

# Beter beslissen in de bergen

Februari 2020 - Anne van Galen, John van Giels

*Dit is een bewerking van ons artikel dat voorjaar 2019 verscheen in het Duitstalige vakblad Berg- und Steigen<sup>1</sup>. Het oorspronkelijk artikel was geschreven voor mountain leaders, berg- en skigidsen en anderen die met deelnemers onderweg zijn in de bergen. Op verzoek van de NKBV hebben wij, de auteurs, beide international mountain leader en NKBV hoofdinstru­cteur, dit artikel vertaald en bewerkt voor NKBV kader en anderen die interesse hebben in dit belangrijke onderwerp.*

In dit artikel bieden we praktische tips en hulpmiddelen om systematisch te komen tot betere beslissingen in de bergen. Het artikel is opgedeeld in twee delen. In deel één bieden we handvatten om beter te begrijpen welke emotionele en mentale processen zich kunnen afspelen bij individuen en groepen die inschattingen maken en beslissingen nemen.

In het tweede deel introduceren we een protocol om in 5 stappen tot het *best mogelijke besluit* te komen. Het best mogelijke besluit, gegeven het feit dat:

- je niet alle factoren kunt overzien;
- je besluitvorming veel minder rationeel is dan je op het eerste gezicht denkt, doordat we te maken hebben met allerlei besluitvormingsvalkuilen (zie het kader hieronder);
- je waarschijnlijk onder (grote) tijdsdruk staat;
- er veel te verliezen valt (de bergen hebben zoals we allemaal weten een hoog risico profiel!).

Dit protocol is bedoeld als hulpmiddel om beter om te kunnen gaan met zogenoemde mentale en sociale valkuilen die op de loer liggen in een omgeving waar alles, zowel mens als omstandigheden, constant onderhevig is aan verandering. Potentieel lopen jij en je deelnemers een groot gevaar als je niet goed op deze veranderingen inspeelt en de risico's niet goed inschat.

Het artikel richt zich op – zoals dat zo mooi heet in de veiligheidskunde - de *human factor*. De afgelopen jaren is ook binnen de bergsport duidelijk geworden dat de *human factor* een grote rol speelt bij het beoordelen van risico-situaties en bij het trekken van de juiste consequenties uit onze beoordeling. Het merendeel van de ongevallen in de bergsport is terug te leiden op menselijke fouten (en niet op bijvoorbeeld materiaal falen).

Wat bedoelen we met 'besluitvormingsvalkuilen'?

De manier waarop ons brein functioneert kan ons vermogen rationeel te beslissen ongewild saboteren. Het is erg vermoeiend om voortdurend bewust allerlei mogelijkheden en risico's af te wegen. Daarom zoekt ons brein naar afsnijpaadjes (*shortcuts*), ook wel 'heuristieken' genoemd, om te dealen met complexiteit. Meestal functioneert dit systeem prima. Maar aangezien deze heuristieken buiten ons bewustzijn om functioneren, leveren ze ook valkuilen op.

---

<sup>1</sup> <http://www.resilienceacademy.nl/wp-content/uploads/2019/04/bergundsteigen106-86-96faktor-mensch-und-entscheidungsprozesse-vangalenvangiels.pdf>

Onderzoekers zoals Amos Tversky en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman hebben heel wat 'missers' geïdentificeerd in de manier waarop we denken en besluiten nemen. Dit soort missers zit zitten volledig ingebakken in ons denkproces, dus meestal hebben we niet door waar het mis gaat. Dit betekent dat deze denkfouten alles kunnen ondermijnen bij een complexe tocht in de bergen: van het plannen van een tocht, tot het goed beoordelen van risico's, tot het in actie komen op basis van je inschattingen.

De Amerikaanse sneeuw- en lawineonderzoeker Ian McCammon publiceerde in 2002 een onderzoek waarin hij aantoonde dat mentale valkuilen de slachtoffers van veel lawineongevallen aanzienlijk hadden beïnvloed in hun besluitvorming.

McCammon deelt de door hem onderzochte besluitvormingsvalkuilen in in categorieën (aangeduid met het Engelse acronym FACETS):

F=Familiarity – bekendheid: onze eerdere acties bepalen hoe we handelen in een situatie die we denken te kennen / die ons bekend voor komt. Je hebt een bepaalde helling al vele malen geskied en er is nog nooit een lawine afgegaan. Hoewel er deze keer vele tekenen zijn die duiden op een hoog lawinerisico ga je er toch weer in, want jij 'kent deze helling'.

A=Acceptance – acceptatie: de neiging om dingen te doen waarvan we denken dat we er acceptatie en respect door verdienen bij onze 'vrienden'. Je wilt je *peers* (op FB of Insta, van je eigen SAC of de regio) imponeren en daarom ga je een harde route klimmen en negeer je waarschuwingstekens of het feit dat je er helemaal nog niet klaar voor bent.

C=Consistency – bij je keuze blijven: het is veel makkelijker om voort te gaan op je gekozen weg, dan om je hele plan om te gooien, terwijl je net begonnen of zelfs al halverwege bent. Onder bergbeklimmers en vooral expeditieklimmers is 'summit fever' een zeer bekend fenomeen. Hoe dichterbij de top je bent, hoe moeilijker het is om om te keren, ook al zijn de consequenties van doorgaan misschien wel zeer ernstig c.q. fataal.

E=Expert Halo – als iemand uitblinkt op een bepaald vlak zijn we geneigd te denken dat zij of hij het ook wel zal weten op andere terreinen. En dus hebben we de neiging om een (informele) leider te volgen, degene die het beste skiet of degene die het gebied al meerdere keren bezocht heeft. En gaan we een helling in die we - als we alleen op pad zouden zijn - als te gevaarlijk zouden beschouwen.

T= First Tracks. Deze heuristiek verwijst naar onze neiging om kansen die schaars zijn heel graag te willen benutten en niet meer te kijken naar eventuele risico's / negatieve gevolgen. Poederkoorts is bij off piste skiërs een bekend fenomeen (het koste wat kost als eerste door de poeder willen razen na een lang tijd van 'onthouding' – zonder nog echt nog op het lawine risico acht te slaan).

S= Social Facilitation. Het feit dat anderen 'het ook doen' maakt het makkelijker voor een individu om voor een bepaalde route te kiezen of een bepaald risico aan te gaan. We volgen zonder na te denken het toerskispoor dat er al ligt. En een helling waar al sporen in staan moet wel veilig zijn. Toch?

Bovenstaande opsomming is uiteraard geen compleet overzicht van wat er mis kan gaan met heuristieken en besluitvorming. Wikipedia heeft een nog veel langere lijst en het onderzoek naar deze fenomenen is nog in volle gang. En hiernaast zijn er nog veel andere mentale, emotionele en fysieke afleiders die onze besluitvorming beïnvloeden kunnen (kijk ook even naar het lijstje op p.11 ). Met dit artikel proberen we je te helpen bewust te worden van je eigen drijfveren en

valkuilen en te leren om mentale valkuilen te vermijden door scherper na te denken voordat je tot actie over gaat.

In diverse voor bergsporters beschikbare tools en checklists wordt inmiddels aandacht besteed aan de *human factor*. In bijvoorbeeld de 3x3 methode van Werner Munther, FACETS, en het recentere SOCIAL<sup>2</sup> worden bergsporters uitgenodigd om oog te hebben voor onder meer de omvang van de groep, de skills van deelnemers, de verwachtingen van eenieder, de tijdsplanning, communicatie, leiderschap etc.

Maar hoe vaak is het niet voorgekomen dat je je pas ná een trip, een ongeluk of een bijna ongeluk, realiseerde dat je zo'n checklist had moeten gebruiken. Het bestaan van een checklist *an sich* is geen garantie voor het maken van een goede beslissing. Een checklist moet ook *gebruikt* worden.

*Als voorbeeld nemen we een tochtleider, laten we hem Chris noemen, met 6 enthousiaste sportieve deelnemers in zijn nek. Chris moet besluiten of hij, het is begin juni, wel of niet een pas van 2700 m. over gaat die nog volledig ingesneeuwd blijkt te zijn. De groep heeft er al 5 loopuren opzitten, en verheugt zich op het terras van de laatste hut van deze trektocht. Omdat het weer aan het veranderen is, is er een kans dat in de namiddag onweer ontstaat. De lucht betreft al enigszins. Besluiten om terug te gaan, betekent zeer teleurgestelde deelnemers, een lange terugtocht (inclusief ook nog een pasje dat ze eerder die dag al overstaken, weliswaar zonder sneeuw) naar een hut waarvan Chris niet weet of ze vanavond ook plaats hebben. Bovendien houdt rechtsomkeert maken in dat ze morgen een lange dag in een dure taxi zullen zitten om via een omtrekkende beweging naar het eindpunt van de tocht te komen. Sommige deelnemers zullen hun trein naar huis gaan missen.*

*Dóórgaan betekent samen met tevreden deelnemers over anderhalf uur aan het bier zitten in een oergezellige hut. "Één van de deelnemers roept al: gelukkig hebben we Chris om ons over die col te leiden, want ik zie geen spoor lopen".*

De tochtleider heeft alle skills en technieken om de risico's op een goede manier af te wegen, maar in hoeverre gaat hij dit potentieel ook daadwerkelijk inzetten?

Zoals in *Berg und Steigen 97* zo duidelijk is verwoord: "de grootste veroorzaker van fouten blijven wij zelf (...). Er zijn allerlei psychologische redenen die ons ervan weerhouden om consequent mantra's te gebruiken (oftewel checklistjes af te werken): van simpele lichtzinnigheid tot aan het hebben van een autonome persoonlijkheidsstructuur."<sup>3</sup>

En dit geldt voor iedereen. Zelfs uitvoerig getrainde en ervaren lawine experts en berggidsen komen soms in de verkeerde kant van de statistieken terecht. Nog altijd is de kans om te overlijden tijdens werk voor een berggids vele malen hoger dan voor alle andere beroepen. Afgezien van onvermijdbare risico's valt ook voor deze groep nog heel veel te winnen.<sup>4</sup>

In alle stappen van het besluitvormingsproces kunnen fouten gemaakt worden:

---

<sup>2</sup> Benjamin Zweifel in *Berg und Steigen 4/16* „Bist du auf deiner Tour SOCIAL?“

<sup>3</sup> Jan Mersch and Hans Christian Hocke in *B&S* nr 97 (2016), p.35.

<sup>4</sup> Romain Ferlay, Cecile Radiguet de La Bastaie. *Accidents des guides de haute montagne français de 2003 à 2013 : Étude rétrospective de 286 cas et de leurs conséquences. Médecine humaine et pathologie.* 2015.

Van het bepalen van je doel, het kiezen van je klimmaatje, je planning, je inschatting van weers- en terreinomstandigheden, inschatting van het eigen actuele kunnen, het gebruiken van risk assessment tools zoals 3x3, het nemen van de beslissing zelf, en het eventuele leren van de gebeurtenissen achteraf. En dit zowel op team als op individueel niveau. Kortom, het kan op veel momenten en plekken mis gaan; 'de draak heeft vele koppen'.

Grip krijgen op je 'human factor' gaat veel verder dan het beheersen van zekerings- en reddingstechnieken, het kiezen van een goede route of de juiste groepsgrootte en het aanleggen van een mooi stijgspeer.

In dit artikel kiezen we voor een praktische aanvliegroute. Door het stellen van vragen hopen we je te prikkelen om na te denken over je eigen 'human factor' en je te *triggeren* om te gaan oefenen met het nemen van de best mogelijke beslissingen.

We hopen daarmee het volgende te bereiken:

1) We willen aantonen dat het voordelen heeft om een meer gestructureerd en onderbouwd beeld te hebben van je gebruikelijke ('default') gedrag in de verschillende fases van het besluitvormingsproces, en vooral de sterke en zwakke punten daarvan. En we willen dat het gebruikelijk wordt om hier met je tochtgenoten over te praten via een "*Talking makes Sense*" benadering.

2) We willen je uitdagen om jezelf en je berggenoten dan wel deelnemers te trainen om met behulp van een praktisch 5 stappen protocol te komen tot de best mogelijke beslissing. Dit protocol is oorspronkelijk ontwikkeld voor de *high risk* industrie met het oog op het vermijden van mentale en sociale valkuilen en het managen van tijdsdruk.

Zoals in het begin al gemeld doen we dit in twee delen. Eerst bieden we je handvatten om beter te begrijpen wat er zich onder het zichtbare deel van de 'beslissingsijsberg' afspeelt bij individuen en groepen die inschattingen maken en beslissingen nemen.

Daarna bieden we je een concreet handvat om je te helpen bij je besluitvormingsproces. Dat doen we via een protocol dat je in 5 stappen helpt om tot het best mogelijke besluit te komen.

## Deel 1: Onderzoek je eigen 'ijsberg'

### Gebruik van psychometrische methodieken

Hoe kunnen we potentiële risicosituaties op sociaal-psychologisch vlak vooraf signaleren? In plaats van ter plekke of achteraf ('dat is maar net goed gegaan, wie wil er een biertje?').

Tijdens een bergtocht kunnen er voortdurend dingen veranderen op fysiek en/of mentaal-emotioneel vlak: denk alleen al aan je energieniveau, je staat van alertheid of zelfs opwinding of euforie of vermoeidheid. Op een meer psychologisch vlak zijn er veranderende gevoelens en gedachten zoals de behoefte aan erkenning en waardering, trots of juist onzekerheid en zelfhaat. Of een diepe behoefte om de beste willen zijn, of juist terughoudendheid om je vragen, angst of onzekerheid uit te spreken. En ook op groepsniveau speelt – en wisselt - er voortdurend van alles, wat je soms maar indirect of vaag waarneemt: de groep die langzaam aan steeds meer *out of control* gaat, alle discipline en afspraken vergetend. Of juist steeds stiller wordt, bang om de genomen beslissingen te bevragen.

In dit deel van het artikel willen een vorm van gestructureerde introspectie bespreken, die misschien kan helpen om de dode hoeken op sociaal-psychologisch vlak in onze besluitvorming te bekijken. Een dergelijke diepgaande analyse vraagt meer dan alleen een checklist en gaat niet vanzelf. Je hebt actieve aandacht nodig om mogelijke risico's waar te nemen en te identificeren. En je hebt een getrainde geest nodig om voortdurend te switchen tussen buiten en binnen: wat gebeurt er buiten - in het terrein, en wat gebeurt er binnen - in jezelf en in en tussen de groepsleden? Voortdurend switchen. Dit betekent tijd en rust pakken om te observeren, na te denken en te reflecteren, te voelen of intuïtief waar te nemen wat er gaande is.

Gelukkig, dit is te trainen.

Laten we beginnen met onszelf. Zie je risico als iets positiefs, wat kleur geeft aan het leven of ben je eerder terughoudend? Weten we van onszelf waar en in wat voor specifieke situaties we een bovengemiddeld groter risico lopen een verkeerde inschatting of beslissing te maken? Zowel in het terrein, qua omstandigheden (b.v. verse poedersneeuw...?) als ook in een specifieke sociale setting zoals een sterk competitieve groep? En hoe beïnvloeden onze persoonskenmerken onze wijze van besluitvorming. En als je je van dit soort mechanismes en situaties bewust bent, heb je dit ooit met iemand besproken?

Op dit moment testen we als opleiders en onderzoekers een aanpak voor gestructureerde introspectie uit. En dat doen we in drie stappen, die we hieronder verder beschrijven:

- Stap 1: Invullen en bespreken drijfverenprofiel – voor de kenners: vergelijk met 3x3 voorbereidingsfase.
- Stap 2: Werk in het terrein: monitoren van je mentaal-emotionele staat gedurende de tocht, mogelijke afleidingen - vergelijk met 3x3 lokale en zonale fase
- Stap 3: Actie reflectie (*after action review*) & team leren - vergelijk met "3x3" met de zogenaamde 'extra learning-loop'<sup>5</sup>

### **Stap 1 – persoonlijkheids-'test' m.b.v. drijfverenprofiel**

Er zijn vele persoonlijkheidsmodellen en testen op de markt, voorzien van een bijbehorende vragenlijst. Denk aan methodieken zoals 'Insights', 'MBTI', 'DISC', 'Management Drives' etc, zoals vaak gebruikt in management- en teamtrainingen.

Een beruchte valkuil bij het gebruik van dit soort vragenlijsten is dat ze een vervormd beeld kunnen opleveren: soms vullen we antwoorden in op basis van persoons-eigenschappen die we graag zouden willen hebben in plaats van dat we ze daadwerkelijk bezitten. Of we kijken over onze eigen blinde vlekken heen. Met een aanvullende 360-graden uitwisseling van je profiel met directe collega's of teamgenoten kan dit (deels) worden gecompenseerd. Inmiddels hebben we uitgebreide ervaring met inzet van deze methodieken in andere hoog-risico-beroepen zoals specialistische teams bij de politie, of proces operator teams in de chemische industrie.

Voor ons doel is het belangrijk dat een persoonlijkheidstest inzicht geeft in:

---

<sup>5</sup> ISSW Chamonix Mont-Blanc - 2013; "Decision making in avalanche terrain The extended 3\*3 method"; François-Xavier Cierco.

- De besluitvormingsstijl van iemand in zowel normale situaties als in situaties onder hoge druk;
- Hoe iemand zich verhoudt tot risico – risico zoekend of juist risicomijdend?;
- De mate waarin iemand wil leren van complexe situaties en ervaringen;
- Stabiliteit en focus – in hoeverre kun je je (huiselijke of werk) zorgen achterlaten zo gauw je in de bergen bent en je concentreren op je taak en de omstandigheden.

De uitkomsten van zo'n persoonlijkheidsprofiel kan waardevolle input leveren voor reflectie en beslis-training zoals we later in dit artikel zullen uitleggen.

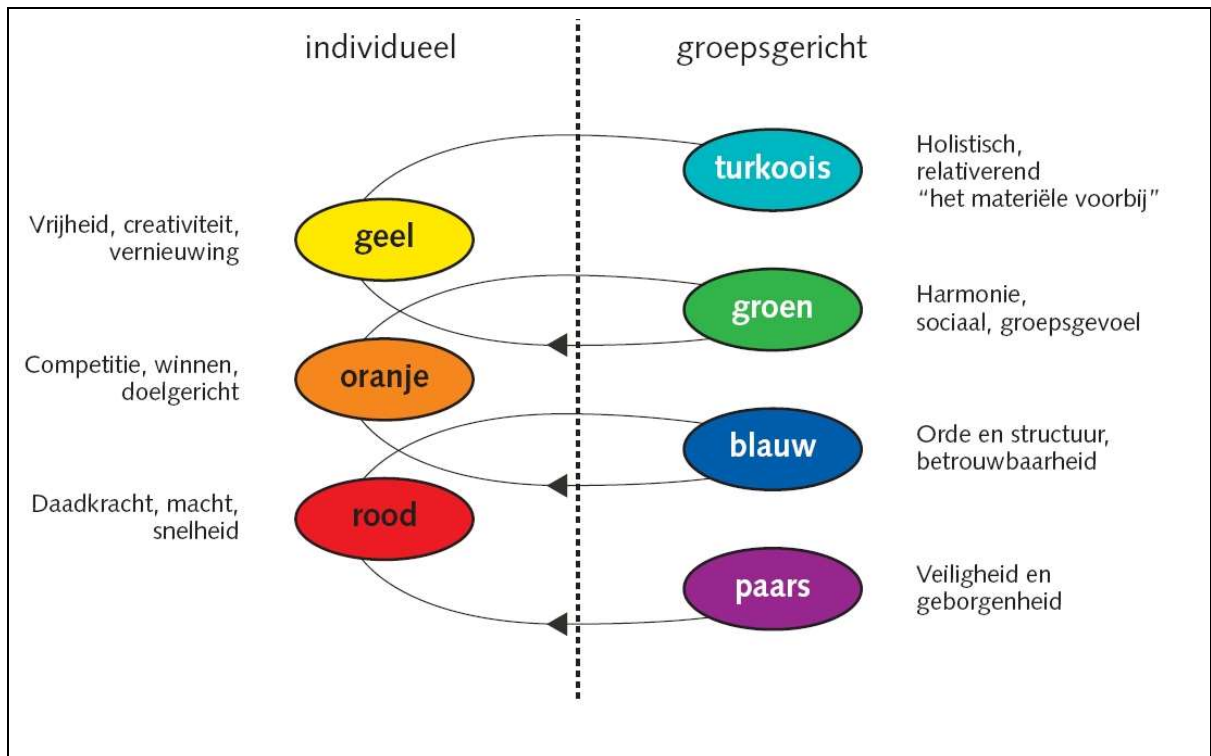
De perfecte persoonlijkheidstest voor ons doel – betere besluitvorming in bergsport situaties – is waarschijnlijk (nog) niet beschikbaar. Als praktische start hebben wij de Profile Dynamics Drijfveren Scan gebruikt, ook omdat deze methodiek iemand niet vastzet in 1 type, hokje of cluster. De Profile Dynamics scan geeft een dieper en meer genuanceerd beeld van iemands drijfveren en daarmee gecorreleerd het (beslis)gedrag in de bergen. Maar, welke methodiek je ook kiest, we gebruiken het profiel als startpunt voor verdere toepassing, en niet als een absolute waarheid.

#### **Wat is een drijfveer?**

We gebruiken het begrip "drijfveer" (*motivational drive*) omdat het een goede voorspeller is van dagelijks, vaak onbewust gedrag. Het geeft zicht op wat er onzichtbaar omgaat in een persoon of een groep van mensen.

Mensen blijken verschillend gemotiveerd te zijn, door verschillende dingen of waarden – iedereen heeft een unieke set en samenstelling van drijfveerclusters – en van daaruit verschillende voorkeuren voor bijvoorbeeld daadkracht, risico, teamwork, structuur en planning, nieuwe dingen en leren.

De Profile Dynamics vragenlijst is gebaseerd op het drijfveren model van Graves en onderscheidt zeven individuele respectievelijk groepsgerichte drijfveerclusters, die denken, voelen en handelen van mensen in grote mate beïnvloeden/bepalen. De zeven drijfveerclusters en de daarmee samenhangende waarden en gedrag, worden elk met een kleur weergegeven. Iedereen heeft een combinatie van de zeven clusters.



### ***Nut van drijfveerprofielen***

Naast de algemene waarnemings-, analyse-, beslis- en uitvoeringsfouten waar iedereen aan bloot staat, zijn er ook enkele die meer specifiek zijn voor jou. Door een drijfveerprofiel op te stellen kun je je bewuster worden van een aantal specifiek voor jou riskante mentale gewoontes, afleiders en valkuilen in de bergen. En dit zowel op individueel als ook op groepsniveau.

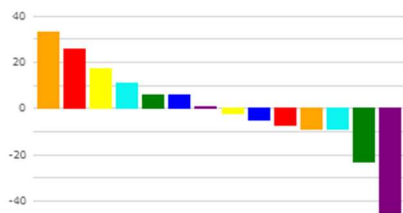
### ***Praktijkervaringen tot nog toe***

In de Nederlandse beroepsopleiding voor UIMLA International Mountain Leaders vullen alle deelnemers een Profile Dynamics vragenlijst in. De profielen gaan de opleiding in als ondersteuning bij ontwikkelgesprekken alsmede specifiek bij de module human factor / besluitvorming / groepsdynamiek.

Voor de opleiders hebben de profielen een grote meerwaarde want het helpt specifiek die situaties aan te bieden waar maximaal winst is te halen voor de kandidaat. De profielen geven ook een indicatie van favoriete leerstijl. De profielen worden altijd besproken en geijkt met de kandidaat, en nooit voor absolute waarheid gehouden. Resultaat: de iml'ers in opleiding geven terug een scherper zicht te krijgen op de voor hen specifieke risico's op handel- en beslisfouten. Een belangrijk gegeven in de bergsportsector waar het merendeel van de ernstige ongevallen terug is te voeren op de factor mens.

## Voorbeelden van drijfveerprofielen

### Een voorbeeld op individueel nivo



**"Hans" - hoog op "oranje en rood, laag op blauw en groen": "Ja, nu gaan! Dan zijn we de eerste!"**

**Kwaliteiten:** snelle besluitvorming, focus op resultaat en actie, gedreven zich te onderscheiden en de beste te zijn, flexibel en pragmatisch, flexibel en improviserend, extravert, open en direct, 'can-do-mentaliteit', omdraaien wordt vaak als (aller)laatste optie gezien.

**Valkuilen en blinde vlekken:** impulsief handelen, denken pas achteraf, 'binair-denken' – ja of nee, ongeduldig, resultaat/kick zoekend gedrag veel sterker dan proces-/groeps-gerichtheid, weinig sensitief voor signalen vanuit de groep, bij hoge druk worden twijfel en onzekerheid overstemd door impulsieve actie/daadkracht en/of egocentrisch 'free riding' gedrag, weinig georganiseerd of zich aan het plan houdend.

In opleidingssituaties kunnen deze inzichten worden toegepast door Hans in gesimuleerde situaties te brengen waar een verhoogde kans is dat hij in een valkuil stapt en daarmee verhoogd risico aangaat: breng Hans bijvoorbeeld in een competitieve omgeving met (top)gedreven teamgenoten, met complexe terrein omstandigheden waar de tijd en rust nemen voor een zorgvuldige routekeus en riskmanagement nodig is. Dan kan Hans verrassend groot 'risico-gedrag' laten zien. Dergelijke leer situaties kunnen hem helpen deze onzichtbare processen beter te signaleren en bij te sturen. Lessen om nooit te vergeten.



## Twee voorbeelden van drijfveerprofielen op teamniveau

Groep A “hoog op blauw en paars, laag op oranje en geel”

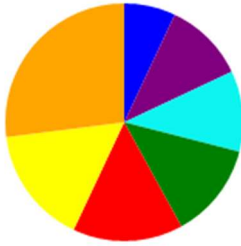


“Samen zijn we veilig en we houden ons aan de afspraken”

**kwaliteiten:** oog voor onderling vertrouwen en voorkeur voor familiale en vertrouwde groep, graag gestructureerd waarbij de planning wordt nagekomen, sociaal, vriendelijk, bescheiden en rustige deelnemers.

**Valkuilen en blinde vlekken:** blind vertrouwen in de (informele) leider van de groep, bij gevoelens van onzekerheid of onveiligheid hoge drempel om dit te uiten (de reputatie van de leider niet willen aantasten en/of de sfeer in de groep niet negatief willen beïnvloeden, vasthouden aan planning kan tot rigiditeit leiden ('afpraak is afspraak' tenzij daar vooraf al in voorzien is met een plan B, moeilijker improviseren als acute situatie daar om vraagt, signalen over het hoofd zien in terrein of weersomstandigheden die niet in planning lijken te passen, trage besluitvorming in gelijkwaardige groepen waarbij iedereen het eens moet zijn, wat niet automatisch de beste beslissingen oplevert. Onder hoge druk “freeze response” – verstijven, niets meer zeggen, betekent niet optimale communicatie in groep.

Groep B “hoog op oranje en geel, laag op blauw en paars”



“je leeft maar een keer, en uitdagingen zijn er om te overwinnen”

**kwaliteiten:** actief en positief, resultaatgericht, groep gericht op uitdagingen en avontuur, flexibel pragmatisch en gericht om oplossingen te vinden, plezier ervaren in het opzoeken van grenzen, risico wordt ervaren als iets positiefs en uitdagend, als iets om te ontdekken en te ervaren, graag willen leren om een ‘hele goeie te worden’, plezier in willen begrijpen van bergfenomenen zoals onweer en lawinekunde.

**Valkuilen en blinde vlekken:** tochtvoorbereiding slechts op hoofdlijnen, soms cruciale details over het hoofd ziend, bovenmatig vertrouwen in improvisatievermogen, vaak verbaal sterke en assertieve groepsleden met risico op meer ‘zenden’ dan goed luisteren, beperkte affiniteit met en oor voor (onzekerheids)gevoelens of fysieke grenzen van andere groepsleden, groot zelfvertrouwen het tocht doel te bereiken – linksom rechtsom, omkeren als laatste optie, interne afleiding door onzichtbare interne competitie binnen de groep of zichzelf sportief willen onderscheiden (terrein *clues* missend), bij onzekerheid of verhoogde druk de kans op de “vlucht vooruit” door hogerop in het terrein of om de hoek de oplossing te vinden, waarbij de klok soms doortikt. Neiging om de meest assertieve of sterkste groepsgeenoot te willen volgen, zeker bij *thrillseeker* of *flow mindset*, beperkte informatie uitwisseling en communicatie in de groep, verhoogde kans op ‘geleide-raket-groepsgedrag’ – ‘niets kan ons nu nog stoppen’. Onder hoge druk verhoogde kans op ‘flight gedrag’ – autonoom solistisch handelen of juist bovenmatig assertief dominant gedrag.

## Stap 2: werk in het terrein

Nadat je een inschatting (assessment) van de profielen (jenzelf en de groepsleden) hebt gemaakt, heb je beter inzicht in je drijfveren en herken je als het goed is die situaties die potentieel gevaarlijk zijn voor jouw vermogen tot goede besluitvorming in de bergen. De ene groep is de andere niet. Het zorgvuldig kiezen van je tochtgenoten bepaalt in grote mate hoe veilig je tocht verloopt.

Maar zoals we allemaal weten: als je een hele lawinehelling wilt beoordelen, is het niet voldoende om alleen net onder de col een gat te graven... Je *mindset* en je gevoel evalueren is een proces dat altijd doorgaat. Enkele jaren geleden hebben de Zwitserse auteurs Markus Müller en Thomas Theurillat een manier geïntroduceerd om je persoonlijk leiderschap tijdens een tocht te evalueren en te verbeteren.<sup>6</sup>

Deze tool focust op bewustwording van je huidige *state of mind* en geeft inzicht in manieren om je mentale fitheid tijdens een tocht te versterken. Hij kan prima gebruikt worden in trainingssituaties in de bergen, gecombineerd met een simpele checklist zoals hieronder beschreven. Dit geeft je meer

---

<sup>6</sup> B&S 4/12 "Mehr Mensch als Faktor"; Müller Markus, Theurillat Thomas; p. 84-89.

inzicht over hoe de vlag erbij hangt. Iets wat kan verschillen van dag tot dag en zelfs van moment tot moment.

Wij introduceren hier een checklist om onderweg de afleiders te onderkennen die op dat moment jouw waarneming en besluitvorming kunnen beïnvloeden.

<b>mentale/ emotionele/ fysieke afleiders die je waarneming en besluitvorming kunnen en zullen beïnvloeden</b>			
<i>In hoeverre word jij hierdoor beïnvloed? Hoog/midden/laag</i>	H	M	L
Ik voel opwinding, misschien zelfs euforie (dit is de beste poeder in weken!!!)			
Ik ben met iemand in competitie (om de snelste, de slimste, de coolste... te zijn)			
Ik wil weer eens wat anders doen, op zoek naar wat avontuur (nu eindelijk eens een ander topje doen in de cursus, de rest heb ik al meerdere keren beklommen)			
Ik voel financiële druk (als ik de tocht omgooi, moet ik met een peperdure taxi terug naar het begin)			
Ik voel tijdsdruk (bijvoorbeeld: dit is de laatste dag van de tocht, als we het laatste liftje niet halen, haal ik ook mijn trein naar Nederland niet morgen...)			
Ik ben vreselijk geïrriteerd door een bepaald iemand in mijn groep (de vent die het altijd beter weet, het tutje dat al klaagt over het tempo voordat we echt begonnen zijn, de deelnemer die altijd als laatste buiten staat ...)			
Mijn testosteron is <i>sky high</i> (wow, die meid kan skiën / klimmen en ze is ook nog eens een lekker ding)			
Ik ben moe (bijvoorbeeld: ik heb in Nederland veel te hard gewerkt, heb geen tijd genomen voor acclimatisatie en ik voel me allesbehalve topfit)			
Wat nog meer? (bijvoorbeeld afleiders die spelen in je privé leven en die je meeneemt de bergen in)			

Nadat je een pro bent geworden in het herkennen van bovenstaande afleiders, bij jezelf en bij anderen, kun je ook in cursusverband of op tocht een verkorte versie gebruiken. Bijvoorbeeld door op specifieke momenten de volgende vraag te stellen in de groep waarmee je op pad bent:

Hoe voel je je op dit moment? Hoe sta je er mentaal, emotioneel en fysiek voor? Ben je fit om goede inschattingen te maken en om de goede besluiten te nemen?

Geef iedereen 20 seconden bedenktijd en laat dan de duim opsteken:

- Duim omhoog betekent: ik ben okay
- Duim horizontaal: *mixed feelings*, niet zeker dat ik fit genoeg ben
- Duim naar beneden: ik voel me op dit moment mentaal, emotioneel of fysiek niet fit genoeg.

Bespreek het resultaat en stel eventueel je plannen bij.

### **Stap drie: *after action review* oftewel evaluatie**

Een volgende stap om te zetten is dat je je tochten en seizoen evalueert. Wanneer wij als iml's die vele weken per jaar de bergen in gaan (voor onszelf en met deelnemers, in diverse jaargetijden) terugblikken op een seizoen, moeten we bijna altijd wel concluderen dat we onszelf en zelfs misschien ook anderen in een situatie hebben gemanoeuvreerd die we – vanuit een relaxte leunstoel thuis – niet als verstandig zouden bestempelen. Hoe kwamen we in deze situaties terecht? Zijn we bezweken aan een bepaalde vorm van druk? Waren we afgeleid? Of gewoon super eigenwijs? Of...?

Deze situaties (h)erkennen en ook delen, zorgt er misschien voor dat we ons in eerste instantie ongemakkelijk voelen. Het zijn echter ook precies deze (*near miss*) momenten die fantastische inzichten opleveren over wat ons beweegt. En dit zijn de beste leermomenten.<sup>7</sup>

Volgens ons is er een grote behoefte aan betere *after action reviews*. Momenten waarop mensen vrijuit kunnen spreken over dit soort dingen en er gezamenlijk van kunnen leren.

### **Om deel 1 af te sluiten**

In het eerste deel van dit artikel hebben we hulpmiddelen geïntroduceerd om beter inzicht te krijgen in jezelf en wat jou beweegt. Mindfulness en zelfreflectie zijn daarbij cruciale kwaliteiten gecombineerd met een gezonde nieuwsgierigheid. Wil je de problemen die gerelateerd zijn aan je eigen *human factor* onder ogen zien en ben je bereid om hier mee te *dealen*? Of lag het altijd aan 'de omstandigheden' als je in de bergen in de problemen kwam? 😊

De tools die we voorstellen zijn bedoeld om je een steilere leercurve te gunnen en om het leren effectiever te maken, op individueel niveau en op het niveau van de groep.

---

<sup>7</sup> Bij sommige speciale eenheden van de Nederlandse politie worden de operationeel leiders getraind om dit soort gecondenseerde en zeer concrete *after action reviews* te begeleiden in hun eigen team. Doel is om in kort tijdsbestek te leren van elke actie en deze verder te verbeteren.

## Deel 2: Betere besluiten nemen, tijdsdruk managen en omgaan met mentale valkuilen en afleiders

In het eerste deel van dit artikel hebben we tools geïntroduceerd om beter inzicht te krijgen in je eigen mentale en emotionele sneeuwprofiel en om eventuele groepsdynamische processen waar je mee te maken kunt krijgen te herkennen.

Hoe nu verder? Het herkennen van mentale en sociale valkuilen die je tegenkomt als je onderweg in de bergen is één ding. Hier zo goed mogelijk mee omgaan c.q. deze valkuilen vermijden is een volgende noodzakelijke stap.

Hoe komen we tot het best mogelijke besluit? Terwijl we ons bevinden in een omgeving waar het risico groot is en we veel dingen simpelweg niet weten. Een omgeving met constant variërende omstandigheden bovendien.

Wij zijn ervan overtuigd dat het nemen van goede besluiten een vaardigheid is. Een *skill* die kán worden getraind en die móét worden getraind.

Iedereen die de verantwoordelijkheid draagt voor groepen mensen in de bergen (vrijwilliger of professional) besteedt jaarlijks enkele dagen aan bijscholing en opfrissing van vaardigheden en technieken, denk aan lawinekunde, pieper zoeken, bergreddingstechnieken en EHBO tactieken.

Maar we trainen vrijwel nooit ons vermogen om goede beslissingen te nemen. Om mentale en sociale valkuilen te vermijden, om te gaan met de druk die deelnemers kunnen uitoefenen, of de druk die uitgaat van de omstandigheden. In andere sectoren zoals de luchtvaart, politie en defensie is dit wel het geval.

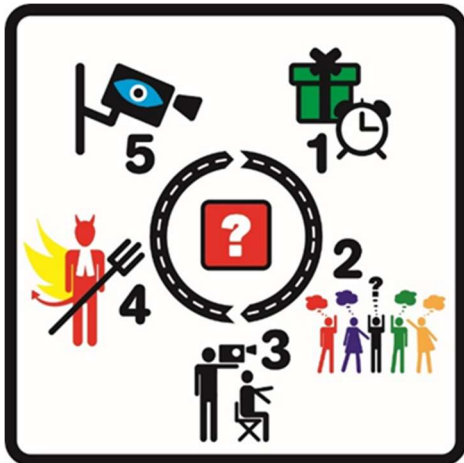
De huidige situatie is vergelijkbaar met een alpiene cursus waarin we de deelnemers wel zouden leren remmen na een val op een steil sneeuwveld (crisismanagement), zonder dat we ze de basics van goed in de sneeuw lopen en een mooi spoor aanleggen bijbrengen (preventie).

In dit deel van het artikel stellen we een 5 stappen protocol voor om besluiten te nemen. Dit protocol helpt bergsporters om betere besluiten te nemen. Deze besluiten zijn dan uiteraard – in analogie met de 3x3 methodiek – regionaal, lokaal en zonaal.

### Uitleg van de 5 stappen

*Laten we even terugkijken naar het voorbeeld van Chris, de tochtleider die met een groep enthousiaste deelnemers onderweg is naar de laatste hut van zijn tocht. Hij moet nog een laatste col over, maar die ligt nog onder de voorjaars sneeuw en het juni weer is vandaag niet stabiel.*

*Zijn deelnemers zijn goed ingelopen en bereid om te gaan. Ze verheugen zich al op de laatste avond in de hut. Chris moet een besluit nemen. De laatste dagen kwam het onweer telkens niet of pas heel laat. En ook op dit moment lijkt het niet heel hard te gaan met de wolken. Omhoog gaat het over een zuid helling en naar beneden via de noordkant van de pas.*



Doel van de vijf stappen methode is om goede besluiten te nemen die leiden tot een succesvolle tocht en aan de hand waarvan zoveel mogelijk potentiële problemen worden voorkomen. Risico's worden gemitigeerd, onder meer doordat de gebruikers van de vijf stappen mentale valkuilen makkelijker onderkennen en actief tegenwicht kunnen bieden. De methode houdt rekening met de vele dingen die niet bekend zijn ('*the unknowns*'), allerlei vormen van druk (waaronder tijdsdruk) en het feit dat we moeten roeien met de riemen die we hebben (een duidelijk gegeven als je in de bergen onderweg bent).

Net als de beroemde 3x3 methode is het belangrijk om vertrouwd te raken met het instrument en om door veelvuldige training uiteindelijk te bereiken dat je ook in daadwerkelijke hoge druk situaties de juiste dingen doet.



Startpunt: wat is het risico en welke elementen zijn onbekend, welke factoren zijn aan verandering onderhevig?

In de winter gaat het dan bijvoorbeeld om de evaluatie van het lawinerisico, gebruik makend van de gebruikelijke tools zoals 3x3 en *Snowcard*. Zoals in deel 1 van het artikel betoogd is het ook uiterst nuttig om je eigen profiel als leider te kennen en om te weten wat voor vlees je in de kuip hebt wat betreft groepsleden. En uiteraard is het dan ook nog eens heel situationeel bepaald hoe jij zelf op dat moment ervoor staat. Daar aandacht aan besteden – bijvoorbeeld met behulp van de checklist met afleiders (p.11) – is een belangrijke actie om je 'startpunt' te bepalen.

Als Chris denkt aan zijn eigen profiel, hij de groepsleden inschat en de staat waarin ze zich bevinden – zo vlak aan het eind van een gave week met veel humor, fysieke overwinningen en gave toppen - ("op naar het bier!"), dan begrijpt hij dat hij op moet passen. Dit is typisch het moment waarop niemand meer vragen stelt, en iedereen door wil naar het terras. Er wordt geen tijd genomen om de plannen aan te passen aan de veranderende omstandigheden (zoals het weer) en de nieuwe feiten (pas ligt nog vol met sneeuw). Hij is zich bewust dat dit kan leiden tot ballistisch gedrag zonder tijd te nemen om echt te letten op blootstelling aan risico's en potentiële gevolgen in te schatten. Hij besluit dat dit het moment is om de vijf stappen tool in te zetten om de kans te vergroten dat hij een succesvolle, *non-biased* beslissing neemt.



### Stap 1: Geef jezelf tijd

Mentale valkuilen of dingen als groepsdruk komen sneller voor als je tijdsdruk ervaart. Dit kan echte tijdsdruk zijn of tijdsdruk die je jezelf oplegt of inbeeld. Je moet (of wilt?) op een bepaalde tijd terug zijn bij de auto. Je moet een bepaalde helling zijn gepasseerd voordat de zon hierin schijnt (i.v.m. natte sneeuwlawines). Je deelnemers moeten vanavond laat hun vliegtuig halen. Er waait een snijdende koude wind en jijzelf en je deelnemers willen dóór, maar jij hebt nog niet voldoende tijd gehad om het lawinegevaar van de helling onder je te evalueren.

Wat zijn hier de echte deadlines en welke zijn zelf opgelegd? Bedenk maatregelen die je kunt nemen om de tijdsdruk te reduceren. Zoals: zet je deelnemers in een *bothy bag* (een soort grote bivakzak) of achter een grote steen om uit de wind thee te drinken terwijl nog een aantal gaten graaft om de stabiliteit van de helling te testen, de steiltekaarten op je smartphone te checken en je opties qua route nogmaals door te lopen.

*Chris ziet in dat hij tijd nodig heeft om het oorspronkelijke plan scherp tegen het licht te houden. Gelukkig is het weer nu nog goed en hij zet zijn deelnemers op een steen om te pauzeren in de zon. Ook geeft hij ze een opdracht om 3 toppen te identificeren die aan de horizon liggen. Op die manier geeft hij zichzelf tijd en ruimte.*



### Stap 2: zoek naar verschillende perspectieven

Om ervoor te zorgen dat je fouten in je besluitvorming en je specifieke valkuilen vermijdt, is het belangrijk – en dit wordt onderstreept door onderzoek, om verschillende perspectieven op het probleem / de situatie te krijgen.

We weten allemaal dat je altijd even de huttenwaard moet vragen naar de condities, of andere mensen die al een bepaalde route hebben gedaan. Na een aantal zeer grote ongevallen bij de Mont Blanc in 2012 besloten de Franse gidsen om specifieke overlegmomenten in de hut te institutionaliseren. Momenten waarop informatie, vragen en meningen worden uitgewisseld m.b.t. de condities.

Voordat je begint met je tocht is de briefing het uitgelezen moment om de perspectieven van je eigen deelnemers te verzamelen. Natuurlijk betekent dit niet dat het nemen van besluiten een democratisch proces wordt. Het doel is dat jij als tochtleider een breder perspectief krijgt (bijvoorbeeld: je denkt dat iedereen nog graag een laatste topje wil meepikken, maar voor meer dan de helft van de groep is het allang goed; ze verlangen eigenlijk naar een kort dagje en een middagdut op het *Lager*). Zo'n briefing is ook een uitgelezen moment om nog eens uit te leggen dat jij als

tochtleider ook fouten kunt maken (je bent een mens) en dat het daarom belangrijk is dat iedereen zijn ogen openhoudt en zijn hersens blijft gebruiken. Zodra iemand denkt dat iets niet veilig is, graag melden!

*Terwijl de deelnemers in competitie zijn om als eerste te weten welke top wat is, kijkt Chris nog een keer op zijn GPS en de buienradar, en belt hij de volgende hut ("hoe ziet de pas aan de noordkant eruit? Zijn er onlangs nog mensen geweest / ligt er een spoor? Wat denken jullie van het weer? Etc.).*

*De huttenwaard vertelt dat er nog geen mensen zijn gepasseerd en vindt het 'heikel' omdat de sneeuw aan de noordkant zeer hard zal zijn. Er is bovendien onweer voorspeld voor de namiddag.*



Stap 3: denk in scenario's en bepaal wat je opties zijn

Denk in scenario's en wees zo concreet mogelijk. Doordenk ook de details van elk scenario (vergeet niet de worst case scenario's). Maak het een standaard procedure om bij elke tocht **ten minste twee serieuze alternatieven** achter de hand te hebben. en wees bereid om ook echt je route om te gooien, mocht dat nodig zijn (dit heet *contingency planning*). Voor jou als tochtleider wordt het veel makkelijker om af te zien van een bepaalde tour als je een set 'slecht weer activiteiten' achter de hand hebt. Wij als i.m.l.'s hebben in de winter al heel wat dagen iglo's gebouwd, lawineslachtoffers in- en uitgegraven, lokale sauna's bezocht omdat het weer niet optimaal genoeg was om de geplande tocht door te voeren. deelnemers hebben dan toch een geweldige vakantie, ook al moesten ze in en om de hut blijven of zelfs in het dal vanwege hoog lawinegevaar.

*Als een nog niet zo ervaren tochtleider heeft Chris niet aan extra opties voor vandaag gedacht. Uiteraard denkt hij aan terug gaan naar de vorige hut, maar nu hij goed op de kaart kijkt, ziet hij dat hij ook nog zou kunnen afdalen naar het dal. De kans is groot dat daar wel accommodatie gevonden kan worden en ook maakt dit de kans veel groter dat deelnemers hun trein naar huis nog gaan halen die morgenochtend om 10 uur vertrekt.*



Stap 4: raadpleeg de advocaat van de duivel

Om mentale valkuilen in je besluitvorming te vermijden is het cruciaal om de advocaat van de duivel te raadplegen. Je kan dit door interne dialoog doen of – beter nog – door deze rol specifiek aan iemand anders (of meerdere personen) in de groep toe te delen. In trainingssituaties zetten wij de advocaat van de duivel rode duivelshoortjes op zodat benadrukt wordt dat degene die de hoortjes op heeft niet alleen maar lastig is en een leuke dag probeert te verstieren door lastige vragen te stellen. Maar dat de advocaat van de duivel een noodzakelijke functie in het besluitvormingsproces vervult.

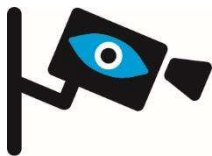


Ook het spelen van de rol van advocaat van de duivel is iets wat getraind moet worden. We zijn normaal gesproken namelijk veel meer geneigd om besluiten die door leiders genomen worden in hoog onzekere situaties te steunen, dan om er openlijk vraagtekens bij te stellen.

Typische advocaat van de duivel vragen zijn:

- Wat zal een rechter ervan zeggen wanneer zich een ongeval voordoet? Kun je het besluit dat je van plan bent te nemen uitleggen en verdedigen in de rechtszaal of ten opzichte van je collega tochtleiders?
- Zou je je eigen familieleden in dit terrein meenemen?
- Hoe zeker is de informatie die nu op tafel ligt? Zoals 'het weerbericht van vanochtend stelde dat het tot 20.00 u droog zou blijven'. Of 'het is in de Queyras lawinegevaar 3' (maar we zitten hier op de grens en het heeft echt kei hard gewaaid en overall klinken 'whum geluiden').
- Wat als het onverwacht mis gaat? Kan je dan zorgen dat iedereen alsnog veilig thuis komt (analyse van de potentiële consequenties<sup>8</sup>). Bijvoorbeeld: bij de afdaling van de col verzwikt een deelnemer zijn enkel, het onweer barst los met flinke wind en hagelbuien.
- Ok, denk je in dat we over 5 minuten allemaal onder anderhalve meter sneeuw liggen, wat hebben we dan gemist? Hoe heeft dit ooit kunnen gebeuren? Wat moeten we doen om dit risico zo klein mogelijk te maken of tot nul te reduceren?
- De keuze die je wilt gaan maken, is dat echt datgene wat ons de grootste kans biedt om te overleven? Of om ten minste geen ongeval te hebben?
- Op basis waarvan neem je nu deze beslissing? Is het op basis van je impuls ("oh, wat een geweldig onverspoorde helling is dat! Daar wil ik doorheen skiën!") of is een weldoordachte en van tevoren geplande actie?

*Chris zou het liefste nog steeds even snel de pas over gaan, vooral omdat zijn twee fall back opties ook niet ideaal zijn. Door interne dialoog realiseert hij zich echter dat 'als het mis gaat' zijn beslissing to 'push on' niet uit te leggen is: het veranderende weer, de ingesneeuwde pas en de extra informatie die de huttenwaard hem heeft gegeven, maken dat hij ervoor kiest om rechtstreeks af te dalen naar het dal. Dat wordt een kleine 1000 meter dalen en dan op zoek naar een hotelletje! Een deelnemer die in een onweersbui op een keiharde 35 graden sneeuwelling onderuit gaat, zou echter een veel slechtere afsluiter zijn van deze mooie week.*



#### Stap 5: Monitor

Omstandigheden kunnen in de bergen heel snel veranderen. Je inschatting, hoewel die misschien heel zorgvuldig tot stand is gekomen, kan verkeerd zijn of niet meer van toepassing. Wees daarom altijd bereid om je mening en besluiten bij te stellen als je nieuwe informatie krijgt over de situatie

---

<sup>8</sup> Voor een artikel over analyse van de consequenties zie: B&S 101 Stephan Harvey "Entscheiden im Einzelhang" / B&S 101 Benjamin Reuter/ Chris Semmel "Gefahren, Konsequenzen, Massnahmen & Risiko".

en het mogelijke risico. Op typische besluitvormingsmomenten (bijvoorbeeld: overgang van rots naar ijs, van minder steil naar steil terrein, van een zuid- naar een noordhelling etc, etc<sup>9</sup>) moet je er daarom voor zorgen dat je niet alleen een inschatting maakt van het terrein en de omstandigheden, maar ook van de factor mens. 'hoe is mijn huidige mentale staat en wat zijn de factoren die mij motiveren om deze beslissing te nemen? Ben ik gestressed, geïrriteerd door een specifieke klant, bang? Etc. en wat kan ik hieraan doen. Bepaal ook de *points of no return*.

*Chris heeft ervoor gekozen om niet door te stomen naar de volgende hut, maar om direct af te dalen naar het dal. Als hij het besluit deelt met de groep, merkt hij dat sommige deelnemers erg teleurgesteld zijn, ook al kunnen ze zijn argumenten begrijpen. Bij de afdaling valt de groep behoorlijk uiteen. Een aantal snelle dalers leeft de frustratie uit door er met een rotgang vandoor te gaan. Anderen treuzelen en zijn niet vooruit te branden. Bij de oversteek van een beek met veel water erin houdt hij zijn hart vast als hij een van de deelnemers via een zelfgekozen route bijna in de rivier ziet storten. Chris besluit om de groep bij elkaar te roepen voor een nieuw pauze moment. Hij bespreekt dat dit gedrag typisch tot ongelukken kan leiden en maakt afspraken over hoe er verder naar beneden wordt gegaan. Hij geeft aan dat hij zelf ook teleurgesteld is en vraagt aan de deelnemers om zich uit te spreken. Het eindigt erin dat er weer grappen gemaakt kunnen worden en iedereen zijn fantasie deelt over het eten en drinken dat ze straks in het dal kunnen gaan doen.*

*Tegen 18.00 uur komt de groep aan bij een dorpje in het dal. Via een group effort worden snel een hotel en restaurant gevonden. Chris is tevreden met het besluit dat hij genomen heeft. Hij besluit nog een after action review te doen om gezamenlijk de leerpunten uit deze situatie te bepalen. Tijdens deze after action review vertellen maar liefst drie deelnemers dat zij al dachten dat het een slecht idee was om de col over te gaan, maar dat ze niks hadden gezegd, omdat een aantal anderen zo hard riepen dat ze dóór wilden...*

## **Om af te sluiten**

De valkuilen die verbonden zijn aan de manier waarop ons brein functioneert, kunnen we niet echt tegengaan. Maar we kunnen ons besluitvormingsproces betrouwbaarder maken door gebruik te maken van de hierboven genoemde vijf stappen. Dit wordt ook wel 'de-biasing' genoemd en bijvoorbeeld in de financiële wereld, maar ook in andere sectoren is het steeds meer gebruikelijk om dit soort technieken toe te passen om onnodige fouten en kosten te vermijden<sup>10</sup>.

De vijf stappen zijn dus ontwikkeld om betere besluiten te faciliteren. Let op: de verschillende stappen zijn te beschouwen als de noodzakelijke ingrediënten om een succesvol besluit te nemen. De stappen zijn niet bedoeld als lineair proces, maar als een iteratief proces. Dat wil zeggen: soms kom je erachter dat je weer even terug moet naar een vorige stap of blijkt het nodig weer bij 'start' te beginnen. Het is echter wel zeker dat je aan alle elementen aandacht moet besteden, en niet een of twee stappen moet overslaan.

---

<sup>9</sup> Zie ook het 3x3 zomer webinar van de NKBV: <https://nkbv.nl/kenniscentrum/3-x-3-zomer-risicomanagement-in-alpien-terrein.html>

<sup>10</sup> Zie bijvoorbeeld: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/the-business-logic-in-debiasing>

### **Achtergrond van de vijf stappen besluitvormingsmethodiek**

De hierboven besproken methodiek en een daarbij behorende set speelkaarten zijn oorspronkelijk ontwikkeld voor veerkrachtige besluitvorming in de industrie (bouwbedrijven, chemische en petrochemische industrie, windmolens op zee etc.).<sup>11</sup>

Veerkrachtige besluitvorming is nodig in omgevingen waar sprake is van veel potentiële gevaren, onderhevig aan veel verandering, tijdsdruk en andere vormen van druk en met veel onbekende factoren aan de ene kant, en aan de andere kant beperkte middelen.

In het voorafgaande onderzoek zijn ook zeer ervaren gidsen en expeditie klimmers geïnterviewd (zoals Lionel Daudet, Frans klimmer / avonturier die ook een *piolet d'or* (internationale prijs voor meest baanbrekende beklimming) op zijn naam heeft staan en ervaren expeditie klimmer en eerste Nederlandse vrouw op de Everest Katja Staartjes).

### **Speelkaarten om besluiten te leren nemen bij hoog risico situaties**

Er is een set speelkaarten beschikbaar om te trainen met de 5 stappen besluitvormingstool. De spelers leren onder meer welke kwaliteiten nodig zijn voor veerkrachtige besluitvorming. Terwijl situaties in de bergen worden gesimuleerd waar moeilijke besluiten genomen moeten worden, worden de deelnemers (6-10 pers) geconfronteerd met valkuilen, de invloed van tijdsdruk, opties, onzekere factoren en 'puur geluk hebben'. de set kaarten kan ook gebruikt worden om *after action reviews* vorm te geven. [www.resilienceacademy.nl](http://www.resilienceacademy.nl)

### **Epiloog**

In deze bijdrage hebben we hands-on tools geïntroduceerd om beter inzicht te krijgen in persoonlijke drijfveren en de dynamica van de groep. Op deze manier ontstaat inzicht in de meest relevante menselijke fouten waar we mee te maken kunnen krijgen.

Vervolgens hebben we de vijf stappen uitgelegd om te komen tot betere besluitvorming in hoge druk situaties.

Door deze tools te combineren krijg je als bergsporter een meer integrale en daardoor effectievere benadering in het omgaan met risico's in niet te voorspellen en steeds wisselende omstandigheden.

Echter, er is nog veel te doen. Onze pragmatische benadering heeft nog meer ervaringen uit het veld nodig en (wetenschappelijk) onderzoek. Bijvoorbeeld: er zijn persoonlijkheidstesten denkbaar die nog beter aangeven en voorspellen hoe het gedrag in hoge druk situaties zal zijn.

We nodigen iedereen uit gedachten en ervaringen te delen en zijn blij met je *feedback*.

Inmiddels wil de NKBV inzetten op een online training over veilig bergsporten. Het versterken van je besluitvorming wordt een belangrijk onderdeel hiervan.

---

<sup>11</sup> De trainingen zijn ontwikkeld door Anne van Galen op basis van internationaal wetenschappelijk onderzoek en in opdracht van en in samenwerking met dr Linda Bellamy (White Queen B.V.), het RIVM Centrum Veiligheid en een klankbordgroep van veiligheidskundigen van een twintigtal Nederlandse bedrijven. Zie [www.resilienceacademy.nl](http://www.resilienceacademy.nl)

Let op: het kan zijn dat weerstand ontstaat als je deze tools in praktijk brengt

1: We zijn 'groot geworden' met bepaalde ideeën over wat een goede leider in de bergen is. Bijvoorbeeld: een goede leider laat niet zien dat hij onzeker is over de richting die hij kiest, niet ten opzichte van deelnemers of ten opzichte van andere leiders. Of zelfs: een goede leider is overal de beste in en kent geen blinde vlekken en is nooit onzeker.

Vanuit dergelijke beelden is het niet makkelijk om naar een ander perspectief om te schakelen waarin bijvoorbeeld de beste tochtleider, I of HI degene is die de cursus of tocht het beste weet aan te passen aan alle omstandigheden, die daarom van tevoren opties creëert en die het meest geschikte plan goed weet te verkopen aan de deelnemers.

2: Ook deelnemers hebben zo hun eigen beelden bij wat een goede leider is (besluitvaardig bijvoorbeeld!). voor hen is het ook vakantie en misschien hebben ze hun verstand wel op hun nachtkastje laten liggen. Misschien moet je ze teleurstellen en ze bewust maken van hun eigen essentiële rol.

3: Er zal tijd overheen gaan voordat deze tools algemeen gebruik worden. Wees voorbereid op discussie. Wij hebben echter ervaren dat het net als de pieps check is: op een gegeven moment wordt het onderdeel van het gebruikelijke verloop van een tocht en heb je manieren gevonden om het snel en efficiënt te doen.

#### **Over de auteurs**

Anne van Galen werkt als zelfstandig trainer en consultant op het gebied van veerkracht, leiderschap en cultuur in o.a. de (petro) chemische industrie, staalindustrie en bouw. Ze besteedt de helft van haar tijd aan het begeleiden van mensen in de bergen als UIMLA mountainleader, voornamelijk in de winter. Voor de NKBV houdt zij zich bezig met de opleiding, training en bijscholing van tochtleiders. Ze is ook een allround bergbeklimmer die in de Ecrins woont. Als professional en zeker als ouder wil ze altijd ongevallen vermijden, maar ze is ook gefascineerd door het potentieel van mogelijke fouten. [anne@avgconsultancy.com](mailto:anne@avgconsultancy.com)

John van Giels werkt als onafhankelijk adviseur en trainer op het gebied van leiderschap en risicobeheersing in de financiële sector, de (petro)chemie, luchtvaart en voor gespecialiseerde politie en defensie eenheden. Hij werkt vaak op het snijvlak van complexe risicosituaties, human factor en 'leeromgevingen'. John past deze ervaringen ook toe bij zijn werk als UIMLA International Mountain Leader, meestal in de winter, en als trainer / instructeur bij de Nederlandse UIMLA-opleiding. Hij weet uit eigen ervaring dat denk- en handelingsfouten in vele vormen en vermommingsvormen voorkomen. [johnvangiels@gmail.com](mailto:johnvangiels@gmail.com)