



Waarom bedrijfsnood-
plannen in de praktijk vaak
niet worden nageleefd

Geen paniek

In noodsituaties gedragen mensen zich vaak anders dan verwacht: minder paniekerig, rationeel en soms zelfs te rationeel. Wie wil voorkomen dat zorgvuldig opgestelde bedrijfsnoodplannen in de praktijk niet werken, moet daar rekening mee houden. Over paniek, passiviteit, vluchtwegen en het flexibel managen van elke noodsituatie.

Papier is geduldig. Veel bedrijfsnoodplannen worden in de praktijk niet nageleefd. Zodra de nood aan de man komt, gedragen management en werknemers zich anders dan beoogd. Cor Weijers kan daarover meepraten. Als zelfstandig veiligheidskundig adviseur onder de naam Envisafe stelt hij noodplannen op voor bedrijven. "Recentelijk maakte ik een typisch voorbeeld mee bij een klein bedrijf in het Botlekgebied. Dat had relatief risicovolle bedrijven als burens. In het noodplan was opgenomen dat bij een crisissituatie bij een van hen het productieproces zou worden stilgelegd en het pand ontruimd. Maar toen half januari een wolk orthocresol ontsnapte bij het nabij gelegen Vopak, liet het management het met de productie belaste personeel gewoon doorwerken met de persoonlijke beschermingsmiddelen bij de hand."

GEEN PANIEK

Hoe komt het dat afspraken in noodplannen in echte noodsituaties vaak niet werken? Eén van de redenen is dat in de meeste plannen nauwelijks rekening wordt gehouden met het gedrag van mensen in zo'n situatie. Terwijl dat van levensbelang kan zijn. Gewoonlijk wordt aangenomen dat mensen in crisissituaties in paniek raken en zich irrationeel gedragen. Het uitbreken van paniek geldt vaak als het grootste gevaar in dergelijke omstandigheden. Is dat terecht?

In Dagmar van der Neut's artikel 'Geen Paniek!' ('Psychologie Magazine', december 2002) betogen rampenonderzoekers dat paniek in crisissituaties vrijwel niet voorkomt. De Amerikaanse socioloog Lee Clarke stelt dat mensen naar omstandigheden juist heel rustig blijven. "Vijftig jaar onderzoek naar rampen laat zien dat mensen in noodsituaties dezelfde normen en waarden houden als in het dagelijks leven en weloverwogen beslissingen nemen. Mensen zijn weliswaar extreem angstig in crisissituaties, maar ze gedragen zich zelden onoordeelkundig." Toen het World Trade Center in New York was geraakt door twee vliegtuigen, begonnen mensen vrijwel direct het gebouw te ontruimen. Dat vrijwel alle aanwezigen onder de direct getroffen verdiepingen het overleefden, komt volgens Clarke omdat ze niet in paniek raakten. Volgens hem wordt paniek vaak als zondebok gebruikt om de aandacht af te leiden van organisatiefouten, zoals slechte informatievoorziening en slechte aanduiding van de nooduitgangen."

INITIATIEF HOUDEN

Een van de mensen die zich in Nederland bezighoudt met onderzoek naar menselijk gedrag in crisissituaties is Louis Boer, onderzoeker bij TNO Technische Menskunde in Soesterberg. Hij onderzocht onder andere de cafébrand in Volendam en wijst erop dat paniek een 'slecht gedefinieerd concept' is. "In Volendam vielen

door gedrang zeventig gewonden en een dode, tegenover driehonderd gewonden en twaalf doden door de brand zelf. Natuurlijk gaan mensen in zo'n extreme situatie geweldig duwen. Dat geeft een voorwaartse kracht van vier- tot vijfhonderd kg, wat dodelijk kan zijn. Maar is dat paniek? Paniek heeft een uitstraling van irrationaliteit, maar onder sommige omstandigheden is het heel rationeel om te maken dat je wegkomt. Pas door de grote urgentie, gecombineerd met onvoldoende capaciteit van uitgangen ontstaan problemen." Maar in crisissituaties speelt ook nog een ander – minder bekend en onderschat – gevaar. Mensen

"In een noodsituatie houden mensen dezelfde normen en waarden als in het dagelijks leven"

wachten te lang met actie ondernemen, omdat ze de ernst van de situatie onderschatten. Bij mannen speelt dat vaker dan bij vrouwen. Uit eigen onderzoek naar evacuatie van tunnels weet Boer dat zo kostbare tijd verloren kan gaan. "Het is dan ook van groot belang dat bij ontruimingen leiding wordt gegeven. Een omroepinstallatie kan daarbij een belangrijk hulpmiddel zijn. We weten uit onderzoek in de Engelse metro dat je binnen dertig seconden nadat mensen zich beginnen te realiseren dat er iets aan de hand is, een mededeling moet doen. Zo houdt je het

initiatief. Dus ook al weet je nog niet wat er aan de hand is, zeg iets in de trant van 'er is een storing, er wordt uitgezocht wat er aan de hand is; let op de omroepberichten'."

VASTE PATRONEN

Hoewel het onderzoek van Boer zich vooral richt op gedrag van het algemene publiek, denkt hij dat zijn bevindingen ook van belang zijn voor bedrijven en instellingen. Hij onderscheidt bedrijven waar je alleen met eigen personeel te maken hebt

beteren, moet je vluchtwegen uitnodigender maken door duidelijke aanduidingen en goede verlichting, ook achter een deur", meent Boer. "Of je kunt in horecagelegenheden mensen bij sluitingstijd eens een keer via de nooduitgangen laten vertrekken, zodat ten minste de vaste gasten ermee vertrouwd raken."

Arthur Zanders van Zanders Consulting & Training gebruikt zijn kennis als brandweerofficier én psycholoog in zijn werk als adviseur en trainer op het terrein van crisismanagement. Hij bevestigt dat mensen in nood-situaties vasthouden aan bepaald gedrag en gewoonten. "Onder druk vallen mensen terug op baselere gedragspatronen. Dat wil zeggen op het gedrag dat het sterkst is verankerd. De meer complexe beoordeling en besluitvorming brokkelen snel af. Hoe

extremer de situatie, hoe extremer de terugval. Ik geef wel eens als gechargeerd voorbeeld dat mensen die in een neerstortend vliegtuig zitten, om hun moeder roepen. Dat is geen aangeboren gedrag, maar iets dat ze al heel jong hebben geleerd." Hij stelt dat je, om mensen beter te laten functioneren in crisissituaties, moet proberen extreme gedragsterugval te voorkomen. Dat kan door noodzakelijk complex gedrag te versterken door instructie en training en door te zorgen dat mensen tijdens een crisis minder druk ervaren. "In een overzichtelijke situatie is de stress minder groot dan wanneer je bijvoorbeeld moet zoeken naar de uitgangen." Toch ziet hij ook de nadelen van zeer intensieve training. "Mensen met veel ervaring in bepaalde situaties beschikken over een uitgebreid repertoire aan gedragspatronen.

"Mensen wachten te lang met actie ondernemen, omdat ze de ernst van de situatie onderschatten. Bij mannen speelt dat vaker dan bij vrouwen"

– dat je uitvoerig kunt instrueren – en bedrijven waar ook anderen aanwezig zijn. Omdat het publiek in openbare gebouwen, horecagelegenheden of ziekenhuizen nauwelijks op de hoogte is van vluchtwegen, zijn ze afhankelijk van kennis en kunde van het personeel. "Daarbij zie je dat mensen ook in geval van nood in hun rol blijven. Bij brand in een restaurant zullen kelners hun eigen tafeltjes evacueren en niet die van collega's. Zo'n 'normale' rolverdeling blijft in noodsituaties bestaan. Dat kun je in een noodplan gebruiken door mensen een, bij hun rol aansluitende, taak te geven." Een ander belangrijk punt is dat mensen in noodsituaties vertrouwen op wat hen bekend is. Daarom worden nooduitgangen gemeden en vluchten mensen langs de weg waarlangs ze binnenkwamen. "Om dat te ver-

HOE PANIEK VOORKOMEN?

- » Loop niet vast in scenario's, crisissituaties voldoen er zelden aan.
- » Laat noodplannen zoveel mogelijk aansluiten bij het gedrag van mensen onder druk.
- » Kies leidinggevenden die berekend zijn op hun taak en voldoende gezag hebben.
- » Scheidt in crisisteams besluitvormende van operationele taken.
- » Train het crisisteam in het flexibel oplossen van problemen.
- » Instrueer en train het personeel in het handelen in noodsituaties.
- » Plan vluchtwegen zo dat het niet uitmaakt in welke richting mensen vluchten.
- » Maak nooduitgangen uitnodigend door heldere aanduidingen en goede verlichting.
- » Gebruik nooduitgangen ook eens op gewone momenten.
- » Benut een eventueel aanwezige omroepinstallatie.
- » Geef snel informatie en vertel mensen wat ze moeten doen ('gedragsinstructies').
- » Organiseer de nazorg vroegtijdig.
- » Evalueer de inzet van noodplannen in de praktijk.

NOODPLAN

Elk bedrijf en instelling moet een plan opstellen om noodsituaties het hoofd te bieden. Zo'n noodplan beschrijft de belangrijkste crisisscenario's en de maatregelen die dan genomen moeten worden. Het crisisplan, bedrijfsnoodplan, incidentenplan of bedrijfshulpverlenings(BHV)plan beschrijven de bedrijfsnoodorganisatie, de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle betrokkenen en processen als alarmering, ontruiming, communicatie, bedrijfshulpverlening en nazorg.

Ze weten hoe ze op een zekere gebeurtenis moeten reageren. Daarom maken ze in noodsituaties geen uitgebreide analyses meer. Op het moment dat ze denken te weten wat er speelt, hebben ze onmiddellijk het 'bijbehorende' gedragspatroon paraat. Dat werkt razendsnel, maar soms kiezen ze te snel voor een bepaald patroon."

CRISISMANAGEMENT

In zijn trainingen crisismanagement probeert hij te bereiken dat besluitvormers alert zijn op die vaste patronen en tegelijkertijd kritisch blijven nadenken of ze de juiste oplossing bieden of dat er van moet worden afgeweken. Dat is moeilijk, maar wel wat je van een crisisteam verwacht: snel handelen, maar kritisch blijven op de gemaakte keuzen. "In trainingen gebruiken we vaak een casus van een fictief bedrijf dat met ammoniak werkt. In de opdrachtomschrijving benadrukken we de risico's van die stof sterk. Vervolgens simuleren we dat ammonia is vrijgekomen. Telkens weer maken de deelnemers daar vrijwel meteen 'ammoniak' van. En terwijl er een plasje onschuldig schoonmaakmiddel is weggelekt, evacueren ze de halve stad omdat ze

direct in een bepaald patroon vallen. Daar moet je dus op trainen, zorgen dat ze niet te snel aannemen dat ze een compleet beeld hebben." In de praktijk blijken managers in een crisisteam zich te bemoeien met operationele zaken, terwijl ze daar geen verstand van hebben. "Zodra een crisis uitbreekt komen betrokkenen in een vacuüm terecht: omdat niemand goed weet wat hij moet doen, concentreert iedereen zich op operationele zaken. Maar het blussen van de brand is het eenvoudigste onderdeel van de rampenbestrijding. Daarvoor heb je goed opgeleide mensen en alle scenario's zijn al bedacht. Maar wat gebeurt er morgen? Daar moet een crisisteam naar kijken. Stel: in een bedrijf vindt 's nachts een explosie plaats. Prompt loopt het ziekteverzuim enorm op, terwijl er niemand van de werknemers bij de gebeurtenis aanwezig was. Blijkt dat het incident een grote impact op het personeel heeft gehad. Je komt 's ochtends op je werk en ontdekt dat je werkplek is weggevaagd. Dan ga je zitten piekeren, want stel dat het niet 's nachts was gebeurd... Dergelijke problemen kunnen met

goede communicatie en nazorg wellicht worden voorkomen."

NAZORG

Zanders hecht naast 'psychische nazorg' ook aan nazorg op gezondheidsgebied. "Want mensen die tijdens het incident aan rook hebben blootgestaan, kunnen later ziek worden. Het is de taak van het crisisteam om daar direct al over na te denken. Moet de bedrijfsarts worden ingeschakeld? Als we nu al inventariseren wie er bij de crisis betrokken zijn en zoveel mogelijk gegevens verzamelen, kan de bedrijfsarts morgen aan de slag. Ook moet het crisisteam bedenken of ze de

"Onder druk vallen mensen terug op basale gedragspatronen, op het gedrag dat het sterkst verankerd is"

nazorg actief of passief opzetten. Stappen we gelijk op de mensen af, of wachten we tot die zich met hun problemen komen melden? Dat is allemaal crisismanagement. Als je dat goed aanpakt, voorkom je dat er sluipende processen ontstaan, waardoor je zes maanden later nog steeds te maken krijgt met nieuwe problemen door het incident."

Hij hoort inmiddels positieve geluiden over het effect van de trainingen. "Bedrijven schakelen bijvoorbeeld het crisisteam eerder in, ook bij kleinere incidenten. Managers voelen zich zekerder in hun rol en voelen zaken eerder en beter aan." Wat dat betreft valt er dus in crisismanagement nog veel te leren. <<