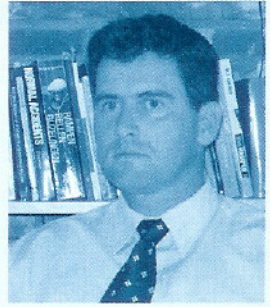


## ‘Leren omgaan met het onverwachte’

**Bij een echte noodsituatie is alles anders. Dat is de belangrijkste reden dat zorgvuldig opgestelde calamiteitenplannen in de praktijk vaak niet werken. Hoog tijd om het crisisteam te leren omgaan met het onverwachte.**



De Arbo-wet vraagt elk bedrijf een plan op te stellen om noodsituaties het hoofd te bieden. Zo'n plan beschrijft de belangrijkste crisisscenario's en de maatregelen die er moeten worden genomen: hoe ziet de bedrijfsnoodorganisatie eruit, welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben de betrokkenen en hoe verlopen processen als alarmering, ontruiming, communicatie, bedrijfshulpverlening en nazorg. Maar wat is zo'n calamiteitenplan nu waard in de praktijk? "Niet veel", meent Arthur Zanders, oprichter van Zanders Consulting & Training, een bureau in crisismanagement en besluitvorming in Oss.

### Gedrag in crisissituaties

Zanders is psycholoog én brandweerofficier en vooral geïnteresseerd in gedrag in crisissituaties. "Bedrijven redeneren bij het inrichten van noodplannen sterk vanuit de techniek en vanuit mogelijke incidenten, waarbij scenario's worden verzonnen. In mijn ogen is dat de verkeerde invalshoek. Noodplannen kunnen theoretisch kloppen, maar houden vaak nauwelijks rekening met de manier waarop mensen zich in crisissituaties gedragen."

Zijn bureau helpt bedrijven bij het opzetten van bedrijfsnoodorganisaties en -systemen waarbij hij vooral kijkt vanuit de managementkant. Beoogde crisisteams kunnen bij hem trainingen volgen in crisisbesluitvorming, het nemen van beslissingen onder druk. Zanders: "Allereerst is het belangrijk dat een crisisteam structuur heeft, dat duidelijk is wie de leiding heeft en dat processen helder zijn. Dan loopt het in een chaotische situatie beter. Daarnaast probeer ik de mensen in de training bewust te maken van de patronen waarin ze vervallen. Mensen denken vaak dat ze heel rationeel bezig zijn, maar dat is niet zo. Onder druk vallen mensen terug op eenvoudiger gedragspatronen. Tijdens een noodsituatie blijft gedrag dat sterk is aangeleerd, beter overeind dan meer complexe beoordeling en besluitvorming. Daar moet je dus rekening mee houden."

### Verkeerde bemoeienis

Hij werkt met gefingeerde situaties en ziet telkens weer dat mensen zich door een gevoel van urgentie enorm kunnen fixeren op bepaalde informatie, zonder die nog op waarheid te checken. "Het blijkt in een crisissituatie moeilijk om even een stapje terug te doen en je samen af te vragen waar het nu eigenlijk om gaat. Er is een enorm gevoel van tijdsdruk en bovendien willen mensen graag handelend optreden." Dat betekent dat managers in een crisisteam zich vaak gaan bemoeien met dingen waar ze geen verstand van hebben. "Opeens liggen er tekeningen van gasleidingen op tafel en wordt er gediscussieerd welke afsluiters dicht moeten. Maar dat zijn dingen die je moet overlaten aan mensen op operationeel niveau."

Probleem is dat veel managers niet weten wat ze moeten doen tijdens een crisis. "Dus stort men zich op operationele zaken." Zanders benadrukt dat een crisis meer is dan een brand blussen of een lek stoppen. "Een crisisteam moet breder kijken: wat moet wanneer gecommuniceerd worden, hoe gaan we morgen verder in het bedrijf, wat doen we

aan nazorg? Belangrijke vragen om problemen op langere termijn te voorkomen, want elk incident heeft een grote impact op wie ermee te maken krijgt, zelfs al mankeer je niets. Met goede communicatie en aandacht voor hulp en opvang kun je daar veel aan doen en gezondheidsgevolgen op termijn voorkomen." Zanders beschouwt het nadenken over nazorg als belangrijke taak van het crisisteam, evenals het verzamelen van alle relevante gegevens over het incident. En uiteindelijk gaat het hem bij de crisissimulatie aan het eind van de training om de kwaliteit van het besluitvormingsproces. "Want alleen door een goede manier van besluitvorming aan te leren, kun je op allerlei soorten rampen anticiperen. Zo leer je omgaan met het onverwachte."

### Omissies in de uitvoering

Het crisisteam van diergeneesmiddelenproducent Intervet in Boxmeer maakte al kennis met trainingen crisismanagement en directeur Ruurd Stolp is enthousiast: 'Ik kan het ieder bedrijf aanraden'.

Het wereldwijd opererende bedrijf, dochter van Akzo Nobel, maakt noodplannen als onderdeel van het algemene beleid gericht op gezondheid, veiligheid en milieu (HSE; Health, Safety and Environment). "Maar we vroegen ons wel af of die plannen in de praktijk zouden voldoen. Zo kwamen we bij Zanders terecht voor twee trainingen. In de eerste ging het vooral over de inhoud van de plannen en de dingen waarop je daarbij moet letten. Bij de tweede training kwam het crisisteam in actie bij een gefingeerd incident. Zo kwamen omissies in de uitvoering snel aan het licht." Binnen het crisisteam van Intervet, bestaande uit de locatiedirecteur, de HSE-functionaris, hoofd personeelszaken en de communicatiemanager aangevuld met operationele mensen zaten die vooral in de taakverdeling. "Het is heel belangrijk dat duidelijk is wie wat doet; wie de telefoon aanneemt, wie informatie naar buiten brengt enzovoort. Tijdens de training krijg je een goed beeld van hoe jezelf en je team omgaan met het onverwachte, terwijl je echt op je tenen loopt. Ondanks de gemaakte fouten, geeft de training vertrouwen voor een volgende keer. Je kent je rol, weet beter wat ervan je wordt verwacht." Hoewel het bedrijf het geleerde gelukkig nog niet in praktijk heeft hoeven brengen, wil Stolp blijven oefenen – "minstens eenmaal per jaar" – waarbij ook de samenwerking met operationele mensen van de bedrijfsbrandweer en bedrijfshulpverlening belangrijk aandachtspunt moet zijn.

LINK: <http://www.zct.nl>

INTERVIEW: Annet Lenderink