nodige, maar liefst 867 initiatieven telde Groot. 'Dat is mooi, zo kunnen we op strategisch niveau meebewegen met wat er al gaande is in plaats van top-down iets bedenken.' En specifiek over simulaties: 'Dingen naspelen met zo'n bril op, is niet alleen leuk, maar vooral relevant voor ons werk.'

Spagaat

Over die relevantie van simulaties bij het trainen van leidinggevenden, en dan vooral in conflict- en crisissituaties, ging de middag. In een snel beginronde met de mentimeter haalde gespreksleider Piet-Hein Peeters al meningen over de meerwaarde van simulaties op bij de deelnemers. Veel genoemd werden het oefenen in veilige omgeving, procestraining, betere feedback op gedrag, doorleefder leiderschap en oefenen dichter bij de praktijk. Zoals een van de deelnemers het formuleerde: 'Je hoeft niet met angstzweet bevelen te geven, maar kunt in veilige omgeving crisismanagement oefenen en ervan leren zonder slachtoffers te maken.'

Jeroen Wolbers, plenair spreker en senioronderzoeker bij het Crisis Research Center in Leiden, wilde graag nog een stap verder zetten. 'De nadruk ligt nu op oefenen, maar je moet vooral ook nadenken over wat je precies wilt trainen. Wat voor leiderschap wil je en heb je nodig? De meerwaarde van simulaties is niet dat leren sneller, goedkoper en efficiënter gaat, maar dat het kwaliteitsimpuls oplevert.'

Zijn onderzoek naar leiderschap van politie en brandweer in crisissituaties ('When duty calls') laat een spagaat zien in dat leiderschap: het is voortdurend laveren tussen structuur (met protocollen en een heldere hiërarchie) en actie. De kant van actie is volgens Wolbers onderbelicht, terwijl die nou juist belangrijk is: 'In snel veranderende situaties helpen structuren minder en moet je flexibel kunnen zijn en je durven aanpassen. Het hiërarchiemodel is steeds meer achterhaald, want we moeten bij crisismanagement samenwerken. En dat vraagt om heel andere competenties van leiders.'

Herkenbaar verhaal, vond zijn gehoor. Vaak kunnen mensen ter plekke betere afwegingen maken dan de man of vrouw in de commandokamer. Uit analyses van grote rampen zoals de vuurwerkramp in Enschede, blijkt telkens weer dat coördinatie, of beter het gebrek daaraan, de zwakke schakel. Wolbers' conclusie: we moeten mensen dus anders trainen. 'Onze training is geschikt voor één situatie, maar in werkelijkheid kom je heel veel verschillende situaties tegen.'

Danger zone

Wolbers illustreerde zijn stellingen met bevindingen uit onderzoek naar aansturingen in de meldkamers van de Landelijke Eenheid in Driebergen-Zeist bij achtervolgingen. Daaruit bleek een duidelijk patroon. Alle achtervolgingen starten gestructureerd. Maar op een gegeven moment wordt de situatie diffuser en ligt de regie niet meer in de meldkamer. Mensen opereren in drie zones, met afnemende gestructureerdheid en controle en toenemende snelheid van beslissingen en acties: van de rustige comfortzone met regie bij de hoogste in rang (*command & control*), via de stretchzone met onverwachte gebeurtenissen en regie bij de best geïnformeerde persoon (*commander's intent*) naar de chaotische danger zone vol spontane en geïmproviseerde acties (*swarming*). 'Dat schakelen tussen zones vinden leidinggevenden heel moeilijk.'

Ook weer zeer herkenbaar, vonden de deelnemers. Zoals een brandweermedewerker zei: 'In die fase van commander's intent merken we dat de originele leiding de coördinatie weer terug wil pakken. Dan ben ik drukker met dat gevecht dan met de operatie.' Precies, knikte Wolbers. Hij bepleitte een verschuiving van aandacht voor persoonlijke kenmerken en leiderschapsstijlen naar sturingsprocessen van crisismanagement.

Simulaties kunnen helpen om leidinggevenden hierop beter voor te bereiden. Daarbij zou het volgens Wolbers niet alleen moeten draaien om het oefenen van procedures - want die bieden in twee zones immers geen houvast meer - maar om een analyse van welke competenties nu precies bij crisismanagement horen, zoals situational awareness en besluitvorming onder druk. 'In experimenten met VR zie je rijkere vormen van leiderschap. Leiders ervaren dat ze niet alle touwtjes in handen kunnen houden en leren anders aansturen. Je creëert dus andere leiders: mensen die luisteren en proberen mee te bewegen en die niet meer per se de baas willen spelen.'

Kalm blijven

Wolbers noemde in zijn verhaal al enkele voorbeelden van simulaties, zoals de burgemeestergame (oefenen met dilemma's en nadenken over beeldvorming) en de sociale media simulator (oefenen met snel reageren en nadenken over wanneer je welke informatie deelt en wanneer niet). Op de werkvloer zijn nog veel meer initiatieven. Zo vertelde Peter Kolster hoe ze in Rotterdam sinds drie jaar hoofdmedewerkers die agenten op straat aansturen via simulaties trainen. 'We simuleren scenario's van eenvoudige aanrijdingen tot en met een liquidatie. Door die te oefenen raken ze beter toegerust.' Daarbij geldt: twintig minuten oefenen en veertig minuten nabespreken met een coach. Dat laatste onderdeel is essentieel, aldus Kolster.

Ebe Brons van het Centre for Safety and Development vertelde hoe zij mensen, van journalisten tot en met hulpverleners, voorbereiden op hun reis naar crisisgebieden in het buitenland. 'We leren hen om kalm te blijven en hun angst te beheersen.' Hierbij wordt nog geen gebruik gemaakt van digitale simulaties

De kalmte bewaren is ook een belangrijk leerdoel van de simulatie waarmee de Brandweer in Amsterdam werkt. Want hoe meer stress, hoe risicovoller beslissingen van leidinggevenden worden, zoals Richard Jansen en Richard Hochtin Boes (Eye4Vision) in hun workshop vertelden. Die stress kun je onder de duim houden als je mensen traint in cognitieve vaardigheden zoals beter waarnemen. Clou van deze gameachtige simulatie is dat mensen meer taken tegelijk leren uitvoeren. Door de training worden mensen daar sneller en nauwkeuriger in, daardoor kunnen ze sneller anticiperen op acties en worden ze rustiger in crisissituaties.

Het Expertteam Visualisatie & Reconstructie (ETVR) verzorgde een van de andere drie workshops en liet zien dat techniek ook direct op de werkvloer leiding geven kan verbeteren. Zo gaan leden van het Landelijk Forensisch Team straks niet meer met pen en papier een rampgebied in kaart brengen, maar lopen ze rond met een tablet die dronebeelden registreert en direct doorstuurt naar de controller. 'Bij de MH17 was het samenbrengen van alle informatie uit de formulieren nog enorm veel werk, straks heeft de controller direct overzicht', vertelde Mattanja Doornenbal. De deelnemers konden zelf een ander technisch hoogstandje van het ETVR beproeven: met een VR-bril rondlopen op een plaats delict. Alle informatie uit expertrapporten, zoals schotbaan en actieradius van een arm, zitten verwerkt in de simulatie. Je kunt zelf je standplaats kiezen en naar believen inzoomen, roteren of mogelijke scenario's bekijken. Deze VR-brillen bewijzen nu al goede diensten in de rechtszaal, maar ze zijn zeker ook geschikt om mensen op te leiden en te trainen in goed waarnemen en interpreteren van een plaats delict.

Zelfreflectie

Mooie, op het eerste oog interessant toepassingen, maar waarin ligt nou precies de meerwaarde van simulaties? Via de mentimeter lieten deelnemers weten wat ze ervan dachten. Leiderschap wordt steviger en de bewustwording neemt toe. Maar iemand vroeg zich ook af of je leiderschap in complexe situaties wel echt kunt trainen. Is dat niet net zo gek als een schriftelijke cursus hardlopen?

Belangrijke meerwaarde vond men dat simulaties zelfreflectie bevorderen: je ervaart aan den lijve waar je sterke en zwakke punten liggen. Bovendien kun je simulaties benutten voor meta-analyse, aangezien je er vele data mee verzamelt over hoe mensen zich in bepaalde situaties gedragen: is dat hoe het zou moeten of willen we mensen eigenlijk andere dingen aanleren? Desnoods kun je simulaties ook benutten om mensen te beoordelen en te selecteren. Best een goed idee, vonden diverse deelnemers, want beoordelingen worden zo objectiever; veel leidinggevendenden hebben immers een bias en zoeken vooral naar eigenschappen die ze zelf hebben en waarderen. Nou, relativeerden anderen, die robot is door mensen geprogrammeerd, dus inclusief bias.

De voortdurende wisselwerking tussen praktijk en oefening, zo luidde de conclusie, is belangrijk. Juist met VR kun je die praktijk zo prachtig nabootsen en ontdekken wat mensen nog te leren hebben. Je kunt telkens meer complexiteit en dynamiek toevoegen en de druk voor spelers opvoeren. Of zoals Jeroen Wolbers zei: 'Die prachtige virtuele omgeving helpt ons om ons werk te verbeteren. Nu we steeds beter begrijpen welke competenties nodig zijn voor crisismanagement - coördineren, beslissingen nemen onder druk, helder communiceren - kunnen we dat ook beter trainen.'

Lees meer over het [onderzoek van Jeroen Wolbers](#)

Meer weten over de meningen van deelnemers? Bekijk de [mentimeter](#)