



Koninklijke Marechaussee

Beeldvorming op teamniveau

Trainingsaanbevelingen voor crisisbeheersers

Masterscriptie

18-11-2015

J.W. van Dijke

S1003216

Student Psychologie van Conflict, Risico en Veiligheid

Faculteit:

Behavioural, Management and Social Sciences

Universiteit Twente

Begeleiders Universiteit Twente:

Dr. IR. P.W. de Vries

Dr. G.W.J. Bruinsma

Begeleiders Koninklijke Marechaussee:

Majoor A. Willigenburg

Eerste Luitenant R. Olthof

UNIVERSITEIT TWENTE.

Voorwoord

Dit verslag heb ik geschreven om de master opleiding Psychologie van Conflict, Risico en Veiligheid aan de Universiteit Twente te voltooien. De Koninklijke Marechaussee (KMar) is de opdrachtgever en ik ben haar dan ook dankbaar voor deze kans. De afgelopen maanden heb ik me mogen verdiepen in de veiligheidssector.

De opdrachtschrijving was heel breed geformuleerd met als uitgangspunt om de training van Officieren van Dienst Politie in conflict en crisisbeheersing te verbeteren. Ik heb voor deze opdracht gekozen vanwege de maatschappelijke relevantie, namelijk bijdragen aan een veiliger Nederland. Het doet me dan ook deugd dat een deel van de aanbevelingen al zijn toegepast. De gezamenlijke trainingsgroep contraterrore van de politie en Koninklijke Marechaussee is ondersteund door deze aanbevelingen bij het organiseren van de Barco oefening.

Na een langdurig proces is de onderzoeksrichting bijgeslepen richting beeldvorming op teamniveau tijdens crisissituaties. Ik wil mijn begeleiders van de KMar: Majoor Albert Willigenburg en Eerste Luitenant Rob Olthof van Sector Training bedanken voor de geboden kans en hun geduld en vertrouwen om uiteindelijk tot dit onderwerp te komen.

Mijn dank gaat ook uit naar mijn begeleiders van de Universiteit Twente: Dr. IR. Peter de Vries en Dr. Guido Bruinsma. Ik wil beide bedanken voor hun scherpte tijdens de intervisie momenten. Daarnaast wil ik Peter bedanken voor het in goede banen leiden van het proces. Ik wil Guido bedanken voor zijn inhoudelijke kennis op het gebied van crisisbeheersing en grote betrokkenheid als tweede begeleider.

Ten slotte wil ik de twaalf respondenten van de interviews bedanken. Zij geven met hun antwoorden de lezer inzicht in de wereld van crisisbeheersing.

Samenvatting

Gedeelde beeldvorming tijdens een crisis is belangrijk voor hulpverleners die coördinerende taken hebben. De beeldvorming van het team is afhankelijk van communicatie en informatie. In dit onderzoek is een model samengesteld met factoren die beeldvorming op teamniveau belemmeren of kunnen bevorderen. Aan de hand van interviews met functionarissen werkzaam in verschillende teams wordt achterhaald welke factoren belangrijk zijn en of er nog factoren ontbreken. De insteek van de Koninklijke Marechaussee (KMar) voor deze masterthesis zijn aanbevelingen voor trainingen in het bevorderen van beeldvorming op teamniveau. Het laatste gedeelte van dit onderzoek bestaat daarom uit het formuleren van trainingsaanbevelingen aan de hand van leerdoelen en het factorenmodel.

Inhoud

1.	Introductie	1
1.1	Theoretische relevantie	1
1.2	Praktische relevantie	1
1.3	Onderzoeksvraag	2
2.	Crisisteam	3
2.1	Multidisciplinaire teams	3
2.2	Monodisciplinaire teams	4
3.	Theoretisch Kader	6
3.1	SA	6
3.2	Factoren die SA op teamniveau beïnvloeden	10
3.3	Communicatiefactoren	12
3.4	Informatiefactoren	14
3.5	Training	17
3.6	Hoofd- en deelvragen	18
4.	Methode	19
4.1	Dataverzameling	19
4.2	Procedure	19
4.3	Data-analyse	21
5.	Resultaten	23
5.1	Belangrijkheid factoren	23
5.2	De belangrijkste factoren	27
5.3	Knelpunten	27
5.4	De grootste knelpunten	30
5.3	Leerdoelen	31
5.5	Overzicht resultaten	32
6.	Conclusie	34
6.1	Factoren	34
6.2	Aanbevelingen KMar	36
6.3	Organisatieadvies KMar	38
6.4	Vervolgonderzoek	38
6.5	Beperkingen huidig onderzoek	39
	Referenties	42

Bijlage 1: kernbezetting multidisciplinaire teams	46
Bijlage 2. De rol van KMar binnen crisisbeheersing	47
1.1 Omschrijving conflict en crisisbeheersing	47
1.2 Taakomschrijving, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van KMar.....	48
Bijlage 3 Interviewvragen	52
Inleiding	52
Inleidende vragen.....	52
Deel 1: Beeldvorming	52
Deel 2: Training.....	55
Bijlage 4: Codeerschema	57
Bijlage 5: Belangrijkheid factoren individueel.....	59
Bijlage 5: Leerdoelen	62
Bijlage 6: Verklarende afkortingenlijst	64

1. Introductie

Het vormen van een beeld van een incident is essentieel voor functionarissen met een coördinerende rol binnen crisisbeheersing (Li, Yang, Ghahramani, Becerik-Gerber, & Soibelman, 2014). Een hoge mate van beeldvorming stelt hulpverleners namelijk in staat de juiste beslissing te nemen (Luukkala & Virrantaus, 2014). Binnen het kader van rampenbestrijding werd op 3 oktober 2007 oefening Voyager in Nederland gehouden. Uit de evaluatie bleek dat men niet in staat was op een goede manier informatie te delen. Daardoor ontstond er geen gedeelde beeldvorming tussen de verschillende organisaties en binnen organisaties die de ramp moesten bestrijden (Schraagen, Veld, & De Koning, 2010). Tijdens de overstromingsoefening Floodex in september 2009 speelde hetzelfde probleem. Meerdere teams slaagde er niet in een goed beeld te vormen van de ramp. Het gevolg was dat er binnen die teams sprake was van slechte coördinatie (Krom & Brinkman, 2010). Aan de hand van dit onderzoek wordt er een bijdrage geleverd aan het vergroten van gedeelde beeldvorming voor hulpverleningsorganisaties die betrokken zijn bij een crisis of ramp opdat het aantal slachtoffers zo klein mogelijk blijft.

1.1 Theoretische relevantie

Situation Awareness (SA) is een Engelse term voor beeldvorming en gaat over hoe een individu of team de situatie doorgrondt waarin ze opereren. Uit twee reviews blijkt dat SA op individueel niveau op betrouwbare en valide manieren gemeten kan worden (Salmon et al., 2008; Stanton, Salmon, Walker, & Jenkins, 2010). Beide reviews geven echter aan dat er nog veel onderzoek is te doen naar beeldvorming op teamniveau omdat dat iets anders is dan de overlap van de beeldvorming van individuen. Beeldvorming op teamniveau vereist het delen van informatie met teamleden en is daarom niet meetbaar door het testen van individuele beeldvorming van meerdere individuen. Het delen van informatie en coördinatie ontbreekt dan (Salmon et al., 2008; Stanton et al., 2010). Salmon et al. (2008) stelt dat er nader onderzocht moet worden hoe SA op teamniveau wordt gecreëerd en welke factoren daar invloed op hebben in een "real-world" omgeving door interactie als uitgangspunt te nemen. Hoewel veel organisaties het belangrijk vinden om informatie te delen tijdens een crisis, is er nog weinig empirische data over verzameld (Bharosa, Lee, & Janssen, 2010). Deze masterscriptie levert een bijdrage aan het verzamelen van empirie door het delen van informatie in verband te brengen met beeldvorming aan de hand van interviews.

1.2 Praktische relevantie

Deze masterthesis is geschreven in opdracht van Sector Training van de KMar. De KMar geeft al jaren een training Conflict- en CrisisBeheersing (CCB) voor de Officieren van Dienst-Politie van de KMar¹. De Officier van Dienst-Politie (OvD-P) is de verantwoordelijke functionaris voor de eerste maatregelen voor CCB. De ambitie bestaat om het huidige trainingsprogramma verder te ontwikkelen. Het doel is om het programma niet alleen te optimaliseren in de diepte (meer inhoud), maar ook in de breedte (meer functionarissen² dan alleen OvD-P binnen CCB).

CCB is breder dan alleen rampbestrijding. Een *ramp* is namelijk: een zwaar ongeval of andere gebeurtenis waarbij het leven en de gezondheid van veel personen, het milieu of grote materiële belangen in ernstige mate zijn geschaad of worden bedreigd en waarbij een gecoördineerde inzet van diensten of organisaties van verschillende disciplines is vereist om de dreiging weg te nemen of de schadelijke gevolgen te beperken (art 1 Wet Veiligheidsregio's). Een *crisis* is: een situatie waarin een vitaal belang van de samenleving is aangetast of dreigt te worden aangetast (art 1 Wvr). Een crisis gaat over alle verstoringen (of risico op verstoring) van de openbare orde, bijvoorbeeld ook

¹ Voor een overzicht van situaties wanneer de KMar verantwoordelijk is voor CCB zie bijlage 1.

² Voor een overzicht van de functionarissen die getraind moeten worden zie bijlage 1

terrorisme (Scholtens, 2008). Een economische crisis valt hier bijvoorbeeld ook onder. Deze masterthesis richt zich echter op hulpverleningsinstanties die moeten werken onder tijdsdruk om bijvoorbeeld meer slachtoffers te voorkomen. Een economische crisis valt buiten beschouwing, omdat de tijdsdruk en de hulpverleningsinstanties ontbreken. Een incident is ook een soort crisis. Een *incident* heeft een beperkter bereik dan een ramp of zwaar ongeval, maar valt wel binnen de crisisbeheersing. Een incident is geen ernstige verstoring, maar kan wel vragen om gecoördineerd optreden (Geveke, Huizing, Stijger, Sybrandi, & Temme, 2008).

Kortom een crisis is een verstoring (of risico op verstoring) van de openbare orde die een gecoördineerde inzet van hulpdienst(en) vergt onder tijdsdruk. Daar valt bijvoorbeeld een ramp onder maar ook een kaping of terrorisme. Crisisbeheersing is dus het beheersen en bestrijden van een crisis waar een gecoördineerd optreden voor nodig is, al dan niet met externe partners.

De KMar is belast met de politietaak op de luchthavens en andere door de wetgever aangewezen plaatsen (art 4. Politiewet). Eén van de politietaken is CCB. De KMar wil graag zijn functionarissen zo goed mogelijk voorbereiden op een crisis en wil daarom haar kennis en expertise over een training in crisisbeheersing uitbreiden. Aan de hand van deze masterthesis wordt er een bijdrage geleverd aan het opzetten van een nieuwe CCB-training voor de KMar.

1.3 Onderzoeksvraag

Vanuit theorie en praktijk is er behoefte aan een onderzoek naar SA op teamniveau voor hulpverleners die tijdens een crisis moeten coördineren. De onderzoeksvraag die in deze masterthesis beantwoord gaat worden luidt:

- ***Hoe kunnen crisisteams getraind worden in SA op teamniveau?***

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt de context van dit onderzoek beschreven, daarin wordt verder ingegaan op de verschillende teams binnen crisisbeheersing waarop deze scriptie betrekking heeft. In hoofdstuk 3 wordt aan de hand van een theoretisch kader verder ingegaan op SA op teamniveau. Het tweede gedeelte van het theoretisch kader bestaat uit een beschrijving van een nieuw model met factoren die SA op teamniveau beïnvloeden binnen crisisbeheersing. Hoofdstuk 4 is een hoofdstuk waar de methoden van onderzoek zijn beschreven. De resultaten van de interviews volgen in hoofdstuk 5. De trainingsaanbevelingen volgen in hoofdstuk 6 in combinatie met een discussie.

2. Crisisteams

In dit hoofdstuk wordt verduidelijkt welke hulpverleningsteams er zijn en hoe de teams zijn gestructureerd binnen crisisbeheersing. Er zijn twee soorten teams binnen crisisbeheersing, multidisciplinaire teams en monodisciplinaire teams. Dit hoofdstuk is van belang omdat er mogelijk verschillen zijn in het proces van beeldvorming tussen de soorten teams.

2.1 Multidisciplinaire teams

Het bestrijden van een crisis gebeurt in Nederland via de GRIP-structuur (Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijding Procedure). In de GRIP-structuur is geregeld hoe hulpverleners van de politie, brandweer, geneeskundige zorg (GHOR) en bevolkingszorg samen moeten werken in een multidisciplinaire organisatie (Cools, 2014). De hoofdstructuur van crisisbeheersing bestaat uit meerdere multidisciplinaire organisaties namelijk de meldkamer, Commando Plaats Incident (CoPI), regionaal operationeel team (ROT); een gemeentelijk beleidsteam (GBT) óf een regionaal beleidsteam (RBT). In het volgende stuk wordt de opschaling zoals in tabel 1 is te zien, uitgelegd.

Tabel 1
Crisisteams per GRIP niveau

GRIP niveau	Invulling structuur
GRIP 1	CoPI brongebied
GRIP 2	CoPI + ROT bron + effectgebied
GRIP 3	CoPI + ROT + GBT
GRIP 4	CoPI + ROT + RBT
GRIP 5	CoPI + ROT + RBT's
GRIP RIJK	Verantwoordelijk Ministerie

** opmerking: gebaseerd op (Cools, 2014; Stuurman, 2011)*

Een incident wordt opgeschaald naar GRIP 1 indien er bij de bestrijding van het incident meerdere disciplines betrokken zijn en er is behoefte aan onderlinge coördinatie (Stuurman, 2011). De crisisbeheersingsoperatie begint doordat de meldkamer de hulpdiensten (politie, brandweer en GHOR) alarmeert (kennispublicatie GRIP). Deze hulpdiensten komen vervolgens samen in het CoPI om hun acties te coördineren. De kern van het CoPI bestaat uit een Leider CoPI, OvD-B (Officier van Dienst-Brandweer), OvD-P (Officier van Dienst-Politie) en OvD-G (Officier van Dienst GHOR) en vaak een OvD van de gemeente (OvD-bevolkingszorg). Er kunnen ook nog Officieren van Dienst van andere organisaties worden toegevoegd als het incident dat voorschrijft. Een OvD van ProRail wordt bijvoorbeeld toegevoegd als er een treinramp is gebeurd. Andere OvD's zijn bijvoorbeeld een OvD van een waterschap en een OVR van defensie (Wolbers & Boersma, 2013). Daarnaast wordt bij grote incidenten een informatiemanager en een functionaris crisiscommunicatie toegevoegd. De OvD's zijn verantwoordelijk voor het aansturen van de eigen operationele eenheden uit de eigen organisaties. In een CoPI komen alle OvD's samen volgens een vergaderklok om informatie te delen en acties te coördineren (Netten, 2015).

Bij een grote brand kan het voorkomen dat er giftige stoffen vrijkomen die zich verspreiden. Dan is er sprake van een brongebied (de brand zelf) en een effectgebied (het gebied tot waar de giftige stoffen zich kunnen verspreiden). Een incident met een effectgebied is een GRIP 2 situatie (art 39. Wvvr). Dan wordt voor de bestrijding van de giftige stoffen in een effectgebied een ROT opgericht (Stuurman, 2011). Het ROT is, net als het CoPI, ook weer een multidisciplinair samenwerkingsverband. Het ROT verzameld zich altijd op een vaste locatie in de regio. Vaak is de vaste locatie het kantoor van de veiligheidsregio.

Er wordt opgeschaald naar GRIP 3 indien bestuurlijke coördinatie of besluitvorming nodig of gewenst is en dan wordt het gemeentelijk beleidsteam (GBT) samengesteld (Stuurman, 2011). Het GBT met zijn vaste bezetting is opgenomen in bijlage 1.

Indien de effecten van het incident gemeentegrensoverschrijdend zijn en meerdere gemeentes nodig zijn voor de bestuurlijke coördinatie van het crisisbeheersingsteam, dan wordt er opgeschaald naar GRIP 4 (art 39. Wvr). Het GBT wordt dan vervangen door het RBT (Stuurman, 2011).

GRIP 5 wordt ingesteld als er sprake is van een crisis die zicht uitstrekt over meer dan één veiligheidsregio. De voorzitters van de betrokken veiligheidsregio's behouden het gezag over de diensten in hun eigen regio. De veiligheidsregio's bestrijden vervolgens samen de crisis waarbij één veiligheidsregio de bestuurlijke en operationele afhandeling coördineert (Cools, 2014).

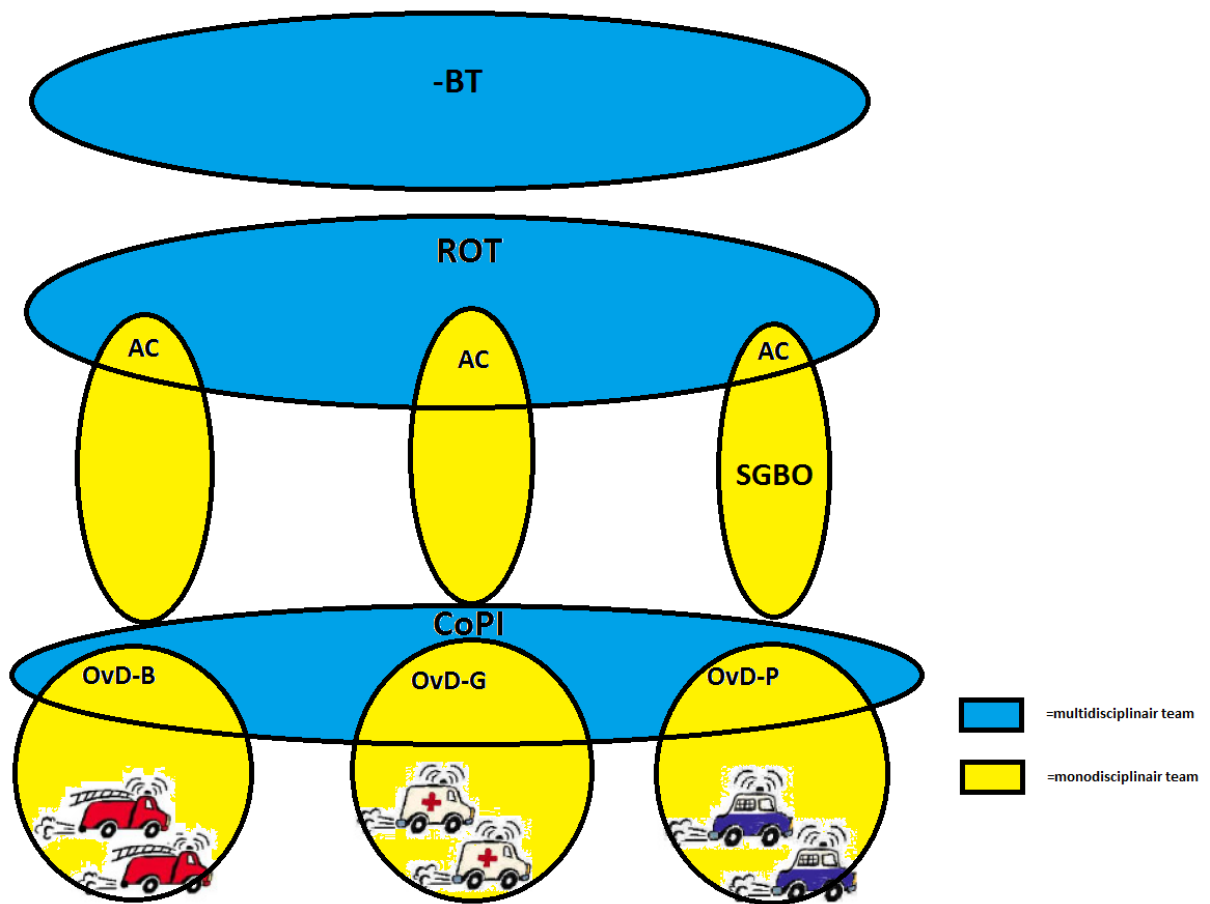
De vijf GRIP-niveaus gaan over de openbare orde en veiligheid, dat is immers het werkterrein van de veiligheidsregio's. Er zijn echter nog andere sectoren waar een crisis kan plaatsvinden (Cools, 2014). Sinds 2013 is daarom GRIP Rijk toegevoegd. GRIP Rijk is ingesteld voor een crisis die een andere vitale sector aantast zoals energievoorziening, volksgezondheid, watervoorziening, etc. Dan is het crisisbeheersingsteam van het desbetreffende ministerie het bevoegd gezag of een ministeriële commissie crisisbeheersing bij een crisis die betrekking heeft op meerdere ministeries (Cools, 2014). De GRIP-niveaus gaan over opschalingprocedures in multidisciplinair verband. De vaste bezetting aan functionarissen van de verschillende multidisciplinaire teams is te vinden in bijlage 1. Binnen organisaties wordt er echter ook opgeschaald.

2.2 Monodisciplinaire teams

Er zijn twee soorten monodisciplinaire teams. Monodisciplinaire teams die in het brongebied zijn en monodisciplinaire teams die een ondersteunende rol hebben vanaf GRIP 2. Een monodisciplinair team in het brongebied bestaat uit een OvD en zijn taakverantwoordelijke eenheden. Een OvD-P die met zijn eigen eenheden de politietaak probeert te volbrengen in het crisisgebied is een voorbeeld van een monodisciplinair team.

Bij het opschalen van GRIP 1 naar GRIP 2 wordt er een ROT geformeerd. De politie, brandweer, gemeente en GHOR schalen dan ook intern op. Zij doen dit door het instellen van een stafsectie. De stafsecties zijn een soort backoffice ter ondersteuning van de hulpverleners in het CoPI en ter ondersteuning van de Algemeen commandanten in het ROT. De stafsecties hebben vaak een vaste locatie die onafhankelijk is van de locatie van de crisis. De politie en KMar schalen op in een Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden (SGBO).

Kortom in multidisciplinair verband komen de GHOR, brandweer, politie en andere organisaties samen in het CoPI, ROT, GBT en RBT. De monodisciplinaire teams van de politie en KMar zijn de SGBO's en een OvD-P met zijn eigen eenheid. De OvD's hebben net zoals de AC's een dubbelrol. Zij kunnen zowel mono- als multidisciplinair teamlid zijn. In onderstaande afbeelding 1 is een schematisch overzicht van de meest voorkomende mono- en multidisciplinaire teams neergezet.



Afbeelding 1: crisisteams

3. Theoretisch Kader

In dit theoretisch kader wordt beeldvorming op teamniveau uiteengezet. Het begint met een omschrijving van beeldvorming (SA) op individueel niveau. Daarna wordt er ingegaan op verschillende perspectieven op SA op teamniveau. Vervolgens wordt er een Fins model gepresenteerd, met daarin factoren die SA op teamniveau belemmeren. Het Finse model wordt aangepast opdat het binnen de Nederlandse situatie en het gekozen team SA perspectief past. Ten slotte volgt er nog een paragraaf over trainingsmethoden binnen crisisbeheersing.

3.1 SA

SA op individueel niveau is bewustzijn van wat er gebeurt en het begrijpen wat dat betekent voor het individu en de toekomst. SA gaat over informatie die belangrijk is voor een bepaalde operationele taak of doel. (Endsley, Bolté, & Jones, 2003). SA zorgt ervoor dat een team of een individu de goede beslissingen kan nemen met de andere individuen of andere crisisbeheersingsorganisaties (Luukkala & Virrantaus, 2014). Een onvolledige of slechte SA kan leiden tot grote verliezen (Endsley, 1995).

SA voor individuen bestaat uit 3 stappen: de eerste stap is om de elementen, attributen, status en dynamiek van de situatie te percipiëren. De informatie over de situatie en de betrouwbaarheid van informatie is belangrijk. In sommige domeinen kan het moeilijk zijn om alle relevante informatie binnen te krijgen (Endsley et al., 2003). De tweede stap is een goed begrip van de data en signalen in relatie tot de doelen die nagestreefd worden. Kortom wat betekent de informatie voor het individu. De derde stap is wat de elementen zijn in de omgeving, wat zij betekenen in relatie tot de doelen en de mogelijkheid om te voorspellen wat de elementen gaan doen in de toekomst (sowieso op de korte termijn). De derde stap zorgt ervoor dat men proactief beslissingen kan nemen (Endsley et al., 2003). Kortom SA gaat over een beeldvormen van de huidige situatie in combinatie met de doelen en de ontwikkeling van de situatie in de nabije toekomst. SA hangt samen met andere cognitieve processen.

Cognitieve processen

SA is belangrijk omdat de kwaliteit van de besluitvorming voor een groot deel gebaseerd is op in hoeverre het gevormde beeld overeenkomt met de realiteit (Oomes, 2004; Schraagen & Van de Ven, 2008). Besluitvorming leidt tot actie en dat leidt weer tot een nieuwe situatie waar men weer een nieuw beeld bij moet vormen. Het is dus een continu proces van SA naar besluitvorming naar actie en weer terug naar perceptie omdat de actie een nieuwe situatie heeft gecreëerd (Gorman, Cooke, & Winner, 2006). Kortom wat we zien bepaalt wat we doen, en dat bepaalt wat we zien (Flach, Bennett, Hagacinski, Mulder, & Van Paassen, 2013). Het belang van SA is bekend, het volgende stuk gaat over SA in teamverband.

SA in teams

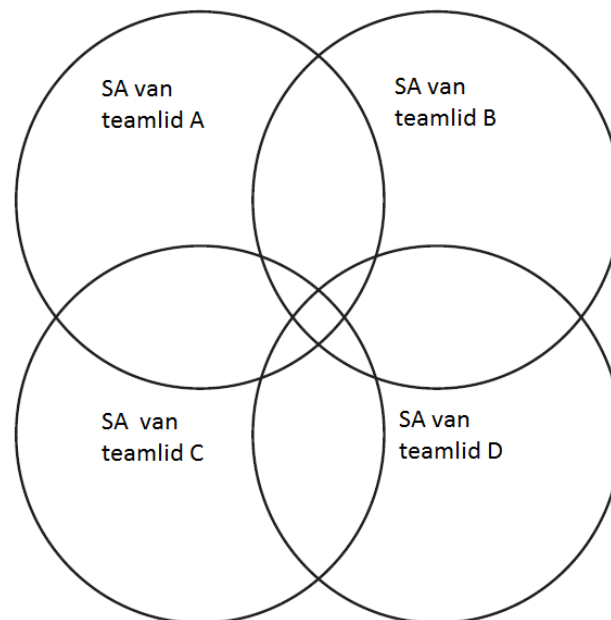
Een team wordt in deze thesis gedefinieerd als: *“een onderscheiden groep van twee of meer mensen, die dynamisch, onafhankelijk en met aanpassingsvermogen interacteren naar een gemeenschappelijke doel, taak of missie die elk een specifieke rol of lidmaatschap hebben”* (Salas, Dickenson, Converse & Tannenbaum in Schraagen, 2010 P 118). Een groep lijkt op een team maar een groep heeft geen gemeenschappelijk doel, taak of missie (Van Oudenhoven & Giebels, 2010).

Indien meerdere individuen samenwerken aan hetzelfde doel moet hun SA op een bepaalde manier gedeeld worden. Op teamniveau hebben mensen andere taken om het doel te behalen dus ook ander SA. SA wordt immers opgebouwd uit informatie gerelateerd aan de eigen taken (Endsley et al.,

2003). Het is daarom per functie afhankelijk welke informatie nodig is en welke informatie men binnen krijgt. Het is voor crisisbeheersing belangrijk dat er ondanks verschillende signalen een gedeeld begrip van de situatie ontstaat (Wolbers & Boersma, 2013). Zodoende kunnen teams een snelle reactie geven op het incident. Niet iedereen hoeft echter precies hetzelfde beeld van de situatie te hebben, omdat men verschillende rollen kan hebben in een operatie. De SA van verschillende teamleden moet alleen op een bepaalde mate overlappen om te kunnen samenwerken (Luukkala & Virrantaus, 2014). Er zijn drie perspectieven op een gedeelde SA tussen teamleden: het individuele psychologische perspectief, het engineering perspectief en het human factors perspectief (Salmon, Stanton, & Young, 2012). Het kiezen van een perspectief is van belang omdat het leidt tot trainingsaanbevelingen gespecificeerd op het individu, de techniek of het team als geheel.

Individueel psychologisch perspectief

Het individuele psychologische perspectief stelt dat SA een cognitieve eigenschap van het individu is. De gedeelde SA van de teamleden bestaat uit de overlap die individuen hebben van hun SA, zoals te zien in afbeelding 2 (Salmon et al., 2008, p. 311). Kortom de SA van het team bestaat uit een optelsom van de SA van de individuen (Stanton et al., 2010). Beeldvorming op teamniveau is volgens dit perspectief alleen een product dat bestaat uit de overlap tussen individuele SA (Salmon et al., 2008). Team SA volgens dit perspectief is een gedeeld begrip van dezelfde situatie. Het gedeelde begrip bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste heeft elk teamlid individueel SA gericht op de eigen taak en of doel binnen het team. Ten tweede heeft ieder teamlid situatie bewustzijn van de doelen, activiteiten en verantwoordelijkheden van de anderen teamleden. Ten slotte bestaat team SA uit een algeheel beeld van het team inclusief de doelen en prestaties (Salmon et al., 2008). Bij grote teams die werkzaam zijn in een complexe omgeving, is echter niet altijd bekend wie er betrokken zijn en wat andere teamleden aan het doen zijn. Het team SA is dan niet toereikend volgens het individueel psychologisch perspectief. De vraag is of elk teamlid moet weten van alle andere teamleden wat zij aan het doen zijn. Het is mogelijk genoeg kennis te hebben over welke teamleden betrekking hebben op de eigen taak (Salmon et al., 2008)



Afbeelding 2. Team situation awareness (SA) (adapted from Endsley 1989). Bewerkt van "What really is going on? Review of situation awareness models for individuals and teams," door Salmon et al., 2008, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 9(4), p. 311.

Daarnaast kunnen teamleden helemaal geen individueel SA opbouwen en toch bijdragen aan het team SA. Individueel SA bestaat uit perceptie van informatie, het verwerken van deze informatie en het voorspellen van de situatie. In een team zouden sommige teamleden zich alleen kunnen bezig houden met de perceptie taak, sommige teamleden met het verwerken van de informatie en weer andere teamleden met het voorspellen van de situatie. Zij hebben dan geen van allen individueel SA volgens het individuele psychologische perspectief, omdat niemand aan alle drie de voorwaarden van SA voldoet (Salmon et al., 2008). Het team heeft dan volgens dit perspectief ook geen SA, omdat de optelsom van alle individuele SA nog steeds nul is. Het is echter aannemelijk dat zij op teamniveau wel over SA beschikken omdat aan alle drie voorwaarden voor SA op teamniveau wordt voldaan (Salmon et al., 2008). Ten slotte wordt team SA binnen dit perspectief gemeten door aan teamleden tijdens een situatie te vragen wat zij op dat moment weten van de andere teamleden en van de situatie (Salmon et al., 2009). Een andere veelgebruikte meetmethode van team SA is een nameting waarbij teamleden achteraf mogen aangeven op een schaal in hoeverre en op welke punten zij op de hoogte waren van de situatie (Salmon et al., 2009). Beide meetmethoden zijn niet gewenst, de eerste meetmethode is storend omdat er tijdens een oefening of incident aan crisisbeheersers vragen moeten worden gesteld. De tweede meetmethode mist veel van de teaminteractie, en men vergeet veel van het incident waar ze achteraf vragen over moeten beantwoorden (Cooke, Gorman, Myers, & Duran, 2013). Daarnaast zijn beide meetmethoden niet valide, de resultaten van de metingen hoeven niets te zeggen over team SA. De resultaten geven alleen uitslag over SA van individuele teamleden (Salmon et al., 2009). Team SA zit volgens dit perspectief tussen de oren van de teamleden. Mogelijk biedt een ander perspectief uitkomst.

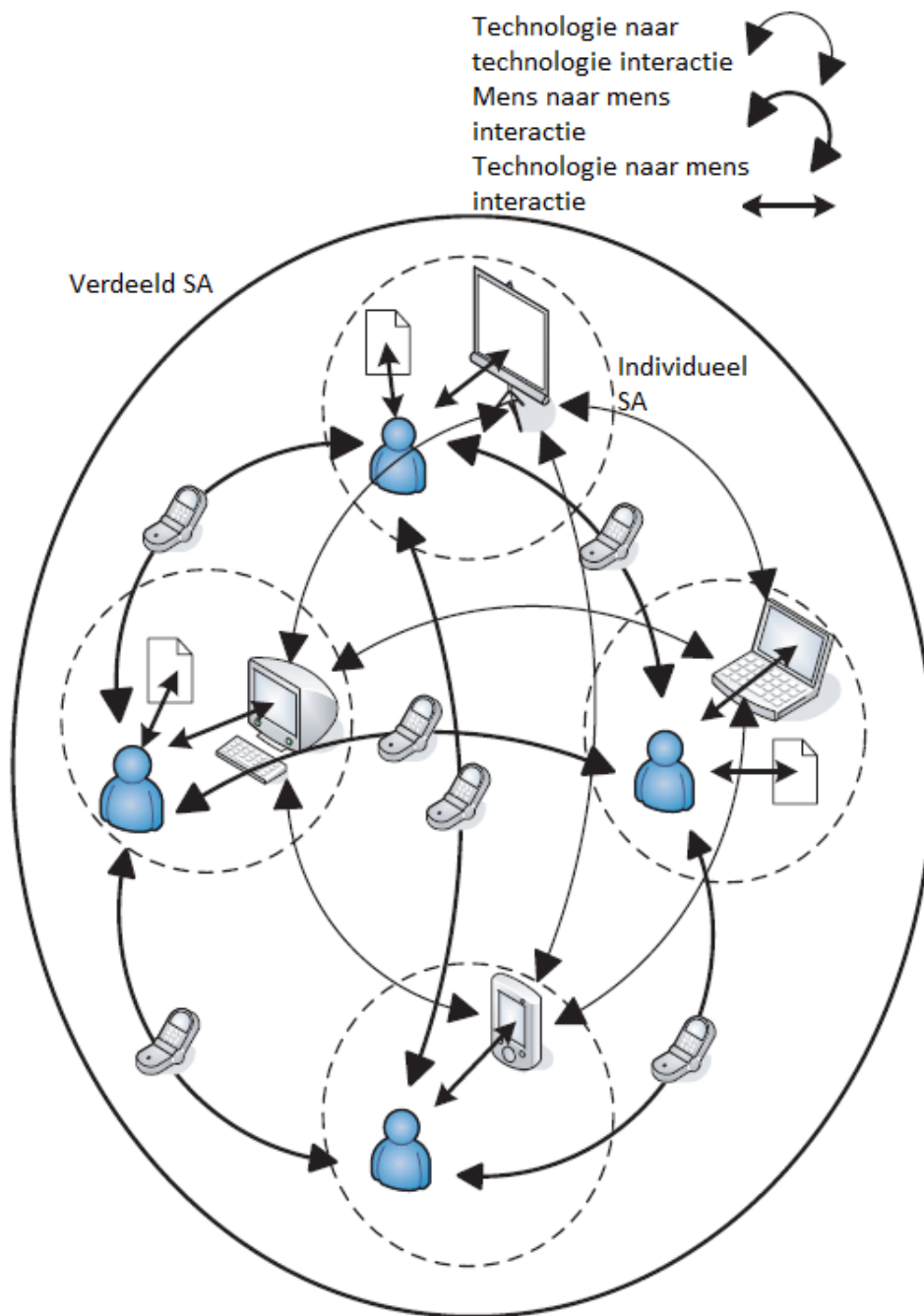
Engineering perspectief

Het engineering perspectief stelt dat SA bestaat uit de informatie van de situatie op een display. De SA van het team is gebaseerd op de technologie van bijvoorbeeld een kaartprogramma. Deze technologie vertelt immers aan mensen waar ze zijn, hoe het terrein is en mogelijk wie daar nog meer zijn. Volgens het engineering perspectief zit de SA dus in de machines. Volgens dit perspectief geldt ook dat meer informatie op het display ook meer SA betekent (Stanton et al., 2010). Een Common Operational Picture (COP) staat binnen dit perspectief centraal. Een COP is meestal een kaartstelsel met daarop data die centraal staat tijdens de operationele situatie. Dus hoe meer data, hoe groter de SA (Stanton et al., 2010). Inzicht in de situatie door het tonen van een kaart zorgt er waarschijnlijk voor dat de SA groter wordt. SA op teamniveau is echter geen synoniem voor een COP.

Een COP-systeem wordt meestal alleen gebruikt om de teams op het managementniveau te steunen en het concept van COP houdt er geen rekening mee dat verschillende teamleden, verschillende taken hebben en dus een ander inzicht in de situatie nodig hebben (Luukkala & Virrantaus, 2014). Daarnaast leidt meer data niet altijd tot meer inzicht in de situatie omdat er sprake kan zijn van een teveel aan informatie, slechte interpretatie van de informatie of irrelevante informatie (Stanton et al., 2010). SA op teamniveau wordt dus niet alleen gecreëerd door een kaartstelsel met daarop zoveel mogelijk data van de situatie.

Human factors perspectief

Het human factors perspectief stelt dat SA ontstaat door interacties tussen mensen en machines. Het human factors perspectief combineert daarmee het individuele psychologische perspectief en het engineering perspectief (Stanton et al., 2010). SA is niet gedeeld, maar verdeeld in het systeem. Men spreekt daarom binnen dit perspectief over Distributed Situation Awareness (DSA) als het gaat over SA op teamniveau (Salmon et al., 2008). SA in een team ontstaat doordat meerdere mensen en machines (zoals een kaartstelsel) binnen het team informatie hebben over de situatie zoals te zien is op afbeelding 3 (Salmon et al., 2008, p. 314).



Afbeelding 3. Distributed situation awareness (SA) example. Bewerkt van "What really is going on? Review of situation awareness models for individuals and teams," door Salmon et al., 2008, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 9(4), p. 314.

Een goed beeld van de situatie ontstaat doordat men actief met elkaar en met machines interacteert. SA op teamniveau is volgens dit perspectief geen optelsom van de SA van individuen, maar DSA ontstaat binnen een team door interactie (Stanton et al., 2010). Men krijgt kennis van de situatie door het delen en verwerven van informatie. Het scheelt per situatie en taak welke informatie noodzakelijk is om een beeld te vormen. Beeldvorming ontstaat doordat op het juiste moment, de goede kennis bij elkaar komt voor een specifieke taak (Stanton et al., 2010). Een agent kan een mens of machine zijn. Het bij elkaar brengen van experts die op individueel niveau SA hebben leidt binnen dit perspectief niet automatisch tot een team van experts met team SA. Het gaat per taak over interactie, coördinatie en communicatie (Cooke, Gorman, Duran, & Taylor, 2007). Team SA wordt

gemeten door informatieoverdracht tussen teamleden te analyseren bijvoorbeeld aan de hand van communicatiepatronen binnen het team (Cooke et al., 2013; Salmon et al., 2012).

Het grootste verschil tussen het human factors perspectief, het individuele psychologische perspectief en het engineering perspectief, is dat het human factors perspectief beeldvorming ziet als systeemeigenschap (Salmon et al., 2008). Het grote voordeel van dit perspectief is dat niet iedereen over alle informatie hoeft te beschikken, zolang de informatie zich maar in het systeem (mens dan wel machine) bevindt. Zie ook de quote van hieronder:

“Het maakt niet uit of mensen of technologie over de informatie beschikken, zolang de juiste informatie is geactiveerd, en op de goede tijd en naar het juiste onderdeel van het systeem(mens of machine) wordt gestuurd. Het maakt daarom niet uit of het individu alles weet, zolang het systeem maar over de informatie beschikt.” (Stanton et al., 2010, p. 34).

Kortom SA in een team wordt dus gecreëerd door interactie. De SA van het team wordt vergroot door een transactie van SA-informatie. SA-informatie kan zich zowel in mens als machine bevinden. Niet alle informatie is echter even bruikbaar voor het creëren van SA en ook niet alle teamleden hebben informatie over de situatie (Salmon et al., 2008).

Het human-factors perspectief wordt in de rest van deze thesis gehanteerd omdat de informatie die gehanteerd wordt om de crisis te bestrijden zich bevindt in machines en mensen. De hulpdiensten maken bijvoorbeeld veel gebruik maken van machines zoals het LCMS, kaartsystemen en C2000 communicatiesysteem³. Daarnaast is het aannemelijk dat er eerder sprake is van een verdeeld beeld in plaats van een gedeeld beeld, vanwege de complexiteit van een crisis en de hoge mate van taakverdeling binnen de crisisbeheersorganisatie. De verschillende hulpverleners hebben wel een gemeenschappelijke situatiedefinitie nodig, bijvoorbeeld is er sprake van een ramp of van terrorisme. Een begrip van de situatie ontstaat echter binnen teams door interactie en niet door zwijgend bij elkaar te komen. Ten slotte wordt binnen het human factors perspectief team SA gehanteerd als een waarneembaar fenomeen in communicatie en informatiestromen. SA is niet zoals bij het individueel psychologisch perspectief een optelsom van wat meerdere teamleden tussen de oren hebben zitten aan kennis over de situatie. Team SA is door het human-perspectief beter meetbaar en beter onderzoekbaar.

3.2 Factoren die SA op teamniveau beïnvloeden

Het optreden van hulpverleningsorganisaties tijdens grootschalige crises of rampen gebeurt nog teveel monodisciplinair (Heerschap et al., 2009). Er is nog geen sprake van een geïntegreerd multidisciplinair optreden (Heerschap et al., 2009). Tijdens de acute fase van een crisis komt het voor dat crisisbestrijders tijdelijk het belang van andere organisaties uit het oog verliezen. De hulpdiensten functioneren over het algemeen vanuit een monodisciplinair perspectief tijdens de acute fase van een crisis. (Scholtens, 2008). Een OvD heeft kennis van zijn eigen organisatie en processen en wordt dan naar het incident gestuurd. Elke OvD vormt hierdoor een eigen kijk op de situatie en is de kans groot dat OvD's van de verschillende disciplines allen een andere kijk ontwikkelen (Stuurman, 2011). De eigen kijk op de situatie hoeft geen probleem te zijn volgens het human factors perspectief op SA op teamniveau. Het human factors perspectief stelt immers dat het team over de juiste SA moet beschikken en dat alle individuen daar hun bijdrage aan leveren.

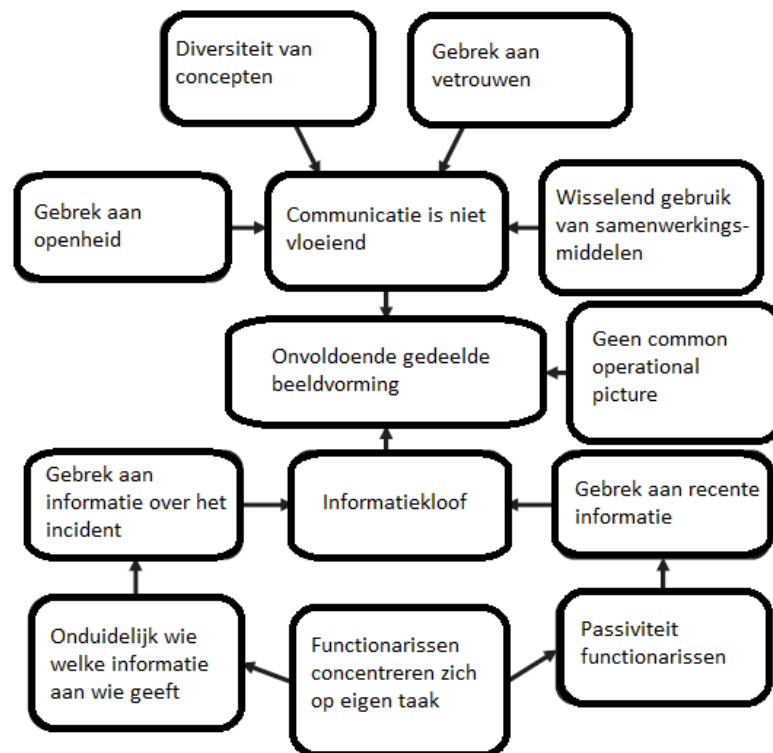
Volgens het human factors perspectief ontstaat SA op teamniveau door interactie. Er worden tussen verschillende teamleden transacties gepleegd die leiden tot SA op teamniveau. Binnen het team, of eigenlijk binnen het systeem omdat er ook gebruik wordt gemaakt van machines, vindt er een constante discussie plaats waarin teamleden informatie delen en daar betekenis aangeven voor hun eigen acties en het coördineren van die acties (Wolbers & Boersma, 2013). De discussie en het

³ Voor uitleg over deze verschillende machines zie 2.3, de alinea's over COP en communicatiesystemen.

betekenis geven aan informatie blijkt bijvoorbeeld uit een gijzelingsoefening waarbij een CoPI werd ingeschakeld. De oefening bestond uit een gijzeling van 27 kinderen op een middelbare school. De OvD-G in het CoPI-overleg wilde graag de leeftijd van de kinderen weten, dat is namelijk van belang voor de zorg die de slachtoffers nodig hebben. De andere OvD's gingen voorbij aan deze informatie en waren alleen bezig met een discussie over het juiste aantal slachtoffers (Wolbers en Boersma, 2013). Normaal kunnen organisaties leunen op standaardprocedures voor coördinatie van acties. Een crisis is echter een dynamische situatie waar structurele regelingen en afspraken niet meer gelden omdat zij betrekking hadden op "normale incidenten" (Borodzicz, 2004; Faraj & Xiao, 2006). Een crisis wordt daarom ten dele beheerst door informele coördinatiemechanismen en de coördinatie is afhankelijk van interactie (Faraj & Xiao, 2006).

De SA transacties bestaan uit informatie, en de informatie wordt gedeeld door communicatie. Er is vaak sprake van teveel of te weinig informatie. Daarnaast is de betrouwbaarheid van informatie niet altijd voldoende. Er is ook onvoldoende aandacht voor het delen van informatie met anderen (Bruinsma, 2010; Schraagen et al., 2010; Wolbers & Boersma, 2013). In dit hoofdstuk wordt ingegaan op factoren die de communicatie of de informatievoorziening tussen teamleden van hulpverleningsorganisaties tijdens een crisis beïnvloeden. Het identificeren van factoren is van belang omdat het trainen van de belangrijkste factoren voor SA op teamniveau efficiënter is dan een training die zich richt op algemeenheden zoals communicatie of informatie. Daarnaast kunnen trainingsaanbevelingen scherper geformuleerd worden als zij betrekking hebben op één individuele factor zoals vertrouwen in plaats van een breed begrip zoals communicatie. De vraag is welke factoren de beeldvorming beïnvloeden.

In Seppänen, Mäkelä, Luukkala, and Virrantaus (2013, p. 2) staat een model over factoren die zorgen voor versturende factoren op gedeelde SA binnen de Search and Rescue organisatie uit Finland (zie afbeelding 4). In dit hoofdstuk worden aan de hand van theorie bekeken of deze factoren ook gelden voor crisisbeheersingsteams in Nederland.



Afbeelding 4. Factors hampering SSA in SAR operations. Bewerkt van "Developing shared situational awareness for emergency management" door Seppänen et al., 2013, *Safety science*, 55, p. 2.

Bovenstaand model is echter ten dele gebaseerd op het individueel psychologisch perspectief. Het model is daarom gebaseerd op de gedachte dat zodra het team bij elkaar komt er een gedeelde SA is, en dat er sommige factoren zijn die deze gedeelde SA belemmeren. Het individuele psychologische perspectief is, zoals eerder beargumenteerd, echter niet altijd toepasbaar op teams. In dit hoofdstuk wordt daarom het model omgebouwd en aangevuld binnen het kader van het human factors perspectief op team SA.

Het human factors perspectief stelt dat team SA ontstaat, en beter en slechter kan worden. Team SA wordt daardoor een proces, in plaats van een status. De factoren worden daarom niet als status verwoord maar als continue variabele. In het komende stuk worden de factoren toegelicht en onderzocht wat daar al bekend van is in crisisbeheersingssituaties.

3.3 Communicatiefactoren

Tijdens een crisis kan het voorkomen dat men de niet volledig open is (**gebrek aan openheid** zie afbeelding 4). Het komt bijvoorbeeld voor dat hulpverleningsorganisaties die moeten samenwerken niet open zijn, omdat zij in "het heetst van de strijd" de belangen van de andere organisatie en of hulpverleners uit het oog verliezen. Daarnaast hebben hulpverleners tijdens een crisis vaak veel taken, en komen zij er niet aan toe andere hulpverleners of organisaties bij te staan of volledige openheid van zaken te geven (Scholtens, 2008). Kortom een gebrek aan openheid ontstaat doordat men eerst het eigen organisatiebelang wil dienen en daarna pas bij kan dragen aan de andere belangen. Het is de vraag of deze factor ook geldt voor monodisciplinaire teams, waar geen ander organisatiebelang is.

Communicatieproblemen kunnen ook ontstaan doordat men verschillende concepten hanteert (**diversiteit van concepten** zie afbeelding 4). Verschillende organisaties kunnen ander jargon gebruiken (Netten, 2015). Het hebben van andere concepten op crisisbeheersing komt onder andere doordat elke organisatie verschillende functionarissen heeft, andere communicatiestructuren en

verschillende ondersteunende afdelingen voor informatie en resource management. Functionarissen kunnen de verschillen in jargon wel overbruggen door een dialoog aan te gaan (Wolbers & Boersma, 2013). Het is aannemelijk dat vakjargon minder invloed heeft in monodisciplinaire teams dan in multidisciplinaire teams waarbij men uit verschillende vakgebieden bij elkaar komt.

Vertrouwen (**gebrek aan vertrouwen** zie afbeelding 4) is noodzakelijk om samen te werken en heeft een positieve impact op communicatie, het delen van informatie en prestaties. Vertrouwen is gebaseerd op perceptie en is taakspecifiek, situatiespecifiek en contextspecifiek (Seppänen et al., 2013). Er zijn twee soorten van vertrouwen: traditioneel en vlug. Traditioneel vertrouwen heeft tijd nodig om te ontwikkelen en is gebaseerd op een gemeenschappelijke geschiedenis, gedeelde waarden en competentie (Jarvenpaa, Knoll, & Leidner, 1998; Seppänen et al., 2013). In crisissituaties moeten individuen samenwerken die elkaar nog niet goed kennen en nog geen vertrouwensband hebben opgebouwd. Zij kunnen wel een vlugge vertrouwensband opbouwen. De vlugge vertrouwensband is aan de ene kant gebaseerd op het vertrouwen of iemand zijn rol binnen de organisatie kan vervullen. De teamleden nemen van elkaar aan dat zij competent genoeg zijn om hun eigen taak uit te voeren, anders zouden ze niet die rol in het team hebben (Meyerson, Weick, & Kramer, 1996; Seppänen et al., 2013). Aan de andere kant is de vlugge vertrouwensband gebaseerd op wederzijdse afhankelijkheid. Verschillende hulpdiensten zijn van elkaar afhankelijk om de crisis te beheersen. Men vertrouwt elkaar omdat ze dezelfde doelen voor ogen hebben en elkaar nodig hebben om die te bereiken (Meyerson et al., 1996). Kortom binnen de brandweer kunnen twee mensen elkaar vertrouwen omdat ze elkaar al jaren kennen. Indien zij tijdens een crisis ineens met een vreemde OvD-P moeten samenwerken, kunnen zij hem toch vertrouwen, omdat ze elkaar nodig hebben en duidelijke rolverwachtingen hebben.

Nog een andere oorzaak van communicatieproblemen is het verkeerd gebruiken van communicatiesystemen (**wisselend gebruik van samenwerkingsmiddelen** zie afbeelding 4). De verschillende organisaties gebruiken verschillende protocollen en hebben mogelijk andere apparaten, die niet altijd aangesloten zijn op het gebruikte netwerk. Alle hulpdiensten in Nederland maken gebruik van het C2000 communicatiesysteem (Netten, 2015). De KMar, politie en brandweer maken bijvoorbeeld ook gebruik van het Landelijk Calamiteit MeldingsSysteem (LCMS). Het LCMS is een systeem waarin hulpdiensten hun besluiten en acties in kunnen zetten die zijn genomen binnen het kader van crisisbeheersing. Zodoende kunnen andere hulpdiensten de besluiten en acties van elkaar inzien (Scholtens, Van Staaldin, & Helsloot, 2012). In sommige gevallen wordt gebruik gemaakt van mobieltjes, piepers, tekstberichten (d.m.v. het C2000 communicatiesysteem), e-mail en websites. Daarnaast kunnen de communicatiesystemen haperen door technische factoren of dat een functionaris te druk was en niet het communicatieapparaat gebruikt (Netten, 2015). Er zijn meerdere systemen en het is de vraag of de systemen optimaal gebruikt worden.

SA wordt meestal ondersteund door informatiesystemen of situatieschetsen (Luukkala & Virrantaus, 2014). Binnen stafsecties en het CoPI wordt er gebruikt gemaakt van kaartsystemen waarop het incident wordt weergegeven (Oomes, 2004). Het gebruik van Geographic Information Systems (GIS) komt vaak voor binnen crisisbeheersing, maar dan vooral op de managementniveaus. Het delen van de gegevens van de kaartsystemen of andere informatiesystemen kan leiden tot een Common Operational Picture (**Geen common operational picture** zie afbeelding 4). In de militaire context is COP een display met geïntegreerde informatie over land-, luchtmacht en maritieme operaties (Luukkala & Virrantaus, 2014). In de context van deze masterthesis wordt de COP gedefinieerd als een situatieschets met ruimtelijke informatie. Binnen stafsecties wordt ruimtelijke informatie vaak verkregen door een kaartstelsel. Binnen het CoPI wordt vaak een plotter aangewezen. De plotter is belast met het weergegeven van het incident en de inbreng van verschillende hulpdiensten op een kaart (Hilgenberg, 2013).

3.4 Informatiefactoren

Binnen de crisisbeheersing komen de verschillende functionarissen vanuit verschillende disciplines naar het incident (**Functionarissen concentreren zich op eigen taak** zie afbeelding 4). De verschillende functionarissen hebben kennis van hun eigen processen en taken. Mogelijk hebben zij alleen toegang tot bepaalde informatie en ze delen niet alle informatie die ze hebben met anderen (Stuurman, 2011). Crisisbeheersing is op een bepaalde manier gespecialiseerd zodat men zich kan concentreren op de eigen taak. Een hoge mate van **specialisatie** is geen probleem, zolang maar duidelijk is wie welke informatie heeft en nodig heeft en wie wat doet (Salmon et al., 2008).

Het Transactive Memory System (TMS) is kort gezegd kennis binnen het team van wie wat weet. Niet iedereen binnen het team hoeft overal kennis van te hebben. Teamleden hoeven alleen te weten, wat zij voor hun eigen taak en de taak van hun collega's van belang is (Salmon et al., 2008). Binnen een team is het daarom van belang te weten, wie welke informatie heeft, wie over welke capaciteiten beschikt en hoe men daarover snel kan beschikken. Daarnaast moeten er nog rekening gehouden worden met de rollen en capaciteiten van andere teams die bezig zijn met het bereiken van hetzelfde doelen (Healey, Hodgkinson, & Teo, 2009). Een goed TMS zorgt ervoor dat binnen teams de juiste informatie, op de juiste manier op het goede moment bij de juiste persoon komt (Healey et al., 2009). Zodoende wordt er door efficiënte communicatie tussen verschillende teamleden en hun machines kennis over de situatie gecreëerd. Dat leidt uiteindelijk tot betere prestaties van het team. TMS is het duidelijkst te illustreren met het onderzoek waarmee het begon. TMS is ontstaan na onderzoek in relaties (Lewis, 2003). Indien een stel een verjaardagskaart wil sturen naar tante Carla, is het voldoende dat bijvoorbeeld de vrouw in de relatie weet wanneer tante Carla jarig is en haar adres weet, en de man weet waar de kaarten en postzegels liggen. De man en vrouw in de relatie weten beide wie welke kennis heeft, en het is niet nodig dat beide dezelfde kennis hebben.

TMS bestaat uit drie factoren namelijk: specialisatie van teamleden, coördinatie en betrouwbaarheid van informatie van teamleden (Lewis, 2003). Voor TMS is het niet alleen belangrijk wie welke informatie heeft, maar ook **wie welke informatie nodig heeft**. TMS heeft als focus informatie die de verschillende teamleden bezitten. Taakbewustzijn ligt dicht bij het concept TMS in de buurt.

Waar TMS gaat over wie wat weet, gaat **taakbewustzijn** over wie wat doet. Een hoge mate van taakbewustzijn binnen een team zorgt ervoor dat teamleden een algemeen begrip hebben over wie verantwoordelijk is voor welke taak en wie welke informatie nodig heeft om de taak tot een goed einde te brengen (Vennings, 2009). Tijdens een crisis heeft iedere organisatie zijn eigen processen waar ze verantwoordelijk voor zijn. Op de CoPI-agenda staan deze verantwoordelijkheden vermeld, zodoende kan iedereen binnen het CoPI zien wie waarvoor verantwoordelijk is (Stuurman, 2011). Een verantwoordelijkheid is echter iets anders dan een taak. Binnen crisisbeheersing is het extreem moeilijk om bewust te zijn wie er onderdeel is van het de totale crisisbeheersingorganisatie en wat iedereen aan het doen is (Oomes, 2004). Dat komt omdat een crisis dynamisch is en tijdsdruk een grote rol speelt (Oomes, 2004). Taakbewustzijn is niet alleen bewustzijn van de huidige taken van de verschillende teamleden, maar ook kennis wat de volgende stap gaat zijn om de taak te volbrengen. Indien men niet de volgende stap weet, is men te laat met het leveren van de benodigde informatie.

Om teamleden proactief bij te kunnen staan met informatie en te kunnen anticiperen is alleen kennis van de verschillende taken niet genoeg. Taakbewustzijn bestaat daarom uit meer facetten dan alleen kennis van de taken. De mate van taakbewustzijn wordt bepaald door vier onderdelen. Ten eerste bestaat taakbewustzijn over taakspecifieke kennis. Taakspecifieke kennis gaat over kennis van de taak en de procedures, handeling, actievolgorde en strategieën om de taak te bereiken (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Ten tweede bestaat taakbewustzijn uit taakgerelateerde kennis. Taakgerelateerde kennis is kennis over verschillende samenwerkingsprocessen. Teamleden hebben

een hoge mate van taakgerelateerde kennis, indien zij weten wat ze moeten bijdragen aan het team. Ten derde bestaat taakbewustzijn uit kennis van de teamleden. Doordat teamleden de sterke en zwakke punten van elkaar kennen, kunnen zij elkaar helpen. Teamleden kunnen gebreken van elkaar compenseren, indien zij veel kennis van elkaar hebben (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Dit facet van taakbewustzijn hangt nauw samen met TMS. TMS richt zich echter op de kennisverdeling van het team en niet de taakverdeling. Het vierde facet van taakbewustzijn is kennis van de attitudes van de teamleden. Indien teamleden dezelfde attitudes hebben komen zij tot dezelfde interpretatie van de situatie. (Cannon-Bowers & Salas, 2001).

Kortom een hoge mate van taakbewustzijn komt als volgt tot uiting: teamleden weten van elkaar wie welke taak heeft, welke processen en strategieën diegene gaat gebruiken om de taak uit te voeren, wat hij of zij voor persoon is en wat voor kennis en attitudes diegene in huis heeft (Cannon-Bowers & Salas, 2001). Zodoende krijgen teamleden inzicht in de taken die uitgevoerd moeten worden door henzelf en de andere teamleden en daardoor kunnen teamleden op elkaar anticiperen (Vennings, 2009).

Een belangrijk onderdeel van TMS is de **betrouwbaarheid** van de informatie van de teamleden (Lewis, 2003). Binnen de Nederlandse crisisbeheersing gebeurt dit ook. Er wordt geverifieerd of de informatie die binnen komt betrouwbaar is. De verificatie gebeurt op basis van andere bronnen. Het gaat vooral vaak om het verifiëren van informatie die betrekking heeft op de veiligheid van de eigen eenheden (Stuurman, 2011). De brandweer kan bijvoorbeeld vaak het beste inschatten of er explosiegevaar is of hoe dicht te eenheden bij het crisisgebied in de buurt mogen komen.

Bij het vormen van een gemeenschappelijk beeld van de situatie verifieert elke OvD als het ware of zijn eigen beeld van de situatie klopt met de informatie die de andere OvD's hebben (Stuurman, 2011). Het verifiëren van de informatie gebeurt bij OvD's vooral om te zorgen dat iedereen over dezelfde informatie beschikt. Het is niet bekend of ook het waarheidsgehalte van de informatie vaak wordt geverifieerd (Stuurman, 2011).

De mate van activiteit van functionarissen (**Passiviteit functionarissen** zie afbeelding 4) is ook van grote invloed op het delen van informatie. Aan het begin van een incident wordt de informatie voor het grootste gedeelte verspreid door de centralisten van de alarmcentrale. Vooral bij grote incidenten, waar de hoeveelheid informatie zeer groot is, kan het voorkomen dat informatie wordt achterwege gelaten omdat functionarissen te druk zijn om informatie te delen (Schraagen & Van de Ven, 2008). Daarnaast kan informatie ook gewoon vergeten worden (Netten, 2015).

De factoren een "gebrek aan openheid" en een "gebrek aan activiteit van functionarissen" lijkt veel op elkaar. Het verschil tussen de twee factoren zit in de intentie. Bij een gebrek aan openheid wil men eerst het eigen organisatiebelang verzorgen en dan pas samenwerken. Een gebrek aan activiteit van functionarissen ontstaat doordat men informatie vergeet te delen. De intentie is er wel om samen te werken, maar men komt er niet aan toe omdat men te druk is.

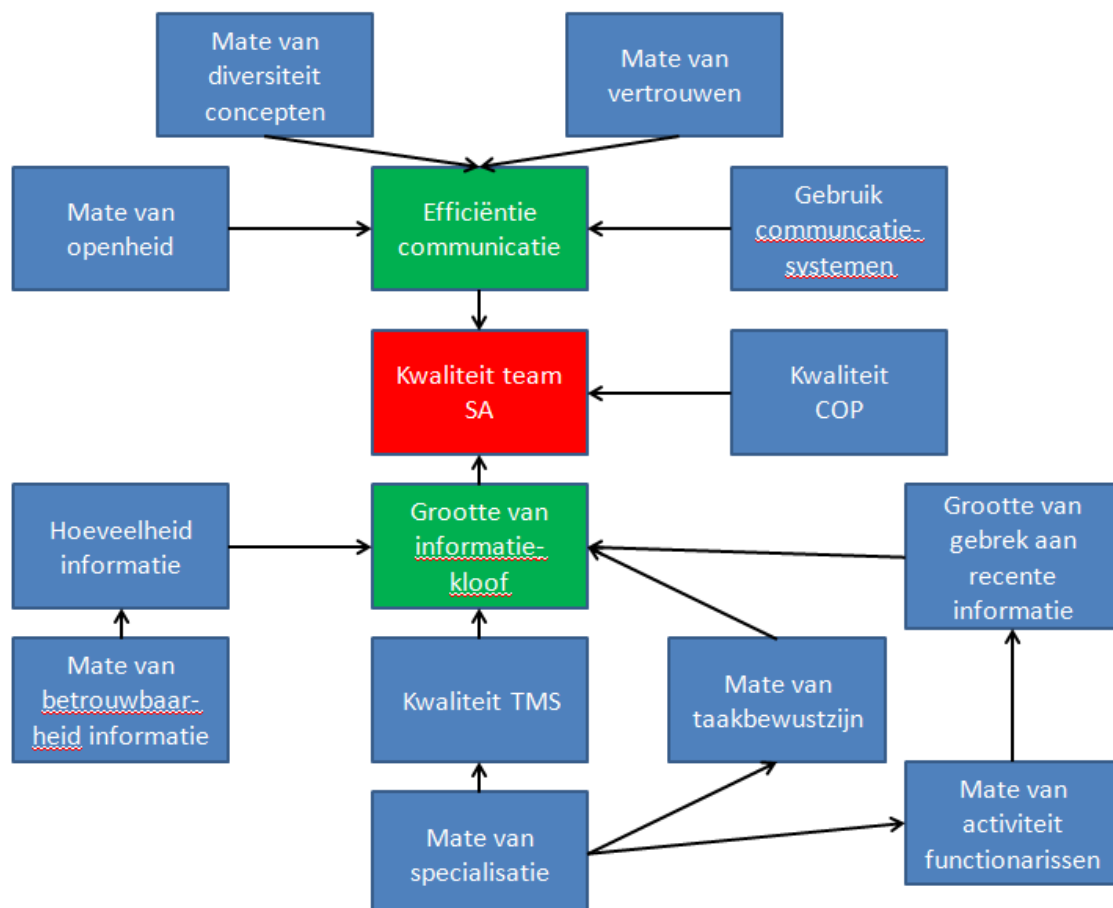
Behalve de grote hoeveelheid informatie kan een ook veranderde situatie ervoor zorgen dat informatie niet gedeeld wordt. De doelen die behaald moeten worden om de crisis te beheersen veranderen met de crisis mee (Wolbers & Boersma, 2013). Een consequentie daarvan is dat functionarissen informatie vergeten te delen, omdat ze denken dat het niet langer relevant is. Zodoende wordt de informatie op verschillende punten in de tijd vernietigd. Het resultaat daarvan is het delen van informatie net zo dynamisch is als de situatie en constant in beweging (Wolbers & Boersma, 2013).

Op individueel niveau leidt een informatiekloof (**Informatiekloof** zie afbeelding 4) ertoe dat sommige functionarissen over te weinig informatie beschikken, terwijl andere functionarissen teveel

informatie hebben om te verwerken. Op teamniveau is de structuur van belang voor het verdelen van informatie. Ieder heeft een eigen taak en daarom hoeft niet iedereen alles te weten. Zoals eerder vermeld wordt er bij een groot incident een informatiemanager toegevoegd aan het CoPI-overleg, zodat iedereen over de juiste informatie beschikt. Toch is er tijdens crises nog vaak een informatiekloof tussen informatiebehoefte en informatievoorziening (Netten, 2015). De informatiekloof wordt gecreëerd omdat aan de ene kant er teveel of te weinig informatie is (**Gebrek aan informatie over incident** zie afbeelding 4), en aan de andere kant de informatie te vroeg of te laat komt (**Gebrek aan recente informatie** zie afbeelding 4).

Overzicht factoren

Er zijn verschillende factoren die communicatie en de informatie beïnvloeden. Het human factors perspectief stelt dat team SA ontstaat en bevorderd wordt door SA transacties binnen het team. De SA transacties bestaan uit informatie over SA die worden gedeeld door communicatie. De verschillende factoren bevorderen of belemmeren de effectiviteit van de transacties. Sommige van de factoren hebben hun waarde binnen crisisbeheersing al bewezen (zoals de mate van openheid, de mate van betrouwbaarheid van de informatie en de grootte van de informatiekloof). Deze zijn echter nog niet in verband gebracht met SA op teamniveau. Een overzicht van de factoren volgens het human factors perspectief is weergegeven in afbeelding 5.



Afbeelding 5 Factorenmodel

De vraag is in hoeverre deze factoren in de praktijk gelden, bij welke situaties en of dit model uitputtend is. Daarnaast kunnen sommige factoren belangrijker zijn dan anderen. Er kunnen ook nog

verschillen zijn in de belangrijkheid van factoren tussen de verschillende soorten teams de factoren verschillen. De belangrijkste factoren zullen dienen als speerpunten voor een training.

Het trainen van beeldvorming op teamniveau voor crisisteams is een investering in veiligheid. Een investering in veiligheid kan via twee sporen verlopen. Ten eerste kan men investeren in de veiligheid door in te zetten op de zaken die goed gaan (Hollnagel, Leonhardt, Licu, & Shorrock, 2013). Ten tweede kan men investeren in de veiligheid door te voorkomen dat dingen fout gaan. Dit is de meeste dominante vorm van het kijken naar veiligheid. Een investering in het voorkomen van fouten, is een investering om te voorkomen dat er iets gebeurt (Hollnagel et al., 2013).

De factoren worden op twee manieren gebruikt, ten eerste om te achterhalen welke factoren het belangrijkste zijn en om daar verder in te investeren. Ten tweede worden de factoren gebruikt om te identificeren in hoeverre ze een knelpunt zijn in de beeldvorming. Kortom de trainingsaanbevelingen zullen zich niet alleen richten op het voorkomen van fouten in de beeldvorming maar ook in het bevorderen van processen die goed gaan.

3.5 Training

De onderzoeksvraag gaat over het opzetten van een training voor hulpdiensten. Bij oefenen en trainen staat het handhaven of verbeteren van eerder aangeleerde of gewijzigde kennis en vaardigheden centraal (Crichton & Flin, 2001). Opleiden is anders want dat is het bijbrengen van nieuwe kennis en vaardigheden. Een andere manier om bekwaam te worden en of te blijven is natuurlijk het werken met de kennis en vaardigheden. Trainen is belangrijk omdat effectieve crisisbeheersing afhankelijk is van het vermogen en competentie van het personeel van de organisatie die de crisis moeten beheersen (Crichton & Flin, 2001; Schaafstal, Johnston, & Oser, 2001). Er zijn meerdere methoden van trainen zoals Instructional Systems Design (ISD) en Event-Based Approach to Training (EBAT). ISD richt zich op drie onderdelen: effectief gedrag ontwikkelen, vereiste vaardigheden leren en identificeren wat een leerling moet doen om de vaardigheid aan te leren (Oser, Gualtieri, Cannon-Bowers, & Salas, 1999). Het voornaamste doel van EBAT is het trainen van samenwerkingsvaardigheden door teams te laten oefenen met scenario's. De scenario's zijn zo realistisch mogelijk. De scenario's geven daarnaast de mogelijkheid tot feedback op specifieke incidenten tijdens het trainingsscenario. EBAT zorgt voor de verbinding tussen de trainingsonderdelen: trainingsbehoefte, taken, leerdoelen, trainingsscenario, meten van prestatie en feedback (Schaafstal et al., 2001). Trainen gebeurt bij hulpdiensten vaak aan de hand van scenario's. Een EBAT-training volgt een scenario waarin specifieke incidenten voorkomen waarin functionarissen specifieke competenties kunnen leren. Dus de leerdoelen worden vertaald in een incident tijdens een scenario. Vervolgens worden de prestaties van de functionarissen op die leerdoelen gemeten door het gedrag te observeren. De trainers hebben het scenario ontworpen en kunnen de betrokkenen een beoordeling geven hoe goed zij de incidenten tijdens het scenario kunnen beheersen. De prestaties van het team kunnen gemeten worden en die kunnen weer worden verbonden aan de leerdoelen en zodoende kunnen teamprestatie op een betrouwbare en valide manier worden gemeten (Driskell, Salas, Pierce, & Wollert, 2008; Rosen et al., 2008). Vaardigheden die worden getraind door een EBAT-training zijn beslissingen nemen, situatie bewustzijn, plannen en resource management (Schaafstal et al., 2001). In de rest van de scriptie wordt EBAT in plaats van ISD gebruikt als gewenst trainingsmethodiek voor SA op teamniveau omdat EBAT vooral geschikt is voor het trainen van teamcompetenties in een scenario (Oser et al., 1999).

In de EBAT-methodiek worden leerdoelen vertaald naar incidenten voor een scenario. Een leerdoel is: *“een statement dat duidelijk beschrijft wat geleerd moet worden tijdens een trainingsmogelijkheid”* (Oser et al., 1999, p. 451). Leerdoelen kunnen taakspecifiek zijn of juist een competentie die nodig is voor een aantal taken (Oser et al., 1999). SA op teamniveau is een generieke teamcompetentie. De leerdoelen kunnen echter heel specifiek zijn zoals: *“ik wil leren hoe ik mijn communicatiesysteem beter kan gebruiken.”* Experts weten wat er nodig is om een taak goed uit te voeren en experts weten of

zijzelf of teamleden daartoe in staat zijn (Aguinis & Kraiger, 2009). Kortom leerdoelen van experts zijn belangrijk voor een effectieve training omdat het leidt tot een passende training voor de doelgroep (Aguinis & Kraiger, 2009).

De volgende stap in de EBAT-methodiek is het schrijven van een scenario waarin de leerdoelen zijn opgenomen. Het schrijven van een scenario en meten van het gewenste gedrag valt buiten de scope van deze scriptie. Deze scriptie is bedoeld om een trainingsmanier te beschrijven. De leerdoelen en het factoren model kunnen volgens de EBAT-methodiek in meerdere scenario's worden gegoten.

3.6 Hoofd- en deelvragen

Er is nog relatief weinig bekend over SA op teamniveau voor Nederlandse teams werkzaam in crisisbeheersing. Sommige van de factoren uit het model van afbeelding 5 (zoals betrouwbaarheid en gebruik communicatiesystemen) komen wel rechtstreeks uit onderzoeken naar Nederlandse teams in crisisbeheersing. De relatie tussen deze factoren en SA op teamniveau is echter nog niet onderzocht in deze context. Ten slotte worden de factoren gespecificeerd tot trainingsaanbevelingen voor crisisteams.

De hoofd- en deelvragen luiden daarom:

- ***Hoe kunnen crisisteams⁴ getraind worden in SA op teamniveau?***

De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van deelvragen over de factoren die beeldvorming beïnvloeden en één deelvraag over leerdoelen:

Deelvraag 1:

- *Hoe belangrijk zijn verschillende factoren voor SA op teamniveau binnen crisisteams?*

Deelvraag 2:

- *Welke factoren zijn vooral knelpunten voor SA op teamniveau binnen crisisteams?*

Deelvraag 3:

- *Welke leerdoelen hebben functionarissen werkzaam in crisisteams voor een training in team SA?*

De hoofdvraag en de deelvragen hebben betrekking op crisisteams, terwijl alleen één bepaalde rol uit het teams wordt onderzocht, namelijk functionarissen van de KMar en politie. De respondenten doen echter wel uitspraken over een teamconstruct⁵. Het onderzoek richt zich daarom op teams en niet op de specifieke rollen binnen de teams.

⁴ Als crisisteams worden de GRIP-teams als uitgangspunt genomen dus: CoPI, ROT, BT en de stafsectie politie: SGBO

⁵ In 4.2. wordt uitgebreid ingegaan op de keuze voor de respondenten.

4. Methode

Het onderzoek richt zich op factoren, in verschillende teams tijdens crisissituaties, waar nog weinig bekend over is. De insteek van dit onderzoek is daarom beeldvormend en dus kwalitatief. Het gaat vooral om theorievorming en niet om het testen van bestaande theorieën. Het onderzoeksdesign van deze masterthesis is cross-sectioneel, aangezien het onderzoek gaat over één punt in de tijd (Babbie, 2010). De insteek van deze masterthesis is namelijk niet om uitspraken te doen over ontwikkelingen binnen crisisbeheersing. Dit onderzoek gaat over hoe tegenwoordig SA wordt gecreëerd binnen teams en welke factoren dat beïnvloeden. De volgende stap is de relatie tussen de verschillende factoren en trainingsvormen. Daarnaast wordt er ook ruimte geboden aan de respondenten om factoren in het model toe te voegen of juist ter discussie te stellen. Het is aannemelijk dat antwoorden op deze kwesties vooraf niet kwantificeerbaar zijn. De dataverzameling vindt daarom plaats door interviews te houden.

4.1 Dataverzameling

De data die in de dit onderzoek wordt geanalyseerd wordt verzameld door het houden van interviews. Saturatie is de standaard om te bepalen hoeveel interviews nodig zijn. Saturatie is bereikt wanneer met meer data geen nieuwe inzichten meer worden verkregen en alle thema's en onderwerpen zijn gedekt (Bowen, 2008). Guest, Bunce en Johnson (2006) stellen daarom dat zes interviews in veel gevallen genoeg is om de basisconcepten helder te krijgen en twaalf interviews om bijna volledige saturatie te bereiken met semigestructureerde interviews. In dit onderzoek wordt de richtlijn gevolgd dat twaalf semigestructureerde interviews genoeg zijn om bijna volledige saturatie te bereiken.

Zoals eerder vermeld zijn de interviews semigestructureerd. Een semigestructureerd interview biedt meer ruimte voor beeldvorming dan een gesloten interview. Daarnaast is een semigestructureerd interview betrouwbaarder dan een openinterview omdat het de consistentie van het interview verhoogt door dezelfde vragen in dezelfde volgorde te stellen (Campion, Palmer, & Campion, 1997). Ten slotte zorgt een semigestructureerd interview voor een leidraad voor de data-analyse. Dezelfde vragen worden op dezelfde volgorde gesteld aan alle respondenten en daarom zijn de antwoorden goed te verzamelen en te categoriseren (zie ook 4.3.).

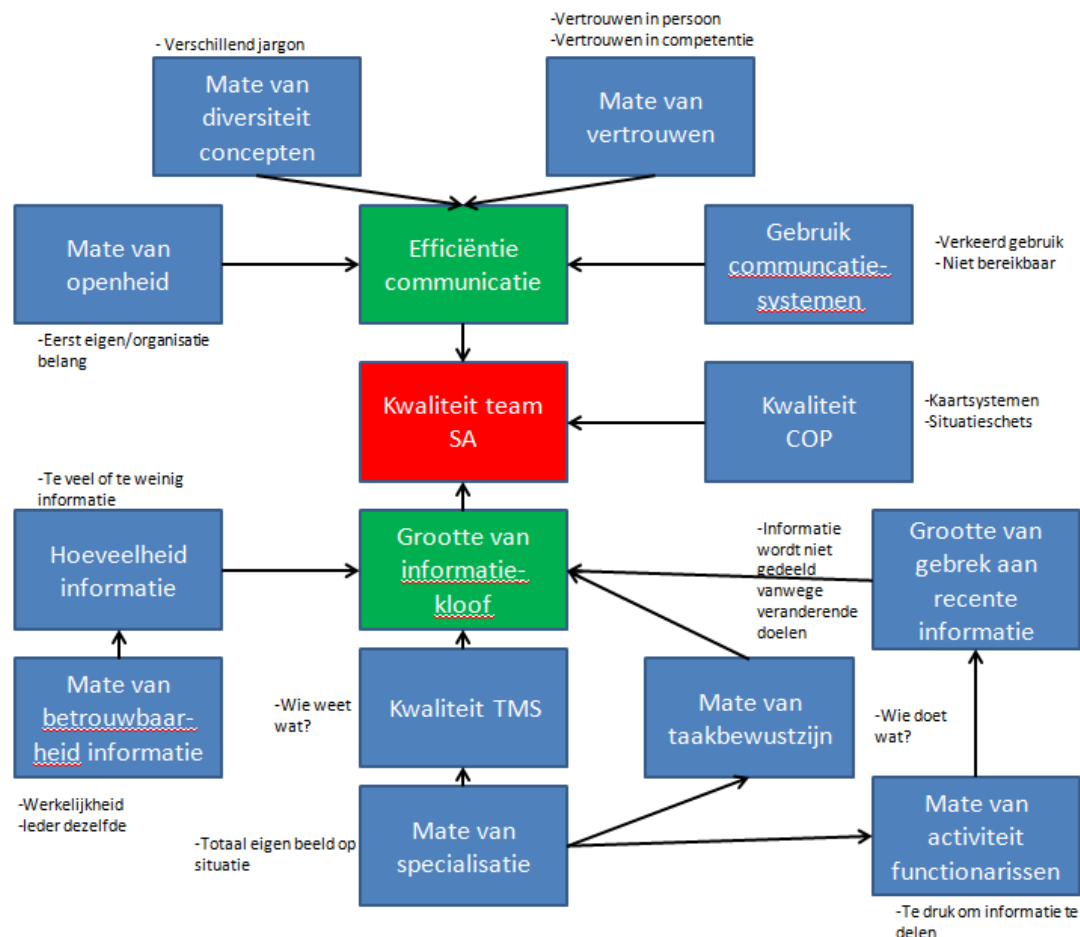
4.2 Procedure

De interviews zijn afgenomen in de maanden juli, augustus en september van het jaar 2015. De interviews zijn opgenomen en tot een transcript verwerkt. De interviews hebben elk één tot anderhalf uur geduurd. De interviews zijn gehouden op de werklocatie van de respondenten. De respondenten hebben voor het interview kennis genomen van de voorwaarden door het informed consent te tekenen.

Topics

De topiclijst per interview bestaat eerst uit algemene vragen om de geïnterviewde zich op zijn of haar gemak te laten voelen. De algemene vragen hadden onder andere betrekking op de eigen functie en het aantal jaar ervaring in die functie. Vervolgens is de respondenten gevraagd naar wat zij dachten dat beeldvorming in teamverband is. Daarna volgde er vragen over het belang van beeldvorming in een team en het belang van een beeld voor zijn of haar functie. Respondenten moesten bij de volgende stap zelf factoren bedenken die SA op teamniveau beïnvloeden. De definitie van beeldvorming op teamniveau werd vervolgens toegelicht door de interviewer, zodat de respondenten het concept helder hadden. Daarna is aan de geïnterviewde gevraagd of zij het onderlinge belang van communicatie en informatie (inclusief de ruimtelijke informatie van een COP-systeem) af konden wegen voor hun team en hun specifieke functie binnen het team.

De volgende stap bestond uit het voorleggen van het factorenmodel met toelichtingen daarbij (zie afbeelding 6). Daarna werden de factoren nog eens toegelicht en is de respondenten gevraagd de blauwe factoren op volgorde van belangrijkheid te leggen. De respondenten moesten de belangrijkheid van de verschillende factoren inschatten voor hun eigen rol binnen het team en daarna voor het gehele team. Vervolgens is de geïnterviewden gevraagd om aan te geven hoe vaak die factoren een knelpunt zijn in de totstandkoming van een goed beeld. Zo ontstaat een overzicht welke factoren voor welke functie het meest belangrijk zijn voor een goed SA op teamniveau. Daarnaast ontstaat een beeld hoe vaak het goed of fout gaat per factor en dat kan dienen als focus voor een training.



Afbeelding 6: factorenmodel met toelichting

In het tweede gedeelte van het interview wordt verder ingegaan op leerdoelen. Er wordt aan teamleden van mono- en multidisciplinaire teams gevraagd wat hun leerdoelen zijn voor verschillende trainingsvormen. Er is gevraagd naar leerdoelen die betrekking hebben op de factoren die SA op teamniveau beïnvloeden. De leerdoelen kunnen ook betrekking hebben op een door hen zelf toegevoegde factor. Alle interviewvragen staan in bijlage 3.

Respondenten

Er zijn in totaal twaalf mensen geïnterviewd. Het selecteren van de respondenten is voornamelijk gedaan aan de hand van purposive sampling. Purposive sampling houdt in dat de onderzoeker de respondenten selecteert op basis van bijvoorbeeld het onderzoeksdoel (Babbie, 2010). Vervolgens, indien er nog geen twaalf respondenten waren geselecteerd, is er gebruik gemaakt van snowball sampling. Bij snowball sampling wijst één respondent een volgende respondent aan (Babbie, 2010). Het doel van het onderzoek is om uitspraken te kunnen doen over SA op teamniveau ten behoeve

van een training. Om uitspraken te kunnen doen over SA op teamniveau in de twee soorten teams, is het van belang om zowel functionarissen te interviewen uit monodisciplinaire - en multidisciplinaire teams. Zes respondenten komen daarom uit een monodisciplinair team (SGBO en OvD-P). Zes respondenten komen uit multidisciplinaire teams zoals het CoPI, ROT of GBT.

OvD's zijn zowel werkzaam in monodisciplinaire teams (met hun taakverantwoordelijke eenheden) als multidisciplinair (binnen het CoPI). Er worden dus OvD's geïnterviewd over het creëren van beeldvorming met hun taakverantwoordelijke eenheden. Andere OvD's worden geïnterviewd over beeldvorming in het CoPI. Kortom om conclusies te kunnen trekken over SA op teamniveau is het van belang om individuen uit zoveel mogelijk soorten teams te interviewen. De vraag is of alle type functionarissen van crisisteams (dus ook van GHOR en brandweer) nodig zijn om uitspraken te doen over beeldvorming op teamniveau.

SA ontstaat binnen een systeem. In deze thesis wordt een team als uitgangspunt genomen voor het systeem. Een functionaris verantwoordelijk voor de politietaak, heeft een bepaalde rol binnen het systeem. De geïnterviewde personen zijn allen functionarissen van de politie en KMar. Functionarissen van de politie hebben over het algemeen meer ervaring met die rol omdat zij vaker worden ingezet binnen crisisbeheersing, omdat de politie altijd wordt ingezet tijdens een crisis. De KMar wordt alleen ingezet als het incident betrekking heeft op een plaats waar de KMar verantwoordelijk voor is⁶. De helft van de respondenten is daarom afkomstig van de politie, en de andere helft van de KMar. Zo krijgen de KMar en politie ook inzicht in de werkwijze van elkaar, wat weer kan helpen als zij samen moeten optrekken om de crisis te bestrijden⁷. Aan de andere kant worden de respondenten geacht uitspraken te doen over het systeem als geheel. Het factorenmodel is namelijk van toepassing op het hele team, en niet op één bepaalde rol. Er is gekozen om alleen respondenten van de politie en KMar te interviewen omdat zij zowel kunnen bijdragen aan inzicht voor de specifieke rol van functionarissen van de KMar en politie, als over het team als geheel.

Samenvattend zijn de geïnterviewde personen afkomstig uit zoveel mogelijk soorten mono- en multidisciplinaire teams van politie en KMar. Vervolgens is er geselecteerd op ervaring, omdat ervaren functionarissen kunnen oordelen over beeldvorming tijdens een doorsnee crisis. Ervaring in dit verband is het aantal keer dat iemand is ingezet in een crisisbeheersingsteam.

4.3 Data-analyse

De eerste stap van de data-analyse is het uittypen van de interviews. Vervolgens is deze data geanalyseerd aan de hand van de NCT-model. NCT staat voor Noticing things, collecting things en Thinking about things. Het NCT-model kan lineair gebruikt worden, maar vaak zal er terug moeten worden gegrepen naar een eerdere fase. Noticing gaat over interessante of opvallende dingen vinden in de data. Noticing was de eerste stap om tot een codeerschema te komen. De tweede stap is collecting. Collecting is in dit geval het coderen van de data. Het voordeel van een semigestructureerd interview is dat de respondenten dezelfde vragen in dezelfde volgorde hebben gekregen. De eerste stap van het coderen bestond daarom uit per vraag de antwoorden coderen. De hoofdcodes hadden dus betrekking op de vraag. Daarna werden de antwoorden geïnventariseerd en is gekeken in hoeverre de antwoorden van verschillende respondenten overeenkomen. Dit is de Thinking fase uit het NCT-model. Thinking gaat over het vinden van patronen en zorgen dat de verschillende onderdelen een totaal beeld gaan vormen van het fenomeen (Frieze, 2014). Zodoende zijn er nieuwe groepen antwoorden ontstaan die een toepasselijke code hebben gekregen.

Het ontwikkelen van subcodes is van belang omdat de antwoorden van de respondenten direct worden gebruikt ter beantwoording van de deelvragen. Het wordt meteen helder welke thema's het vaakst genoemd worden en mogelijk een grote rol spelen binnen het onderwerp door het

⁶ Zie bijlage 2 hoofdstuk 1.2. voor locaties waar de KMar verantwoordelijk is voor crisisbeheersing.

⁷ Zie bijlage 2 hoofdstuk 1.2. voor situaties waar de KMar en politie samenwerken binnen crisisbeheersing.

categoriseren van de antwoorden in subcodes en de frequentie per subcode inzichtelijk te maken. De structuur van het codeerschema is daarom van groot belang voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag en deelvragen (Boeije, 2005). Ten slotte is er weer terug gegaan naar de collecting fase om de uitspraak die het best het fenomeen omvat te gebruiken in de resultatensectie ter beantwoording van de deelvragen. De data is gecodeerd met het programma ATLAS.ti versie 6.2. Het codeerschema met daarin de hoofd- en subcodes staat in bijlage 4.

5. Resultaten

Er zijn twaalf mannelijke respondenten geïnterviewd. Niet alle vragen werden goed gesteld of begrepen door de respondenten. Dat leidde ertoe dat niet op alle respondenten antwoord hebben gegeven op de vraag. In deze resultatensectie staat elke keer vermeld hoeveel respondenten antwoord hebben gegeven op de vraag, en wie dat niet hebben gedaan.

5.1 Belangrijkheid factoren

De hoofdvraag heeft betrekking op het trainen van teams in beeldvorming op teamniveau. Het in kaart brengen van de belangrijkheid van factoren is van belang omdat het trainen van de belangrijkste factoren voor SA op teamniveau efficiënter is dan een training die zich richt op zoiets algemeen als communicatie of informatie. De eerste deelvraag luidt daarom: *Hoe belangrijk zijn verschillende factoren voor SA op teamniveau binnen crisisteam?*

Om deze deelvraag te beantwoorden is eerst aan de respondenten gevraagd, welke factoren zij zelf konden bedenken die de beeldvorming zouden kunnen beïnvloeden. Later in de interviews, nadat de respondenten kennis hadden gemaakt met het factorenmodel (zie afbeelding 6), is aan hen gevraagd de factoren op volgorde van belangrijkheid te leggen.

De antwoorden van de respondenten zijn geanalyseerd zoals beschreven in de sectie data-analyse in hoofdstuk 4. Eerst zijn alle dertien zelfbenoemde factoren die beeldvorming beïnvloeden bekeken. De dertien zelfbenoemde factoren zijn gebundeld in de vijf subcodes van tabel 2. De factoren zijn met elkaar gebundeld in codes omdat de antwoorden ongeveer gelijk waren en daarom onder dezelfde noemer vielen. Het is van belang om de antwoorden te categoriseren en de frequentie per categorie inzichtelijk te maken, omdat dan in kaart kan worden gebracht welke onderwerpen het vaakst worden genoemd binnen beeldvorming en daarom een grote rol spelen. Hieronder in tabel 2 staat een overzicht hoe vaak elke van de vijf subcodes is genoemd per team.

Tabel 2
Zelfbenoemde factoren

Respondenten per team	4	4	2	2	12
Code	CoPI	SGBO	ROT	BT	Totaal
Afstand bewaren tot incident	1	1			2
Afstemming			1	1	2
Getraindheid	1				1
Persoonlijke relatie			2	1	3
Startinformatie	3	3			6

De code afstand bewaren tot incident houdt in dat men zich niet moet bemoeien met uitvoering op straat. De Ovd-P verzorgt bijvoorbeeld de operationele werkzaamheden op locatie, en andere teams moeten daar niet rechtstreeks in interveniëren. Een Ovd-P gaf op zijn beurt aan, dat ook hij niet het incident in moet duiken, maar ook het overzicht moet bewaren. Het belang van het afstand bewaren tot het incident wordt geduid door de volgende quote. SGBO-HOHA: *“Samengevat als je jezelf gaat bemoeien met iemand anders zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, dan beïnvloed je het proces negatief. Op het moment dat je jezelf houdt bij je taak, overzicht houdt en proactief denkt; op zo’n moment handel je proactief en dan help je de Ovd-P op straat, die bezig is met de directe uitvoering.”*

Onder de noemer startinformatie vallen alle uitspraken over de eerste berichtgeving over het incident. De Ovd’s krijgen bijvoorbeeld de startinformatie van de meldkamer. De SGBO’s krijgen de startinformatie van de Calamiteiten-COordinator (CACO). De belangrijkheid van de startinformatie wordt uitgelegd in de volgende quote: Ovd-P Ede: *“Het is natuurlijk ook afhankelijk van het beeld*

waarmee de meldkamer is gestart. Daar begint het eigenlijk altijd mee. Het startbeeld en dat vul je aan met je bevindingen ter plaatse. Een belangrijk begin van de groepsbeeldvorming is de monobeeldvorming. ”

Eén respondent gaf aan dat de mate van getraindheid en professionaliteit in een team veel invloed had op de kwaliteit van beeldvorming op teamniveau: OvD-P Apeldoorn: *”Getraindheid, professioneel. Zodat ik collega’s heb die weten waar ze over praten, dat ze de juiste vragen stellen. Dus als ik bijvoorbeeld voor een pand sta, en ik heb niet de juiste vragen gesteld, zou je verrast kunnen worden dat er ook een kelder onder zit. Je zou verrast kunnen worden dat er gevaarlijke stoffen binnen zijn. Het is van levensbelang om een goed beeld te hebben, en dan ben je afhankelijk van professionele collega’s.”*

Twee respondenten gaven aan dat de afstemming van informatie cruciaal is voor het ontstaan van een goed beeld. Onder afstemming wordt verstaan dat ieder binnen het team aangeeft welke informatie hij heeft. De code afstemming wordt verduidelijkt door de volgende quote.

BT Den Haag: *”De beeldvorming wordt bevorderd als iedereen over dezelfde informatie beschikt. Daarom is het ook van belang om in het begin een ronde te houden wat iedereen weet en dat op elkaar af te stemmen. Ook om te kijken of er verschil in zit. Dat zou het wel bevorderen. Als mensen met een heel ander beeld hebben van wat er gebeurd is, dan kom je niet tot goede besluiten. Het is wel van belang dat je dat op elkaar afstemt.”*

Persoonlijke relaties zijn ook zeer van belang voor beeldvorming op teamniveau blijkt uit de volgende quote: BT Zwolle: *”Even los daarvan dat een beleidsteam op elkaar moet zijn ingespeeld. Dat is heel belangrijk. Raak je als team op elkaar ingespeeld, als je elkaar eens in de twee jaar ziet? In die twee jaar zie je vaak dat spelers zijn gewisseld....De laatste burgemeester heb ik nog nooit gezien, laat staan dat ik er oefeningen mee heb gedaan, laat staan dat hij weet wie ik ben. Dat is belangrijk in het opbouwen van een beeld.”*

De tweede vraag die betrekking had op de belangrijkheid van de verschillende factoren voor beeldvorming op teamniveau was een gesloten vraag. De respondenten moesten de twaalf factoren op volgorde van belangrijkheid leggen. Vier respondenten vonden het makkelijker, door verkeerde uitleg, vraagstelling of persoonlijke voorkeur, om aan te geven in hoeverre zij de factoren een knelpunt vonden⁸. De voorkeuren van deze vier respondenten zijn niet meegenomen in onderstaande tabel. Onderstaande tabel 3 geeft een totaaloverzicht van de belangrijkheid van de factoren van acht respondenten.

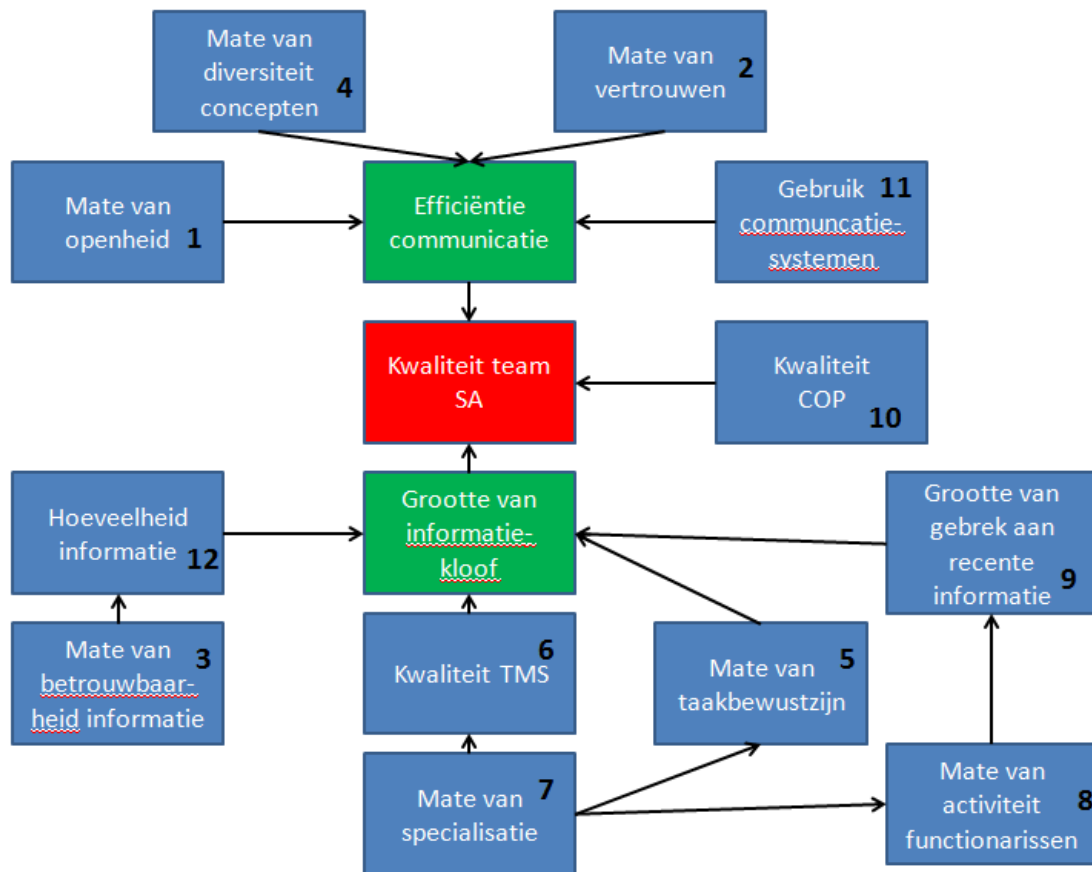
⁸ OvD-P Apeldoorn, OvD-P Schiphol, SGB HBB en SGB HINT hebben de factoren niet op volgorde van belangrijkheid gezet, maar op volgorde van negatieve invloed.

Tabel 3
Belangrijkheid factoren

Factoren	Positie												Totaal Punten	Klass- ering
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Gebruik communicatiesystemen				2	1			1	1		3		32	11
Grootte van gebrek recente informatie			1	2			2	1		1		1	39	9
Hoeveelheid informatie								1	2	2	1	2	23	12
Kwaliteit COP	1				1				2		1	3	33	10
Kwaliteit TMS				1	2		3			1	1		50	6
Mate van activiteit functionarissen						2	3	1	1			1	42	8
Mate van betrouwbaarheid informatie	1	2	1	1		1			1		1		66	3
Mate van diversiteit concepten			1	1		3		1		2			61	4
Mate van openheid	1	4	2							1			81	1
Mate van specialisatie			1		2	1		2		1	1		48	7
Mate van taakbewustzijn	1		1	1	1	1	2					1	59	5
Mate van vertrouwen	4	2	1		1								78	2
Aantal punten	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		

De punten zijn toegekend op de volgende manier: als iemand de mate van vertrouwen het belangrijkste vond, is die factor twaalf punten waard. De tweede factor op zijn lijst is elf punten waard. De twaalfde factor is één punt waard.

Na de toekenning van de punten is er een eind klassering van de factoren opgesteld. De factor met het meest aantal punten is het meest belangrijk. De belangrijkste factor is de mate van openheid, gevolgd door de mate van vertrouwen. De hoeveelheid informatie wordt gezien als minst belangrijke factor. In afbeelding 8 zijn de classificaties van de factoren meegegeven. In bijlage 4 zijn de voorkeurslijsten opgenomen per team. In die bijlage is ook te zien dat er geen duidelijke verschillen zijn per team.



Afbeelding 8 Klassering factoren

Om meer inzicht in de beredenering van respondenten te geven staan hieronder drie quotes over de drie meest belangrijke factoren. De mate van openheid en de mate van vertrouwen zijn erg met elkaar verweven en worden soms door elkaar gehaald door de respondenten. Het volgende wordt gezegd over de mate van openheid: ROT Utrecht: *"Ja het is heel makkelijk, ik begin met de mate van openheid en mate van vertrouwen. Die hebben wel veel met elkaar te maken. Het gebruik van communicatiesystemen is de minst belangrijk van het communicatieblok. Dus die komt op plek vier. Wat je uit mijn volgorde kunt halen is dat ik de inhoud niet zozeer belangrijk vind, maar meer het proces. Hoe komt men binnen het team tot beeldvorming."*

Over de mate van vertrouwen wordt onder meer het volgende gezegd: BT Den Haag: *"Binnen het BT is de mate van vertrouwen en mate van openheid het belangrijkste. Op het moment dat er mensen aan tafel zitten die menen dingen achter te moeten houden vanwege eigen of eigen organisatiebelangen dan kun je geen fatsoenlijke besluiten nemen. Dan gaat het een keer fout of kom je te laat achter dingen. De mate van vertrouwen en mate van openheid is echt relevant wil je op dat niveau goede besluiten nemen. Daarom zet ik die bovenaan."*

De mate van betrouwbaarheid van informatie is de derde factor in de volgorde van belangrijkheid. Veel respondenten beschouwden namelijk recente en een grote hoeveelheid informatie minder belangrijk als betrouwbare informatie, blijkt ook uit de volgende quote: BT Zwolle: *"De hoeveelheid informatie speelt altijd wel een rol, maar is voor mij ondergeschikt aan de mate van betrouwbaarheid van informatie."*

De respondenten is ook gevraagd naar ontbrekende factoren. Er zijn geen nieuwe factoren benoemd. Twee OvD-P's hebben alleen aangegeven dat het een kwalijke zaak is dat een OvD-P van de politie

geen opleiding tot OvD-P nodig heeft. Binnen de politie worden men geacht vanaf de rang Hoofdinspecteur OvD-diensten te draaien, zonder dat men daarin ooit getraind of opgeleid is.

5.2 De belangrijkste factoren

De respondenten geven zelf aan dat de startinformatie, de eigen monobeeldvorming voor het teamoverleg, belangrijk is voor de beeldvorming op teamniveau. Voor OvD-P's is het vooral van belang dat zij voldoende uitvragen tijdens het aanrijden naar het incident. Een training in beeldvorming op teamniveau richt zich echter niet op de startinformatie. Startinformatie is een gegeven voor beeldvorming op teamniveau.

Respondenten geven zelf aan dat een persoonlijke relatie tussen teamleden belangrijk is voor beeldvorming op teamniveau. Dat komt ook tot uitdrukking in de volgorde van belangrijkheid van de geïdentificeerde factoren. De mate van openheid en de mate van vertrouwen worden daar als belangrijkste factoren aangegeven. Vertrouwen en openheid worden door de respondenten over het algemeen beschouwd als een persoonlijk component. Vertrouwt men die bepaalde OvD-P of SGBF-functionaris? Het opbouwen van een persoonlijke relatie of het werken in vaste teams kan dienen als input voor een training.

Afstemmen of iedereen over dezelfde informatie beschikt is ook relevant voor beeldvorming op teamniveau. Deze zelfbenoemde factor valt samen met de factor mate van betrouwbaarheid van informatie die op plek drie staat van de belangrijkheid van de factoren. De betrouwbaarheid van informatie wordt namelijk gecontroleerd door na te gaan of ieder over dezelfde informatie beschikt. Of de informatie ook klopt met de werkelijkheid wordt in het midden gelaten.

Voor crisisbeheersing is het ook van belang dat de functionarissen die belast zijn met een coördinerende taak afstand houden van het incident. De OvD-P moet de taakverantwoordelijke eenheden aansturen en hen het incident laten afhandelen. SGBF-functionarissen moeten juist de OvD-P weer met rust laten. Het bezig houden met de taak waar men zelf verantwoordelijk voor is en niet bemoeien met de taken van een ander valt binnen het kader van taakbewustzijn. Taakbewustzijn is de vijfde factor op volgorde van belangrijkheid voor de beeldvorming uit het factorenmodel.

De vijfde zelfbenoemde factor is de mate van getraindheid en professionaliteit. Het trainen van functionarissen en zorgen voor meer professionaliteit is natuurlijk het doel van de hier onderzochte trainingsmethode.

De deelvraag heeft betrekking op de belangrijkheid van de factoren binnen de verschillende teams. Er zijn echter geen noemenswaardige verschillen ontdekt tussen de teams. Ook zijn er geen verschillen tussen multidisciplinaire teams (CoPI, ROT, BT) en monodisciplinaire (SGBF en eigen eenheid van OvD-P) teams. Mogelijk zijn er wel verschillen in de knelpunten voor beeldvorming die de functionarissen aanwijzen.

5.3 Knelpunten

De tweede deelvraag gaat over factoren die mogelijk ook een knelpunt zijn en luidt: *Welke factoren zijn vooral knelpunten voor SA op teamniveau binnen crisisteam?* Deze deelvraag is van belang voor een training voor beeldvorming op teamniveau omdat veelvoorkomende fouten in het proces kunnen worden opgespoord. Vervolgens worden er trainingsaanbevelingen geschreven om te zorgen dat deze factoren minder een knelpunt vormen.

De tweede deelvraag wordt ook beantwoord aan de hand van twee vragen. Eerst is er een open vraag gesteld. De open vraag moest beantwoorden na een korte theoretische uiteenzetting van de interviewer over beeldvorming op teamniveau. De open vraag luidde: *“Kunt u reflecteren op mogelijke knelpunten in het vormen van een beeld binnen het team waarin u werkzaam bent? Liggen deze knelpunten voornamelijk in de communicatie (elkaar begrijpen) of in de informatie (de situatie begrijpen)?”*

De subcode of het aan de communicatie of informatie lag, was niet nuttig, omdat veel respondenten zeiden dat het een combinatie was. Daarnaast is de onderscheid, communicatie, informatie of combinatie niet zinvol omdat het geen speerpunt biedt voor een training. Er is daarom voor andere subcodes gekozen. Twaalf respondenten hebben veertien mogelijke knelpunten aangedragen, zoals te zien is in tabel 4.

Tabel 4
Zelfbenoemde knelpunten

Respondenten per team	4	4	2	2	12
Code	CoPI	SGBO	ROT	BT	Totaal
Communicatiesystemen	1				1
Delen relevante informatie	2	1	1	1	5
Eigen koker	2	3	1	1	7
Uniformiteit model		1			1

De code eigen koker houdt in dat men het een probleem vond als functionarissen binnen een team zich alleen richten op het eigen proces en niet de overwegingen tot bepaalde keuzes meedeelt. Daar zijn twee consequenties aan verbonden. Ten eerste vergeet men daardoor om informatie te delen die voor de anderen relevant is. Ten tweede begrijpt men binnen een team elkaar minder omdat de uitvoering en consequenties van de eigen processen niet worden toegelicht. Men gaat elkaar tegenwerken of het veroorzaakt onbegrip als gevolg van het teveel in de eigen koker blijven denken. BT Den Haag: *“Mensen zitten daar met een heel ander referentiekader.....De meeste mensen doen uitspraken op basis van allerlei veronderstellingen, je weet hoe je eigen werk in elkaar zit....Dus die automatismen moet je wel aan elkaar kenbaar maken. Anders krijg je dus hele verkeerde veronderstellingen....Dus daar kan het fout gaan; dat men in hun eigen kolom blijven denken en andere niet meenemen in hun automatismen en er niet van doordrongen zijn dat anderen niet op die manier denken.”*

Een ander knelpunt is het delen van relevante informatie. Aan de ene kant is het hinderlijk als men teveel informatie deelt wat niet voor de rest van het team van belang is. Aan de andere kant is men niet tevreden met de informatie die men krijgt: SGBO HIN: *“Wat ik merk, want als Hoofd-Informatie, krijg ik alle informatie; de kunst is voor mij, voor mijn knop en backoffice om te kijken wat is van belang voor Hoofd-Opsporing en voor Hoofd-Bewaken en Beveiligen, etc. Je mag van ons verwachten dat wij voldoende kennis hebben om in te kunnen schatten van wat is er voor de verschillende knoppen van belang. Wat ik merk in Stafvergaderingen, en of dat een kwestie is van vertrouwen weet ik niet, dat iedereen graag alle informatie wil, en dat zij zelf willen bepalen wat voor hun van belang is. Ik zeg altijd, daar word je niet gelukkig van, als ik alle informatie over de schutting gooi, dan weet niemand wat hij moet doen en gaan we weer alle kanten op.”*

Daarnaast wordt door de respondenten zelf het gebruik van communicatiesystemen aangewezen als mogelijk knelpunt: OvD-P Ede: *“Ik denk het communiceren, omdat je zeker in het begin, ben je heel druk met je eigen discipline. Buiten het feit dat je graag wilt overleggen komen ook jouw collega's van jouw discipline continu vragen. Daardoor kan het in de communicatie misgaan. Wij en de brandweer zijn de enige discipline die met twee portofoons werken. Tijdens het motorkapoverleg geef ik mijn portofoon aan een logger. Dan zeg ik: “ik ga nu in overleg, luister jij de porto uit, en geef zo meteen door wat er gezegd is.” Wat doet de brandweer? Hij komt in vol ornaat binnen, met twee portofoons en die staan te tetteren. En dan zegt hij: “ja jongens, dit is superbelangrijk, ik moet dit even oppakken.” Ondertussen mist hij wat de collega van de GHOR gezegd heeft.”*

Ten slotte gaf één respondent aan dat het model dat wordt gebruikt om het incident in kaart te brengen niet uniform is. Verschillende teams vullen het model verschillend in waardoor het beeld over hetzelfde incident anders is. SGBB HBB: *“Als je het hebt over beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming, dan gebruiken we voor beeldvorming het LOODS IRS model. LOODS staat voor Locatie, Omgeving, Omstandigheid, Daders en Slachtoffers. IRS is het risicoafwegingsmodel. Het is een goede leidraad, maar het veroorzaakt ook meteen verwarring. Bij het IRS worden er punten toegekend aan verschillende risico's en daar wordt dan acties op ondernomen. Je ziet gewoon dat schema, als je tien regio-eenheden van de politie bij elkaar zet, krijg je ook tien andere uitkomsten. Er zit gewoon geen uniformiteit in het model, dat is al iets waar ik een aantal jaar tegenaan loop.”*

Nadat de respondenten de open vragen hadden beantwoord en hadden aangegeven welke factoren zij het belangrijkste vonden voor de beeldvorming werden zij geacht welke factoren de grootste knelpunten waren. In totaal hebben tien mensen uitspraken gedaan⁹. Zij hebben 26 knelpunten aangewezen (zie tabel 5).

Tabel 5
Factoren als knelpunten

Respondenten per team Code	1 Eigen eenheid (OvD-P)	4 CoPI	3 SGBB	2 ROT	1 BT	11 ⁸ Totaal
Gebruik communicatiesystemen		1	2			3
Grootte van gebrek aan recente informatie		2	1			3
Hoeveelheid informatie			1			1
Kwaliteit COP	1					1
Kwaliteit TMS			1			1
Mate van activiteit functionarissen	1	2	1			4
Mate van betrouwbaarheid informatie		2	1	1	1	5
Mate van diversiteit concepten		1		1	1	3
Mate van openheid		1		1		2
Mate van specialisatie		1				1
Mate van taakbewustzijn		1				1
Mate van vertrouwen		1				1

Vanwege een gedeelde derde plaats worden de vijf factoren die het vaakst zijn genoemd, toegelicht met een quote. De mate van betrouwbaarheid is het meest een knelpunt in de beeldvorming: OvD-P Ede: *“Het gaat gewoon vaak fout in de betrouwbaarheid van informatie, iedereen gaat elkaar naroeppen.....als je dat afpelt naar de kern, blijkt dat het gaat om aannames.”*

Daarnaast gaat het vaak fout bij de mate van activiteit van functionarissen: OvD-P Barneveld: *“Je hebt wel eens OvD's die heel erg druk met hun eigen processen bezig zijn en die verliezen dan uit het oog dat de communicatie met andere partners heel belangrijk is. Je ziet dat ook met die virtuele oefeningen heel erg sterk terug. Je evalueert met elkaar achteraf en dan heb je het met elkaar over beeldvorming en dan vraag je: “op grond van welke informatie neem jij die beslissingen dan?” En dan zie je dat de andere partners daarin niet gekend zijn. Zij kennen die informatie niet. Je krijgt dan hele rare situaties.”*

Als de informatie betrouwbaar is bevonden en functionarissen hebben de ruimte om de informatie te delen, dan kan het nog misgaan bij het gebruik van de communicatiesystemen: ROT Gouda: *Communicatiesystemen is er ook wel eentje. We merken nog steeds dat verschillende disciplines met*

⁹ BT Zwolle en SGBB H-BB hebben geen uitspraken gedaan over hoe vaak iets een knelpunt is, vanwege tijdgebrek tijdens het interview of verkeerde vraagstelling van de interviewer. OvD-P Barneveld heeft uitspraken gedaan over zijn eigen eenheid en het CoPI.

verschillende systemen werken.....We werken nog met verschillende communicatiesystemen en we zijn nog nauwelijks in staat om elkaar te vinden. Als we al een gezamenlijk systeem hebben zoals LCMS, dan stagneert het regelmatig omdat daar informatie niet in terecht komt die wij wel hebben.

Ook het hanteren van verschillend jargon levert wel eens problemen op: Ovd-P Schiphol: *"Diversiteit concepten, dat gebeurt nog wel eens, af en toe. Ook dat heeft weer te maken met de ervaring van de individuele Ovd. Daarnaast is het nog een kwestie van of diegene die het niet begrijpt om uitleg vraagt."* Of diversiteit van concepten als probleem wordt ervaren, hangt vooral af van de mate van ervaring: Ovd-P Ede *" Verschillend jargon? Ja, dat is mijn manco, ik loop al zo lang mee. Ik ken alle afkortingen."*

Ten slotte is de informatie soms niet recent: Ovd-P: Apeldoorn: *"Recente informatie moet ik ook van mijn meldkamer krijgen. Ik merk soms dat mijn meldkamer niet up to date is. Dat gaat toch vaak fout. En omdat ik niet van goede informatie wordt voorzien, ben ik de minst betrouwbare in de informatiestroom.....Vandaar dat ik de mate van recente informatie vaak fout vind gaan omdat we die binnen de blauwe kolom missen."*

5.4 De grootste knelpunten

Uit de open vraag blijkt dat vooral communicatiefactoren beeldvorming op teamniveau negatief beïnvloeden. Zeven functionarissen geven aan dat de beeldvorming negatief beïnvloed wordt als ze teveel in de eigen koker blijven denken. Men vergeet daardoor de andere functionarissen binnen het team uitleg te geven over de eigen beslissingen en processen. Daarnaast zijn er vijf uitspraken gedaan over dat men moeite heeft om de relevantie van de informatie in te schatten. Het liefst wil men zoveel mogelijk informatie, maar aan de andere kant moet alleen relevante en betrouwbare informatie gedeeld worden. Ten slotte kan het gebruik van de communicatiesystemen en het risicoafwegingsmodel nog verbeterd worden.

De respondenten geven op de gesloten vraag aan dat het ook mis kan gaan bij de informatiekant. De informatie is niet betrouwbaar of recent. Men is te druk om informatie te delen. Men begrijpt elkaar niet vanwege verschillend jargon of de communicatiesystemen worden niet goed gebruikt. Het hanteren van verschillend jargon speelde niet in de monodisciplinaire teams (SGB0 en de eigen eenheid van de Ovd-P). Er zijn geen andere noemenswaardige verschillen tussen de teams.

De mate van betrouwbaarheid wordt binnen deze deelvraag gezien als belangrijkste knelpunt voor beeldvorming op teamniveau. Daarnaast, bleek uit de vorige deelvraag, is de betrouwbaarheid van informatie, na mate van openheid en vertrouwen, de derde belangrijke factor voor beeldvorming. Het is dus zowel een belangrijke factor en een groot knelpunt voor de beeldvorming. Het is de taak van de informatiemanager binnen de verschillende teams om te zorgen dat de informatie betrouwbaar is. In alle teams ontstaan echter parallelle informatiestromen. ROT Utrecht, legt het als volgt uit: *Waar je tegenwoordig ongelooflijk veel last van hebt, is dat het niet meer een gesloten systeem is....En we doen alsof het een gesloten systeem is, met daarin een stukje brandweerinformatie, een stukje politie-informatie, enzovoort. Ondertussen zie je dat er via social media allerlei informatiedeeltjes worden ingeschoten, omdat er meer zijn met een bruine telefoon. Je krijgt dan van alles binnen via whatsapp, twitter en wat er allemaal binnenkomt."* Het gevaar is dat deze informatie niet gevalideerd is, maar wel wordt gebruikt binnen het team. Het wordt gebruikt omdat de informatie recent is. De parallelle informatiestromen werden door vier respondenten expliciet benoemd als een probleem. De respondenten wisten zelf ook niet wat ze er tegen moesten doen. Bewustwording van de gevaren van parallelle informatie zou kunnen helpen. Men is namelijk geneigd de betrouwbaarheid van informatie te controleren door af te stemmen wie nog meer dezelfde informatie heeft gevonden binnen het team. Indien meerdere teamleden dezelfde foto hebben gezien op social media, kunnen zij de foto zien als betrouwbaar, zonder dat de betrouwbaarheid is gecontroleerd. Bewustwording van dit gevaar tijdens een training zou de teams kunnen helpen voorzichtiger om te gaan met parallelle informatie. De trainingsaanbevelingen zitten niet alleen in de informatie maar ook in de communicatie.

De factoren openheid en vertrouwen zijn bij de vorige deelvraag aangemerkt als de twee belangrijkste factoren. Ze worden echter niet als knelpunt gezien blijkt uit deze deelvraag. Toch worden deze twee communicatiefactoren gezien als belangrijkste focus voor een training blijkt uit de volgende deelvraag.

5.3 Leerdoelen

Het is belangrijk om te vragen naar leerdoelen omdat functionarissen weten wat er voor nodig is om de taak goed uit te voeren en wat ontbreekt op dat gebied (Aguinis & Kraiger, 2009). Leerdoelen van experts zijn belangrijk voor een effectieve training omdat het leidt tot een passende training voor de doelgroep (Aguinis & Kraiger, 2009). De derde deelvraag had betrekking op het trainen van factoren en luidt: *Welke leerdoelen hebben functionarissen werkzaam in crisisteam voor een training in team SA?*

De laatste fase van de interviews had betrekking op het trainen van beeldvorming. Er werd aan de respondenten gevraagd wat zij wilden trainen en hoe zij dat zouden willen doen, opdat het team beter in staat is om een beeld te vormen van een incident. De twaalf respondenten hebben 21 leerdoelen genoemd.

Tabel 6
Leerdoelen

Respondenten per team	1	4	4	2	2	13 ¹⁰
Code	Eigen eenheid (OvD-P)	CoPI	SGBO	ROT	BT	Totaal
Communicatie			1			1
Hoeveelheid informatie			1	2		3
Kwaliteit TMS		2				2
Mate van activiteit functionarissen	1					1
Mate van openheid				1		1
Mate van vertrouwen			1	1	1	3
Mate van taakbewustzijn	1					1
Nieuwe scenario's doornemen				1	1	2
Relaties opbouwen		2	1	2	2	7

De drie leerdoelen die het meest zijn genoemd worden in deze sectie toegelicht met een quote. Quotes van alle andere categorieën leerdoelen staan in bijlage 5.

Het leerdoel dat het vaakst genoemd is, is het opbouwen van relaties. Je leert elkaar kennen door een training. Je leert ook hoe anderen reageren tijdens een crisis, blijkt uit de volgende quote: ROT: Gouda: *"Misschien kom je daar nog op, maar ook door het oefenen en door inzet, is dat je elkaar leert kennen. Als je wordt ingezet en je zit met volstrekt onbekende partijen om tafel, dan kost het eerst al heel veel tijd om elkaar te leren kennen. Als je elkaar al wel kent, en de laatste crisissituatie was hier in Alphen aan de Rijn met de brug die naar beneden stort; dan hoor ik terug van de burgermeester, die ik gister sprak, wat echt cruciaal is geweest is dat we met mensen om tafel zaten die elkaar al jaren kenden. Zij wisten ook wat ze aan elkaar hadden. Je kunt dan heel snel opschalen. En dan weet je wat je aan elkaar hebt, dat is wel een belangrijke voorwaarde."*

¹⁰ OvD-P Barneveld heeft zowel uitspraken gedaan over zijn eigen eenheid als het CoPI.

Een ander doel is het beperken van de hoeveelheid informatie die tijdens overleggen binnen teams wordt verspreid. De hoeveelheid informatie werd drie keer genoemd als leerdoel: ROT Gouda: *“Waar je ook op kunt trainen is de hoeveelheid informatie. De valkuil is dat als je een ronde maakt, er heel veel informatie wordt gedeeld. Het is alleen niet altijd informatie die er op dat moment toe doet. De scherpste daarin houden en brengen vind ik belangrijk in het kader van de snelheid van opschaling tijdens een crisis.”*

Ten slotte is de mate van vertrouwen drie keer genoemd als leerdoel. De mate van vertrouwen ligt heel dicht tegen het opbouwen van relaties aan, omdat ook de mate van vertrouwen bij deze leerdoelen draait om elkaar te leren kennen tijdens crisissituaties. SGBO HOHA: *“Je moet blind op het team kunnen vertrouwen. Als iemand een advies geeft, moet dat betrouwbaar zijn. En als iemand zegt dat hij het even niet weet, dan is dat ook betrouwbaar. De kwaliteit van het team is heel belangrijk en dat kun je trainen door mensen onder druk dingen te laten doen. Dwing mensen maar om tot de grens te gaan en dwing mensen maar om hun grenzen aan te geven. Daar kan iedereen wat mee, want dan weet je dat van elkaar.....Je hebt pas betrouwbare informatie als de persoon die de informatie geeft betrouwbaar is.”*

5.5 Overzicht resultaten

Eén van de hoofddoelen van een training is dat men relaties opbouwt. Men leert elkaar kennen en weet van elkaar hoe ze reageren op stress en dat kweekt vertrouwen. Vertrouwen en openheid hangen weer met elkaar samen. Relaties opbouwen, vertrouwen en openheid zijn ook de belangrijkste factoren voor beeldvorming op teamniveau. Het zijn echter ook factoren die afhankelijk zijn van het persoon. Men heeft vertrouwen in personen en niet in functies. Men bouwt aan een relatie met een persoon en niet met een functie. Trainen en inzet zou daarom zo veel mogelijk moeten gebeuren in vaste teams. Het werken in vaste teams wordt expliciet benoemd door twee respondenten als eis voor goede beeldvorming. Het is ook verstandig dat elk team zich bezig houdt met de eigen verantwoordelijkheden en zich zo min mogelijk bemoeit met de operatie op locatie. Functionarissen die belast zijn met een coördinerende taak dienen afstand te houden van het incident.

De delen van alleen relevante informatie is ook een hoofdleerdoel zodat de hoeveelheid informatie die iedereen moet verwerken zoveel mogelijk beperkt blijft. Het delen van relevante informatie was ook een zelfbenoemd knelpunt van de respondenten. De leider van de groep heeft hier een belangrijke rol in. In het CoPI is dat de leider CoPI en daar wordt het volgende over gezegd: Ovd-P Apeldoorn: *“De brandweer heeft echt een CoPI-leider. Je merkt ook dat die mensen heel kort houdt. Hij heeft echt een hele goede strategie in de juiste informatie eruit halen en ook weer de deksel erop legt als het voldoende is of men teveel gaat uitweiden.”* Binnen het SGBO heeft de AC dezelfde rol, stelt SGBO HINT: *“Ook op het gebied van communicatie, je gaat snel uitweiden naar iets anders toe. Houdt hem daar strak in, dat is even niet relevant. De kunst is om iedereen een zo duidelijk mogelijk beeld te geven, maar daar zo kort mogelijk over te doen. Anders krijg je een plenaire sessie van een halfuur en die tijd heb je vaak niet. Het rondje moet binnen een paar minuten gedaan zijn. Dan weet iedereen weer wat de afspraken zijn en dan kun je weer door. Kort en bondig moet het zijn. De taak van de AC is om daar op te sturen.”* Hetzelfde geldt voor de operationeel leiders binnen het ROT en de burgemeester als leider van het BT. Kortom het delen van alleen relevante informatie is belangrijk om de hoeveelheid informatie te beperken en daarmee de handelingssnelheid van het team te vergroten.

Aan de andere kant moeten functionarissen wel de tijd krijgen om hun eigen denkwijze toe te lichten. Zij moeten niet alleen in hun eigen koker blijven denken, bleek uit deelvraag twee. Functionarissen worden geacht niet alleen informatie te delen maar ook wat die informatie voor hen betekent en wat voor impact de informatie heeft op hun keuzes. Samenvattend moet men de relevante informatie zo snel mogelijk delen, maar daarbij ook vermelden welke impact de informatie en het eigen handelen heeft op de rest van het team. Daarnaast moet men nog rekening houden met de betrouwbaarheid van informatie.

Men controleert de betrouwbaarheid van informatie door te verifiëren of iedereen over dezelfde informatie beschikt. Het gevaar bestaat binnen crisisteams dat niet gevalideerde informatie het team binnen komt door parallelle informatiestromen. Men is namelijk geneigd de betrouwbaarheid van informatie te controleren door af te stemmen wie nog meer dezelfde informatie heeft gevonden binnen het team. Indien meerdere teamleden dezelfde foto hebben gezien op social media, kunnen zij de foto zien als betrouwbaar, zonder dat de betrouwbaarheid is gecontroleerd door de informatiemanager. De parallelle informatie wordt gebruikt binnen een team omdat het recente informatie is.

Er zijn weinig verschillen gevonden tussen de teams in leerdoelen, belangrijkheid van factoren en de knelpunten voor de beeldvorming. De verschillen tussen mono- en multidisciplinaire teams zijn ook te verwaarlozen.

6. Conclusie

Het doel van deze scriptie was voor de KMar om de huidige CCB training breder uit te rollen voor meer functionarissen dan alleen de OvD-P's. Daarnaast moest de training meer diepgang krijgen. De theoretische relevantie moest vooral blijken uit een onderzoek naar factoren die beeldvorming op teamniveau beïnvloeden. De onderzoeksvraag is dus: *Hoe kunnen crisisteams getraind worden in SA op teamniveau?*

6.1 Factoren

SA op teamniveau is onderzocht door gebruik te maken van het human factors perspectief. Het human factor perspectief stelt dat beeldvorming wordt gecreëerd en behouden door interactie. In die zin betekent meer interactie ook een beter beeld van de situatie. De respondenten gaven ook aan de beeldvorming een continue proces van interactie is. Het individueel psychologisch perspectief stelt dat beeldvorming binnen teams beter wordt als er sprake is van een gedeeld beeld op de werkelijkheid. Hoe meer de beelden overlappen hoe meer er sprake is van beeldvorming op teamniveau. Het individuele psychologische perspectief stelt dat beeldvorming op teamniveau meer afhankelijk is van een gedeelde beelden dan interactie (Salmon et al., 2008). Interactie wordt daarom ook gebruikt als uitgangspunt om de ineffectiviteit van teams te meten (Espevik, Johnsen, & Eid, 2011). Hoe meer er binnen teams gecommuniceerd wordt, hoe slechter zij presteren. Goed op elkaar ingespeelde teams hoeven namelijk minder te communiceren, omdat zij van elkaar al weten hoe zij een bepaalde situatie interpreteren (Cannon-Bowers & Salas, 2001; Espevik et al., 2011). In deze scriptie wordt door de respondenten onderschreven dat in vaste teams werken belangrijk is voor beeldvorming omdat men dan van elkaar weet hoe zij reageren tijdens een crisissituatie. Het belang van interactie wordt echter ook onderschreven. Het is de vraag of goed op elkaar ingespeelde teams daadwerkelijk minder interacteren¹¹. In die zin wordt door deze scriptie de conclusie onderschreven van Salmon et al. (2008) dat het individuele psychologische perspectief en het human factors perspectief eerder complementair zijn in plaats van dat de perspectieven elkaar uitsluiten. Het voordeel van het hanteren van het human factors perspectief is dat het beeldvorming tastbaar maakt, omdat het is gestoeld op een waarneembaar fenomeen namelijk interactie (Salmon et al., 2008).

Interactie bestaat uit het uitwisselen van informatie door communicatie. Uit de literatuur zijn daarom factoren geïdentificeerd die de informatie dan wel de communicatie beïnvloeden. De geïnterviewde respondenten onderkende alle factoren en konden geen nieuwe factoren noemen die de communicatie of informatie beïnvloedde. Het valt echter niet uit te sluiten dat er aanvullende factoren zijn, omdat de geïnterviewde functionarissen, beperkt de tijd hadden om nieuwe factoren aan te dragen. Het model voldoet echter tot nu toe als geschikt instrument om de belangrijkheid van de factoren voor de beeldvorming in verschillende teams inzichtelijk te maken. Er zijn geen noemenswaardige verschillen gevonden in benoemde factoren tussen de soorten teams.

De belangrijkste factoren in de communicatie zijn openheid en vertrouwen. Het belangrijkste leerdoel van de functionarissen voor een training was het opbouwen van relaties. Zodoende weten functionarissen wat ze aan elkaar hebben als ze onder druk moeten handelen. Het belang van het kennen van elkaar sterke en zwakke punten wordt ook onderschreven door Cannon-Bowers en Salas (2001). Zij stellen dat doordat teamleden de sterke en zwakke punten van elkaar kennen, zij elkaar kunnen assisteren. Teamleden kunnen gebreken van elkaar compenseren, indien zij veel kennis van elkaar hebben. Cannon-Bowers en Salas (2001) zien het compenseren van elkaar gebreken als een onderdeel van taakbewustzijn. De mate van vertrouwen groeit ook door een persoonlijk relatie tussen functionarissen. De vlugge vertrouwensband wordt dan vervangen door een traditionele

¹¹ Daarnaast gaat het binnen teams niet om de hoeveelheid interactie maar de relevantie van de interactie, daarop wordt verder ingegaan op pagina 35.

vertrouwensband. De traditionele vertrouwensband is onder andere gebaseerd op een gemeenschappelijke geschiedenis (Jarvenpaa et al., 1998; Seppänen et al., 2013). Respondenten gaven aan dat openheid en vertrouwen sterk met elkaar verweven zijn. Het vertrouwen wordt bijvoorbeeld ondermijnd doordat iemand tijdelijk geen informatie deelt (dus niet open is) om de eigen (organisatie)belangen te dienen. Openheid heeft binnen crisisbeheersing ook een andere component omdat de politie bijvoorbeeld niet zomaar alle informatie mag delen die ze hebben over verdachten, maar ook de GGZ mag niet zomaar al zijn dossiers delen met andere hulpdiensten. Kortom het trainen in vaste teams is belangrijk omdat men elkaars sterke en zwakke punten leert kennen onder druk. Men creëert zodoende een traditionele vertrouwensband wat weer gekoppeld is aan de mate van ervaren openheid. Zo weet men tijdens een echte acute inzet wat men aan elkaar heeft en dat is bevorderlijk voor de beeldvorming. De voornaamste conclusie is dat er door de actoren binnen crisisbeheersing meer moet worden ingezet op het werken in vaste teams. Beeldvorming gaat echter niet alleen over elkaar vertrouwen, het gaat ook over informatie over het incident.

Het inschatten van de betrouwbaarheid van informatie is een belangrijke informatiefactor, en is daarnaast een belangrijk knelpunt omdat er binnen de teams parallelle informatiestromen ontstaan met ongevalideerde informatie. Het inschatten van de betrouwbaarheid van informatie wordt ten eerste gedaan door onderling een ronde te maken over wie welke informatie heeft en te kijken waar de informatie verschilt en overeenkomt. Een gevaar hierbij is dat teamleden teveel uit gaan wijden. Zij delen ook irrelevante informatie. Een leidraad voor functionarissen zou kunnen zijn dat zij actionable knowledge gaan delen in plaats van informatie. Actionable knowledge is gepersonaliseerde kennis die is gevormd om ernaar te handelen (Fiore et al., 2010). Data is dus omgevormd tot informatie. De informatie is tot kennis omgevormd, door de persoonlijke betekenis van die informatie expliciet te maken (wat betekent de informatie voor mij?). De kennis is actionable gemaakt door de kennis zo te verstrekken dat diegene die het ontvangt onmiddellijk de volgende stap van zijn strategie kan uitvoeren met die kennis (Fiore et al., 2010). De leider van het overleg kan hierbij helpen door voor het maken van de ronde aan te geven wat de volgende stap van de strategie is, zodat men beter in kan schatten welke informatie relevant is in het overleg. Het punt is dat iemand over informatie kan beschikken die niet binnen de huidige strategie past, maar wel relevant is omdat deze informatie mogelijk kan leiden tot een nieuwe strategie. Het bepalen van de relevantie van informatie voor andere functionarissen is dan ook erg belangrijk binnen crisisbeheersing (Wolbers & Boersma, 2013). Een training zou zich daarom moeten richten op het delen van alleen relevante informatie door rekening te houden met de teamstrategie, zonder dat men vergeet dat nieuwe informatie tot een nieuwe strategie kan leiden.

Een gevaar van het delen van informatie in plaats van actionable knowledge zijn de parallelle informatiestromen. De informatiemanager is in beginsel belast met het delen van betrouwbare informatie. Men is geneigd om zelf op zoek te gaan naar informatie indien zij niet de informatie krijgen die nodig is voor de volgende stap van de eigen functie of het team. De kans bestaat dat zij ook informatie gebruiken die niet gevalideerd is. Het is daarom van belang om functionarissen kennis te laten maken met het gevaar van parallelle informatiestromen. Deze scriptie levert een bijdrage aan het domein van crisisbeheersing door de consequenties van parallelle informatiestromen voor beeldvorming inzichtelijk te maken.

Het probleem is dat de informatievragers informatie krijgt, terwijl hij eigenlijk actionable knowledge wil en dus gaat de informatievragers zelf op zoek naar actionable knowledge. Welke informatie om te vormen is tot actionable knowledge hangt af van de taak en situatie (Wolbers & Boersma, 2013). Een hoge mate van taakbewustzijn kan helpen bij het onderscheid tussen informatie en actionable knowledge (Fiore et al., 2010). De vraag is of de informatiemanagers de taken en gehanteerde strategieën kan weten van alle functionarissen binnen een team. De informatievraag en behoeften kunnen beter op elkaar aansluiten indien de informatievragers bij zijn vraag aangeeft welke taak hij

heeft en welke strategie hij hanteert. Het is aannemelijk dat de informatievraag en informatiebehoefte dan beter op elkaar aansluiten en op teamniveau zorgt het mogelijk voor minder parallelle informatiestromen. Functionarissen dienen daarom getraind te worden in het stellen van informatievragen aan de informatiemanager die voldoen aan de eisen van actionable knowledge. Het blijft natuurlijk ook een kwestie van vertrouwen. Vertrouwt men de informatiemanager genoeg dat hij de juiste informatie vindt en deelt?

Functionarissen moeten alleen relevante informatie delen, maar niet teveel in de eigen koker blijven denken. Zij worden geacht ook aan te geven welke impact de informatie heeft op de eigen beslissing en hoe die beslissing de rest van het team beïnvloedt. Stel dat een politiefunctionaris besluit het arrestatieteam naar een incidentlocatie te sturen, dan is het van belang dat hij binnen het ROT meedeelt wat zijn overwegingen waren (bijvoorbeeld informatie over een kleine kans op een vuurwapen gevaarlijke verdachte). Het is voor de politiefunctionaris misschien logisch dat dan een arrestatieteam wordt gestuurd (het zekere voor het onzekere), maar het is voor de andere functionarissen wel van belang om zijn overwegingen te weten voordat ze in paniek raken. Schraagen en Van de Ven (2008) onderschrijven in de eigen koker blijven denken en het niet delen van overwegingen als knelpunt binnen de Nederlandse crisisbeheersingsteams. Het delen van de eigen overwegingen die tot bepaalde keuzes hebben geleid zou daarom als focus kunnen dienen voor een training SA op teamniveau.

Ten slotte moeten functionarissen niet teveel het incident induiken. Ieder is belast met een coördinerende rol van OvD-P tot BT-functionaris. Zij moeten verticaal delegeren naar collega's en horizontaal afstemmen met bijvoorbeeld een commandant van de brandweer. Zij missen het overzicht als zij teveel het incident induiken. Functionarissen van hulpdiensten zijn over het algemeen geneigd om het incident in te duiken omdat dat een onderdeel is van hun identiteit (Maitlis & Sonenshein, 2010). Een brandweerman wil nou eenmaal graag een brand blussen en iemand van de politie wil de openbare orde herstellen (Scholtens, 2008). Eerst moeten zij echter de rust nemen om hun acties te coördineren.

Het human factors perspectief voldoet om het beeldvormingsproces op teamniveau inzichtelijk door het waarneembaar te maken als interactieproces. Aan de hand van het human factors perspectief is een factorenmodel ontwikkeld dat is gevalideerd door de functionarissen en gebruikt kan worden als instrument om de belangrijkheid van de factoren voor de beeldvorming in verschillende teams inzichtelijk te maken. De belangrijkste factoren uit het model worden in het volgende gedeelte omgezet in trainingsaanbevelingen.

6.2 Aanbevelingen KMar

De opdrachtgever van deze scriptie is de KMar. Het doel van de KMar was om de huidige CCB training te verbreden door meer functionarissen te trainen en om de training meer diepgang te geven. De trainingsaanbevelingen zijn dan ook bedoeld voor functionarissen van het CoPI, SGB0, ROT en BT. Trainen is namelijk noodzakelijk omdat effectieve crisisbeheersing afhankelijk is van het vermogen en competentie van het personeel van de organisatie die de crisis moeten beheersen (Crichton & Flin, 2001; Schaafstal et al., 2001). Het is daarom ook noodzakelijk om functionarissen op alle niveaus te trainen, want hoe hoger de functionaris hoe groter de impact van zijn beslissing. De aanbevelingen leiden tot meer diepgang op het gebied van beeldvorming. EBAT is de gehanteerde trainingsmethodiek. EBAT staat voor een Event Based Approach to Training. Het voornaamste doel van EBAT is het trainen van samenwerkingsvaardigheden door teams te laten oefenen in een gesimuleerde omgeving (Oser et al., 1999; Schaafstal et al., 2001). Een EBAT training volgt een scenario waarin een aantal incidenten plaatsvinden waarmee functionarissen specifieke competenties kunnen leren. Vervolgens worden de prestaties van het team gemeten op de

specifieke competentie. Een training in beeldvorming op teamniveau moet daarom voldoen aan een scenario waarin in ieder geval één van de volgende leerdoelen naar voren komt:

- Het leren kennen van elkaars sterke en zwakke punten onder druk.
- Het delen van alleen relevante informatie door rekening te houden met de teamstrategie.
- Andere teamleden meenemen in de overwegingen die tot bepaalde keuzes hebben geleid.
- Het stellen van een informatievragen aan de informatiemanager die voldoen aan de eisen van actionable knowledge.
- Het efficiënt afstemmen en inschatten van betrouwbaarheid van informatie door teamleden verschillende informatie te geven.
- Kennismaken met de gevaren van parallelle informatiestromen.
- Overzicht behouden door niet het incident in te duiken.

Te denken valt aan een scenario waarin tijd een belangrijke factor speelt zodat er veel druk op zit. De tijdsdruk zorgt er ook voor dat men niet veel tijd heeft om uit te wijden. Daarnaast moet er de mogelijkheid zijn om andere informatiestromen te raadplegen. Te denken valt aan valse nieuwsberichten op internet of die via de e-mailbox van een paar functionarissen binnenkomen. Het is belangrijk dat de functionarissen kennis maken met dat parallelle informatie soms wel de groep verder helpt, maar soms ook tegen werkt. Daarnaast kunnen confederates ingeschakeld worden die opbellen met (on)juiste berichten. Parallelle informatie kan namelijk kloppen met de werkelijkheid, maar hoeft niet.

Het volgende van de EBAT methode is het meten van de prestatie. Als men, zonder vraagtekens te zetten bij de betrouwbaarheid, de parallelle informatie inbrengt in het overleg, is dat een minpunt. Het stellen van een specifieke vraag aan de informatiemanager, met de vermelding van de eigen taak en strategie waarvoor de informatie nodig is, is bijvoorbeeld een pluspunt. Zo kunnen team en individuele prestaties gemeten worden.

Het belangrijkste doel van een training is dat men elkaars sterke en zwakke punten leert kennen. De training zal ook tijdens de inzet tot betere resultaten moeten leiden voor functionarissen van de KMar. Inzet en training moet daarom zoveel mogelijk in vaste teams gebeuren. Het werken in vaste teams is voor de monodisciplinaire teams (SGBO's en een Ovd-P met zijn eigen eenheid) makkelijker te realiseren als voor de multidisciplinaire teams (CoPI, ROT en BT). Binnen multidisciplinaire teams dient men rekening te houden met verschillende organisaties die een ander HR-beleid hebben. Hetzelfde geldt voor het organiseren van een gezamenlijke training met meerdere organisaties. Daarnaast kan men investeren in een relatie met teamleden zonder samen te trainen. Voor beeldvorming op teamniveau loont het om elkaar op te zoeken zonder crisis.

Een alternatief voor een teamtraining, is een training in samenwerking (Rosen et al., 2008). Het trainen van samenwerkingsvaardigheden van individuen leidt ertoe dat de individuen binnen het team beter in staat zijn om samen te werken (Rosen et al., 2008). Een training in samenwerkingsvaardigheden richt zich dus niet op het trainen van het team, maar op het trainen van het individu in samenwerken.

Kortom de KMar kan haar functionarissen trainen in SA op teamniveau door het hanteren van de EBAT methodiek. Zodoende kunnen leerdoelen objectief gescoord worden binnen een scenario. In de scenario's moet er rekening gehouden worden met parallelle informatiestromen en efficiënt delen van informatie. Daarnaast moet men bij het informatie delen wel de eigen overwegingen kenbaar maken aan de rest. Men moet zich ook niet laten verleiden door zich vol in de crisis te storten en daarmee het overzicht te verliezen. Het belangrijkste is echter dat men tijdens de training een persoonlijke relatie aangaat met de rest van het team en het liefst met de teamleden waarmee samengewerkt moet worden tijdens de inzet. Het is voor beeldvorming essentieel dat teamleden vooraf hebben geïnvesteerd in een goede persoonlijke relatie. Vooral het laatste doel van de training heeft betekenis voor de organisatie van de KMar.

6.3 Organisatieadvies KMar

De KMar is belast met de politietaak op luchthavens, militaire terreinen en andere door de wetgever aangewezen plekken (art 4. Polw). Per locatie waar de KMar verantwoordelijk voor is zouden zij een vaste OvD-P kunnen aanwijzen. De vaste OvD-P is dan ook zelf verantwoordelijk voor het onderhouden van relaties met zijn collega's uit het lokale CoPI. Mogelijk moeten er ook meer OvD-P's aangesteld worden binnen één gebied, om te voorkomen dat de KMar de grote onbekende blijft binnen het team. Nu is bijvoorbeeld één OvD-P verantwoordelijk voor heel Oost-Nederland. Het is voor hem onmogelijk om relaties op te bouwen met al het CoPI personeel voor een heel groot district. Daarnaast mag er ook van OvD-P's van de KMar verwacht worden dat zij zich zoveel mogelijk aansluiten bij oefeningen in de regio die niet door de KMar worden georganiseerd. Zodoende leren zij ook hun compagnons kennen en vertrouwen onder druk. Deze aanbevelingen gelden ook voor ROT en BT functionarissen. Zoals eerder vermeld is het noodzakelijk om functionarissen op alle niveaus te trainen, want hoe hoger de functionaris hoe groter de impact van zijn beslissing. Om hier als organisatie adequaat op te kunnen sturen is het van belang om bij te houden hoe vaak eenieder is getraind.

Het organisatieadvies voor de SGBF-functionarissen is anders omdat het SGBF een monodisciplinair team is. Zij hoeven geen aansluiting te zoeken met lokale brandweercommandanten of burgemeesters. Het is voor de SGBF-teams wel van belang dat zij in vaste staven worden ingedeeld en ook op regelmatige basis in die samenstelling trainen. Samengevat is het voor KMar functionarissen van belang om relaties op te bouwen in de regio als zij willen bijdragen aan de beeldvorming binnen het CoPI, ROT en BT. Mogelijk moet het personeel daardoor verdeeld worden over kleinere gebieden. De SGBF-functionarissen moeten ook regelmatig getraind worden in vaste samenstellingen. De vraag is of een training in beeldvorming op teamniveau genoeg is om teams beter te maken in crisisbeheersing.

6.4 Vervolgonderzoek

Beeldvorming is belangrijk omdat de kwaliteit van de besluitvorming voor een groot deel gebaseerd is op in hoeverre het gevormde beeld overeenkomt met de realiteit (Oomes, 2004; Schraagen & Van de Ven, 2008). Het vormen van een beeld is echter maar één teamvaardigheid. Beslissen is een andere essentiële vaardigheid voor teams werkzaam in crisisbeheersing (Bruce, 2011; Crichton, Flin, & McGeorge, 2005; Schaafstal et al., 2001). Teams waarbij het gevormde beeld volledig overeenkomt met de realiteit kunnen nog steeds verkeerde beslissingen nemen door stress die gepaard gaat met een crisis (Paton, 2003; Paton & Flin, 1999; Sniezek, Wilkins, Wadlington, & Baumann, 2002). Stress kan leiden tot minder informatieopname, onzekerheid, verlamming, tunnelvisie en aantasting van het korte termijn geheugen (Johnson, 2000; Maitlis & Sonenshein, 2010; Paton & Flin, 1999; Schaafstal et al., 2001; Schraagen & Van de Ven, 2008). Kortom beeldvorming is belangrijk voor crisisbeheersing maar niet zaligmakend als het team niet in staat is om de goede beslissingen te nemen. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op het weerbaarder maken van teams tegen stress tijdens een crisis zodat de genomen beslissing in lijn is met het gevormde beeld.

Crisisbeheersing begint met een melding. De melding leidt mogelijk tot het inschakelen van een OvD. De OvD kan besluiten tot opschalen en de inzet van de andere teams. Tijdens het aanrijden naar de locatie waarvandaan men de crisis moet beheersen begint men de eigen beeldvorming. De crisisbeheerser doet dat aan de hand van startinformatie en het uitvragen van informatie van de meldkamer. Deze monobeeldvorming werd door vijf respondenten benoemd als belangrijk onderdeel voor de beeldvorming op teamniveau. In deze scriptie lag de focus op het uitwisselen van deze monobeelden in plaats van op het verkrijgen van de monobeelden door individuele functionarissen. Individuele beeldvorming is afhankelijk van structurele factoren zoals opleiding, training, ervaring, persoonlijkheid en individuele vaardigheden (Nofi, 2000). Vervolgonderzoek zou

zich kunnen richten op welke factoren de kwaliteit van individuele beeldvorming het sterkst beïnvloeden opdat functionarissen beter kunnen worden gemaakt of geselecteerd voor het verkrijgen van een individueel beeld. Beeldvorming is namelijk ook individueel trainbaar (Luukkala & Virrantaus, 2014). Kortom aansluitend onderzoek op het gebied van crisisbeheersing zou zich kunnen richten op beslissingen en of monobeeldvorming.

Een opvallend resultaat van deze scriptie is dat er nauwelijks verschillen zijn tussen teams in de conclusies over beeldvorming. De belangrijkheid van factoren, de knelpunten en de leerdoelen zijn hetzelfde. Vooraf werd er rekening gehouden met verschillen tussen teams omdat er sprake is van mono- en multidisciplinaire teams op locatie of op afstand. Vervolgonderzoek zou zich daarom ook kunnen richten op de verschillen in beeldvorming tussen deze teams. Het is aannemelijk dat de verschillen er wel zijn omdat bijvoorbeeld het hebben van verschillend jargon een groot probleem is voor multidisciplinaire teams (Netten, 2015; Wolbers & Boersma, 2013). In deze scriptie werd het echter niet als groot probleem ervaren. Drie respondenten gaven aan dat het soms meespeelde, maar dat zij er geen last van hadden. Dit verschil tussen theorie en praktijk kan worden verklaard omdat de geïnterviewde functionarissen in deze scriptie allen ervaren waren. Het zou kunnen dat het hanteren van verschillende concepten voor onervaren functionarissen in een multidisciplinaire toch wel een probleem is. De verwachting is daarom dat er toch wel verschillen zijn tussen teams. Een enquête uitschrijven onder een groot aantal functionarissen zou een manier zijn om verschillen tussen belangrijkheid van de verschillende factoren te onderzoeken. Eén van de beperkingen van dit onderzoek is dan ook het geringe aantal respondenten.

6.5 Beperkingen huidig onderzoek

De onderzoeksresultaten zijn verkregen door interviews met twaalf respondenten. Een beperking hiervan is dat de verschillen tussen de teams niet te onderbouwen zijn. Het aantal respondenten is mede afhankelijk van de onderzoeksmethode. Een nadeel van interviews is het geringe aantal respondenten. Aan de andere kant zijn interviews geschikt om theorie te vormen. Er was nog weinig bekend over beeldvorming op teamniveau. Er is daarom gekozen voor een onderzoeksmethode waarbij een model gevalideerd kan worden en waarmee kan worden onderzocht of er ontbrekende schakels zijn.

Toch zou ook met interviews als onderzoeksmethoden nog de keuze gemaakt kunnen worden om meer respondenten te interviewen. De leidraad voor het bepalen van het aantal respondenten is saturatie. Saturatie is bereikt wanneer met meer data geen nieuwe inzichten meer worden verkregen en alle thema's en onderwerpen zijn gedekt (Bowen, 2008). Uit een review over saturatie in onderzoeksmethodologie boeken en artikelen blijkt dat er (nog) geen vastomlijnde richtlijnen zijn om te bepalen wanneer saturatie bereikt is (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). De meerderheid van de gereviewde bronnen geeft aan dat saturatie achteraf bepaald kan worden, indien na een aantal interviews blijkt dat er geen nieuwe informatie meer naar voren komt. Het is via deze methode niet te bepalen hoeveel interviews genoeg zijn, aangezien men nooit kan weten of de volgende respondent nieuwe informatie gaat geven. Guest et al. (2006) stellen daarom dat zes interviews in veel gevallen genoeg is om de basisconcepten helder te krijgen en twaalf interviews om bijna volledige saturatie te bereiken met semigestructureerde interviews. Het aantal respondenten hangt echter nog wel af van de homogeniteit van de populatie, expertise van de respondenten en het onderwerp van de interviews. Er zijn minder interviews nodig, indien de respondenten beschikken over veel expertise, de populatie homogeen is en het onderwerp eenduidig (Guest et al., 2006). Er wordt echter niet vermeld, hoeveel interviews dan genoeg zijn. In dit onderzoek is daarom de richtlijn gevolgd dat twaalf semigestructureerde interviews genoeg is om bijna volledige saturatie te bereiken. Achteraf gezien zouden meer interviews de conclusies sterker kunnen onderbouwen. Er is in de resultatensectie namelijk gekozen om bepaalde gedeeltes te kwantificeren zoals de belangrijkheid van factoren. Deze resultaten zouden betrouwbaarder zijn als er meer functionarissen geïnterviewd zouden worden. Aan de andere kant werd er wel (bijna) saturatie bereikt aangezien de

interviews steeds meer van hetzelfde opleverde in plaats van nieuwe informatie. De verwachting is daarom dat meer interviews eerder zullen leiden tot het versterken van de huidige conclusies dan nieuwe en of andere conclusies.

Een nadeel van de huidige onderzoeksopzet is dat de respondenten beïnvloed kunnen worden door de onderzoeker. Er is namelijk door de onderzoeker aan de respondenten gevraagd om een model van dezelfde onderzoeker te valideren. De interviews waren semigestructureerd met eerst een open gedeelte en vervolgens een gesloten deel. Het open gedeelte bestond uit vragen over beeldvorming op teamniveau en factoren die dat mogelijk zouden beïnvloeden. In deze vragen zat weinig sturing en de antwoorden kwamen wel overeen met de basis van het model, namelijk communicatie en informatie. Pas na de open vragen werd het model voorgelegd en is aan de respondenten gevraagd om de factoren op volgorde van belangrijkheid te leggen en zodoende het model te valideren. Na deze vraag is aan de respondenten gevraagd of zij nog andere factoren wisten te benoemen. Daarnaast zijn de vragen volgens een vast patroon gesteld aan alle respondenten en zodoende kan bij een audit worden nagegaan of dezelfde respondenten met een andere interviewer dezelfde antwoorden zouden geven. Kortom door de interviews te beginnen met open vragen en in het gesloten gedeelte de respondenten de ruimte te geven om toevoegingen te doen, is getracht de beïnvloeding van de onderzoeker te minimaliseren. Er is daarom geen reden om aan te nemen dat de respondenten bij een andere onderzoeker andere antwoorden zouden geven. De derde beperking is: niet een andere onderzoeker maar alternatieve respondenten, leveren andere conclusies op.

De zogenoemde sampling bias houdt in dat de geïnterviewde respondenten niet representatief of typisch zijn voor de groep waar uitspraken over worden gedaan (Babbie, 2010). De respondenten zijn eerst gekozen op basis van purposive sampling, namelijk er is bepaald om de helft van de respondenten van de politie afkomstig is en de andere helft van de KMar. Daarnaast moesten de respondenten alle politieteams binnen crisisbeheersing vertegenwoordigen (CoPI, SGB0, ROT en BT). Het laatste inclusie criterium was of de respondenten ervaring hebben binnen crisisbeheersing. Het inclusie criterium van ervaring zorgt ervoor dat de gekozen respondenten niet representatief zijn voor de hele groep. Er zullen namelijk ook onervaren crisisbeheersers zijn die mogelijk andere antwoorden zouden geven. Aan de andere kant weten ervaren functionarissen hoe het gemiddeld gaat. Zij kennen de patronen en weten wat in een "doorsnee" crisis belangrijk is. Uit deze poule zijn de resterende respondenten geselecteerd op basis van snowball sampling. Samenvattend heeft de selectie van respondenten tot een sampling bias geleid. Dat is echter een sterk punt van dit onderzoek omdat het heeft geleid tot trainingsaanbevelingen die op veel soorten crises van toepassing zijn.

Ten slotte zijn er in deze scriptie aanbevelingen gedaan voor een teamtraining in beeldvorming terwijl alleen maar één rol uit ieder team is geïnterviewd. Alleen de functionarissen van de politie of KMar uit het CoPI, ROT en BT zijn bevraagd. De andere functionarissen in die teams zijn niet geïnterviewd terwijl zij wel deelnemen aan de teamtraining volgens de trainingsaanbevelingen. Er is echter ook aan de respondenten gevraagd of zij de factoren op een andere volgorde van belangrijkheid zouden leggen als zij moesten spreken voor het hele team in plaats van alleen hun eigen rol. Alleen de geïnterviewde Hoofd-Informatie van het SGB0 gaf aan dat de factoren voor zijn functie anders lagen dan voor het team als geheel. Het Hoofd-Informatie heeft dan ook een zeer specifieke rol binnen het SGB0, namelijk het controleren van de betrouwbaarheid van informatie. Daarnaast is juist goed dat er zoveel mogelijk functionarissen van de KMar en politie zijn geïnterviewd omdat de trainingsaanbevelingen ook gedaan zijn voor de KMar en zij krijgen nu zo veel mogelijk input voor hun rol binnen het team.¹² Verder onderzoek moet echter uitwijzen of dezelfde factoren belangrijk zijn voor andere functies binnen de teams. Daarop aansluitend zou het model ook

¹² Twee OvD-P's wilden bijvoorbeeld meer weten over welke specialisten een OvD-P allemaal kan oproepen zoals een team dat bommen onschadelijk kan maken. Deze input is met de KMar doorgenomen maar het is geen trainingsaanbevelingen geworden omdat het geen betrekking heeft op beeldvorming binnen teams.

toepasbaar kunnen zijn voor meer soorten teams dan alleen crisisteam. Het model bestaat immers uit algemene factoren zoals taakbewustzijn, vertrouwen of de betrouwbaarheid van informatie. De factoren uit het model zijn door deze scriptie in verband gebracht met crisisbeheersing, maar ze komen er niet vandaan. De factoren zijn breder toepasbaar dan crisisteam, mits aan een aantal overeenkomsten wordt voldaan.

Crisisteam zijn bijzonder want zij worden ingezet bij incidentbestrijding waar coördinatie voor nodig is. De teams zijn vormgegeven in vaste rollen met vaste procedures. De coördinatie tussen en binnen teams geschiedt gedeeltelijk volgens deze vaste procedures (Faraj & Xiao, 2006). Crisisbeheersing verloopt echter niet alleen via vaste procedures omdat een crisis dynamisch en onvoorspelbaar is. Het flexibele gedeelte van de coördinatie verloopt via interactie. Interactie is ook de basis van het factorenmodel. Het belang van interactie voor beeldvorming neemt af indien teams kleiner en meer homogeen worden (Cooke et al., 2013). Teamleden weten in kleine homogene teams impliciet van elkaar wat voor beeld zij hebben. Kortom het factorenmodel is mogelijk van toepassing op alle teams waarbij hun coördinatie niet volledig is ingericht volgens vaste procedures. Er moet dus ruimte zijn voor coördinatie door interactie. Interactie moet daarnaast belangrijk genoeg zijn voor de coördinatie omdat het team voldoende groot en heterogeen is. Verder onderzoek kan zich richten op het valideren van het factorenmodel bij teams die voldoen aan deze eisen. Voorbeelden van teams die aan deze eisen voldoen zijn onder meer operatieteam en cockpitcrew¹³ (Edmondson, 2003).

Samenvattend zou verder onderzoek zich kunnen richten op het valideren van het model voor meer teams dan alleen crisisteam. Aanvullend onderzoek zou ook kunnen gaan over het verband tussen beeldvorming en beslissingen onder stress. Het huidige onderzoek is mogelijk beperkt omdat het interviewen van meer respondenten zou kunnen leiden tot sterkere conclusies. Een aanvullende enquête kan mogelijk uitsluitsel geven over de verschillen tussen teams in beeldvorming. Het is niet aannemelijk dat een andere onderzoeksmethode andere conclusies zou opleveren omdat de hoeveelheid nieuwe informatie met ieder volgend interview afnam en de aanwezige theorie of onderzoeksresultaten onderschreef in plaats van tegensprak. Meer respondenten zou eerder leiden tot het onderschrijven van de huidige resultaten in plaats van het opdoen van compleet nieuwe conclusies. U heeft daarom door het lezen van deze scriptie een beeld gevormd over beeldvorming binnen crisisteam.

¹³ Dit zijn voorbeeld van teams die door informatie te delen op onverwachte situaties op een gecoördineerde manier moeten reageren (Edmondson, 2003).

Referenties

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. [Review]. *Annual review of psychology*, 60, 451-474. doi: 10.1146/annurev.psych.60.110707.163505
- Arends, V. (2011). *Van openbare orde naar crisisbeheersing: De omschakeling van GBO naar GRIP*. MCPM 2 Unpublished master thesis, Politieacademie.
- Babbie, E. (2010). *The Practice of Social Research* (12 ed.). Belmont: Wadsworth, Cengage Learning.
- Bezuyen, M. J., Visser, B., Koenders, A. H. W., Muller, E. R., Schilstra, M., & Foederer, B. (1999). *Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing Politie*. (99334). Den Haag.
- Bharosa, N., Lee, J., & Janssen, M. (2010). Challenges and obstacles in sharing and coordinating information during multi-agency disaster response: Propositions from field exercises. *Information Systems Frontiers*, 12(1), 49-65. doi: 10.1007/s10796-009-9174-z
- Boeije, H. (2005). *Stappenplan Kwalitatief Onderzoek Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Borodzicz, E. P. (2004). The missing ingredient is the value of flexibility. *Simulation & Gaming*, 35(3), 414-426.
- Bos, J. G., & Schellekens, G. J. A. M. (2013). *Civiel-militaire samenwerking: Eindmeting 2013*. (J-21228). Den Haag: Audit Functie Defensie & Inspectie Veiligheid en Justitie.
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note. *Qualitative research*, 8(1), 137-152. doi: 10.1177/1468794107085301
- Bruce, P. J. (2011). Decision-making in airline operations: the importance of identifying decision considerations. *International Journal of Aviation Management*, 1(1), 89-104.
- Bruinsma, G. W. J. (2010). *Adaptive Workflow Simulation of Emergency Response* (Unpublished doctoral dissertation). Universiteit Twente, Enschede.
- C.Poppelaars. (2002). *Referentiekader Conflict- en Crisisbeheersing 2002*.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195-202.
- Cooke, N. J., Gorman, J. C., Duran, J. L., & Taylor, A. R. (2007). Team cognition in experienced command-and-control teams. *Journal of Experimental Psychology: Applied*, 13(3), 146. doi: 10.1037/1076-898X.13.3.146
- Cooke, N. J., Gorman, J. C., Myers, C. W., & Duran, J. L. (2013). Interactive team cognition. *Cognitive science*, 37(2), 255-285. doi: 10.1111/cogs.12009
- Cools, F. (2014). *GRIP-regeling 1 t/m 5 en GRIP Rijk*. Arnhem: Infopunt Veiligheid. Retrieved from https://www.nctv.nl/Images/4.kennispublicatie-grip-regeling_tcm126-576944.pdf.
- Crichton, & Flin, R. (2001). Training for emergency management: tactical decision games. *Journal of Hazardous Materials*, 88(2), 255-266.
- Crichton, Flin, R., & McGeorge, P. (2005). Decision making by on-scene incident commanders in nuclear emergencies. *Cognition, Technology & Work*, 7(3), 156-166.
- Dorrestijn, W. (2005). *Groende dienders blauwe militairen: De meerwaarde van de KMar binnen CCB*. MCDM 7, Nederlands Instituut voor Brandweer en Rampenbestrijding.
- Driskell, J. E., Salas, E., Pierce, L. G., & Wollert, T. N. (2008). Stress Exposure Training: An Event-Based Approach. In P. A. Hancock & J. L. Szalma (Eds.), *Performance Under Stress*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1419-1452. doi: 10.1111/1467-6486.00386
- Endsley, M. R. (1995). Toward a theory of situation awareness in dynamic systems. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(1), 32-64. doi: 10.1518/001872095779049543

- Endsley, M. R., Bolté, B., & Jones, D. G. (2003). *Designing for Situation Awareness: An approach to User-Centered Design*. London: Taylor & Francis.
- Espevik, R., Johnsen, B. H., & Eid, J. (2011). Communication and performance in co-located and distributed teams: An issue of shared mental models of team members? *Military Psychology*, 23(6), 616.
- Faraj, S., & Xiao, Y. (2006). Coordination in fast-response organizations. *Management Science*, 52(8), 1155-1169. doi: 10.1287/mnsc.1060.0526
- Fiore, S. M., Rosen, M. A., Smith-Jentsch, K., Salas, E., Letsky, M., & Warner, N. (2010). Toward an understanding of macrocognition in teams: predicting processes in complex collaborative contexts. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 52(2), 203-224.
- Flach, J. M., Bennett, K. B., Hagacinski, R. J., Mulder, M., & Van Paassen, R. (2013). The closed-loop dynamics of cognitive work. In J. D. Lee & A. Kirlik (Eds.), *The Oxford handbook of cognitive engineering* (pp. 19-35). Oxford: Oxford University Press.
- Friese, S. (2014). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti* (second ed.). London: SAGE Publications.
- Geveke, H., Huizing, Y., Stijger, E., Sybrandi, F., & Temme, B. (2008). *Handboek Voorbereiding Rampenbestrijding: Structureren Documentatie Rampenbestrijding*. (9464/44487099.001). Den Haag: B&A Groep Beleidsonderzoek & -Advies bv.
- Gorman, J. C., Cooke, N. J., & Winner, J. L. (2006). Measuring team situation awareness in decentralized command and control environments. *Ergonomics*, 49(12-13), 1312-1325. doi: 10.1080/00140130600612788
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Healey, M. P., Hodgkinson, G. P., & Teo, S. (2009). *Responding effectively to civil emergencies: the role of transactive memory in the performance of multi team systems*. Paper presented at the Proceedings of NDM9 the 9th international conference on naturalistic decision making.
- Heerschap, M., Hijum, H. v., Verschoor, A., Verspeek, P., Maessen, C., Dommele, R. v., . . . Klaarbergen, A. v. (2009). Referentiekader Regionaal Crisisplan 2009 (pp. 1-92). Apeldoorn: Drukmotief bv.
- Hilgenberg, S. (2013). Multidisciplinair Evaluatierapport: Zwaar ongeval A15 30 juni 2013: Veiligheids- en Gezondheidsregio Gelderland-Midden.
- Hollnagel, E., Leonhardt, J., Licu, T., & Shorrock, S. (2013). *From Safety-I to Safety-II: A White Paper*. Retrieved from https://www.eurocontrol.int/sites/default/files/content/documents/nm/safety/safety_white_paper_sept_2013-web.pdf.
- Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is anybody out there? Antecedents of trust in global virtual teams. *Journal of Management Information Systems*, 29-64.
- Johnson, K. (2000). *School crisis management: A hands-on guide to training crisis response teams*: Hunter House.
- Krom, A., & Brinkman, Z. (2010). Evaluatie oefening FloodEx: Field Exercise (pp. 37): Multidisciplinair Directie Team (MDT) Noord-Holland Noord.
- Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. [Validation Studies]. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 587.
- Li, N., Yang, Z., Ghahramani, A., Becerik-Gerber, B., & Soibelman, L. (2014). Situational awareness for supporting building fire emergency response: Information needs, information sources, and implementation requirements. *Fire safety journal*, 63, 17-28. doi: 10.1016/j.firesaf.2013.11.010
- Luokkala, P., & Virrantaus, K. (2014). Developing information systems to support situational awareness and interaction in time-pressuring crisis situations. *Safety Science*, 63, 191-203. doi: 10.1016/j.ssci.2013.11.014

- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551-580. doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 166-195). London: Sage Publications.
- NCTV. (2014). *Factsheet Bijstand & ondersteuning aan politie*. (J-23114). Driebergen: Nationaal Coordinator Terrorismebestrijding en Veiligheid. Retrieved from https://www.nctv.nl/Images/86017-factsheet-bijstand-en-ondersteuning-aan-de-politiev3_tcm126-541949.pdf.
- Netten, C. P. M. (2015). *Machine Learning for Relevance of Information in Crisis Response*. (Unpublished doctoral dissertation). Universiteit van Amsterdam, Amsterdam. (uvapub:157981)
- Nofi, A. A. (2000). *Defining and Measuring Shared Situational Awareness*. (NSN 7540-01-280-5500). Alexandria, Virginia: Defense Advanced Research Projects Agency.
- Oomes, A. (2004). *Organization awareness in crisis management*. Paper presented at the Proceedings of the International Workshop on Information Systems on Crisis Response and Management (ISCRAM).
- Oser, R., Gualtieri, J., Cannon-Bowers, J., & Salas, E. (1999). Training team problem solving skills: an event-based approach. *Computers in Human Behavior*, 15(3), 441-462. doi: 10.1016/S0747-5632(99)00031-X
- Paton, D. (2003). Stress in disaster response: a risk management approach. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 12(3), 203-209.
- Paton, D., & Flin, R. (1999). Disaster stress: an emergency management perspective. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 8(4), 261-267.
- Politie. (2004). *Algemene regeling Grootschalig en bijzonder optreden (GBO): Het hoe en wanneer*.
- Rosen, M. A., Salas, E., Wu, T. S., Silvestri, S., Lazzara, E. H., Lyons, R., . . . King, H. B. (2008). Promoting teamwork: An event based approach to simulation based teamwork training for emergency medicine residents. *Academic Emergency Medicine*, 15(11), 1190-1198. doi: 10.1111/j.1553-2712.2008.00180.x
- Salmon, P. M., Stanton, N. A., Walker, G. H., Baber, C., Jenkins, D. P., McMaster, R., & Young, M. S. (2008). What really is going on? Review of situation awareness models for individuals and teams. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 9(4), 297-323.
- Salmon, P. M., Stanton, N. A., Walker, G. H., Jenkins, D., Ladva, D., Rafferty, L., & Young, M. (2009). Measuring Situation Awareness in complex systems: Comparison of measures study. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(3), 490-500. doi: 10.1016/j.ergon.2008.10.010
- Salmon, P. M., Stanton, N. A., & Young, K. L. (2012). Situation awareness on the road: review, theoretical and methodological issues, and future directions. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 13(4), 472-492.
- Schaafstal, A. M., Johnston, J. H., & Oser, R. L. (2001). Training teams for emergency management. *Computers in Human Behavior*, 17(5), 615-626. doi: 10.1016/S0747-5632(01)00026-7
- Scholtens, A. (2008). Controlled collaboration in disaster and crisis management in the Netherlands, history and practice of an overestimated and underestimated concept. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(4), 195-207.
- Scholtens, A., Van Staalduinen, G., & Helsloot, I. (2012). *Systeemevaluatie oefening Prisma* (pp. 36): Crisislab.
- Schraagen, J. M., & Van de Ven, J. (2008). Improving decision making in crisis response through critical thinking support. *Journal of cognitive engineering and decision making*, 2(4), 311-327.
- Schraagen, J. M., Veld, M. H., & De Koning, L. (2010). Information sharing during crisis management in hierarchical vs. network teams. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(2), 117-127.

- Seppänen, H., Mäkelä, J., Luukkala, P., & Virrantaus, K. (2013). Developing shared situational awareness for emergency management. *Safety Science*, 55, 1-9.
- Snizek, J. A., Wilkins, D. C., Wadlington, P. L., & Baumann, M. R. (2002). Training for crisis decision-making: Psychological issues and computer-based solutions. *Journal of Management Information Systems*, 18(4), 147-168.
- Stanton, N. A., Salmon, P. M., Walker, G. H., & Jenkins, D. P. (2010). Is situation awareness all in the mind? *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 11(1-2), 29-40.
- Stuurman, M. (2011). *Crisismanagement en actionable knowledge: Crisiscoördinatie door Officieren van Dienst*. Unpublished master thesis, Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Van Andel, W. (2007). *Kiezen en delen? Beschouwing over de functie Officier van Dienst bij de Politie*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Van Oudenhoven, J. P., & Giebels, E. (2010). *Groepen aan het werk* (Vol. Zesde druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Vennings, F. (2009). *SYNERGIE EDER ZIJN TALENT... SAMEN HET RESULTAAT: Een onderzoek naar de invloed van 'taakbewustzijn' bij multidisciplinaire samenwerkende groepen*. Unpublished master thesis, Universiteit Twente, Enschede.
- Wolbers, J., & Boersma, K. (2013). The common operational picture as collective sensemaking. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(4), 186-199. doi: 10.1111/1468-5973.12027

Bijlage 1: kernbezetting multidisciplinaire teams

CoPI	ROT	GBT	RBT
Leider CoPI	leider ROT	burgemeester als bevoegd gezag	Voorzitter veiligheidsregio als bevoegd gezag
OvD-G	algemeen commandant bevolkingszorg	(hoofd)officier van justitie,	burgemeesters betrokken gemeenten
OvD-B	algemeen commandant brandweertzorg	adviseur GBT bevolkingszorg	hoofdofficier van justitie
OvD-bevolkingszorg	algemeen commandant geneeskundige zorg	adviseur GBT geneeskundig,	voorzitter van elk betrokken waterschap wordt uitgenodigd
OvD-P	algemeen commandant politiezorg	adviseur GBT brandweer,	adviseur RBT bevolkingszorg
informatiemanager CoPI	functionaris crisiscommunicatie ROT	adviseur GBT politie,	adviseur RBT brandweer
Functionaris crisiscommunicatie CoPI	en een informatiemanager ROT	functionaris crisiscommunicatie GBT	adviseur RBT geneeskundig
			Adviseur RBT politie
			functionaris crisiscommunicatie RBT
			informatiemanager RBT

Informatie verkregen uit: (Cools, 2014).

Bijlage 2. De rol van KMar binnen crisisbeheersing

Deze bijlage gaat in op de rol van de KMar in crisisbeheersing. Deze masterthesis is namelijk geschreven in opdracht van Sector Training van de KMar. In dit hoofdstuk wordt daarom het juridische kader geschetst voor de werkzaamheden van functionarissen van de KMar.

1.1 Omschrijving conflict en crisisbeheersing

De term conflict- en crisisbeheersing vindt zijn oorsprong in het Referentiekader Conflict en Crisisbeheersing uit 1999 (RK CCB). Het referentiekader is ontwikkeld om kennis en vaardigheden te ontwikkelen om als politieorganisatie adequaat te kunnen reageren op uiteenlopende conflicten en crises (Bezuyen et al., 1999). Het doel van het referentiekader is om bindende uitspraken te doen over de organisatie van conflict- en crisisbeheersing binnen de Nederlandse politie. Het referentiekader is vernieuwd in 2002 naar aanleiding van een aantal incidenten zoals de Vuurwerkramp in Enschede (13 mei 2000) en de Cafébrand in Volendam (1 januari 2001). De KMar heeft geparticipeerd in de totstandkoming van het nieuwe referentiekader (C.Poppelaars, 2002). Ten slotte heeft de KMar besloten haar CCB organisatie volgens de RK CCB 2002 richtlijnen in te richten (Dorrestijn, 2005). CCB geldt dus voor de KMar en politie. In een paragraaf twee wordt uitgelegd wanneer de KMar bevoegd is om te handelen i.p.v. de politie en wanneer de KMar en politie elkaar aanvullen.

Hoewel er in 2009 een nieuw regionaal referentiekader is uitgebracht, is het referentiekader van 2002 leidend voor de interne CCB organisatie van de KMar. Het referentiekader van 2002 gaat voornamelijk in op de interne organisatie van de politie en dus de KMar bij een crisis of conflict. Het referentiekader van 2009 gaat over samenwerking binnen de veiligheidsregio's. De KMar zit als politieorganisatie niet in de veiligheidsregio.

Definities

Definities zijn van belang om het werkveld CCB verder in te kaderen. In de referentiekaders worden termen als conflicten en crises niet gedefinieerd. Een crisis is een verstoring (of risico op verstoring) van de openbare orde die een gecoördineerde inzet van hulpdienst(en) vergt onder tijdsdruk¹⁴. Daar valt bijvoorbeeld een ramp onder maar ook een kaping of terrorisme. Crisisbeheersing is dus het beheersen en bestrijden van een crisis waar een gecoördineerd optreden voor nodig is, al dan niet met externe partners (Operationele instructie GBO).

CCB gaat dus over situaties waar een vitaal belang van de samenleving (dreigt) te worden aangetast en een zwaar ongeval of gebeurtenis waarbij het leven en gezondheid van veel personen, het milieu of grote materiële schade in ernstige mate geschaad (wordt) en waarbij meerdere diensten – en organisaties moeten worden ingezet voor de bestrijding daarvan.

Voor CCB wordt onderscheid gemaakt in driedelige verschijningsvormen:

1. Openbare orde, onder meer
 - Rellen
 - Demonstratieve acties
 - Stakings- en blokkadeacties
 - Sabotage
 - Bommeldingen
 - Ontruimingsacties

¹⁴ Voor een uitgebreide behandeling van de definities zie 1.2.

- Evacuaties
 - Grootschalige evenementen
 - Staatsbezoeken en
 - Internationale politieke bijeenkomsten
2. Grootschalige opsporing, onder meer
 - Gijzelingen
 - Ontvoeringen
 - Afpersingen
 - Gewelddadige aanslagen op personen en/of objecten
 - Gecoördineerde aanhoudings-, opsporings en bewijsvergaaracties in het kader van rechercheonderzoeken
 3. Multidisciplinaire hulpverlening onder meer
 - Milieurampen
 - Grote branden/ ontploffingen
 - Ernstige vormen van natuurgeweld
 - Gewelddadige aanslagen op objecten
 - Ernstige ongevallen in het weg-, trein-, vaar en vliegverkeer (Politie, 2004).

1.2 Taakomschrijving, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van KMar

In deze paragraaf wordt kort de taakomschrijving van een OvD-P behandeld. Daarna volgt er een overzicht van alle functionarissen van de KMar werkzaam binnen CCB. Vervolgens wordt uiteengezet wanneer de functionarissen van de KMar verantwoordelijk en bevoegd zijn. De verantwoordelijkheid en bevoegdheid wordt uiteengezet via drie situatieomschrijvingen. Eén situatie speelt zich af op een terrein waar de KMar verantwoordelijk voor is. Eén situatie waarbij het incident verder strekt dan alleen het terrein waar de KMar verantwoordelijk voor is. Ten slotte één situatie waarbij het incident niet plaatsvindt op het terrein waar de KMar verantwoordelijk voor is. Na deze uiteenzetting moet duidelijk zijn welke functionarissen van de KMar er zijn en wanneer zij bevoegd zijn tot handelen.

Taakomschrijving

De OvD-P is sinds het RKCCB 2002 de verantwoordelijke voor de eerste maatregelen van de politie en KMar bij een conflict of crisis (C.Poppelaars, 2002). De OvD-P draagt zorg voor zeven processen. Hij zal taakverantwoordelijke eenheden aanwijzen om deze processen uit te laten voeren. De zeven processen zijn:

1. Ontruimen en evacueren
2. Afzetten en afschermen
3. Verkeerregelen (verkeerscirculatie)
4. Handhaven openbare orde
5. Identificatie slachtoffers
6. Begidsen
7. Strafrechtelijk onderzoek

Naast het coördineren van deze zeven processen heeft de OvD-P nog de volgende andere taken:

1. Route bepalen naar het incident
2. Handhaven van de openbare orde
3. Eerste hulp, slachtoffer vervoer en slachtofferzorg coördineren in samenwerking met GHOR
4. Een veilige route opzetten voor medisch transport opzetten
5. Een evacuatieplan opstellen indien hulpverleners zichzelf moeten redden
6. Coördineren en beveiligen van routes naar en van het incident
7. Regelen van extra mankracht en middelen

8. Operationele informatie efficiënt delen tijdens het CoPI met de andere hulpdiensten en acties coördineren om de doelen te bereiken. Daarnaast de tactische en strategische niveaus informeren en adviseren, en een mogelijk effectgebied in de gaten houden (Netten, 2015).

De OvD-P is verantwoordelijk voor de eerste maatregelen van de politie en KMar bij een conflict of crisis (C.Poppelaars, 2002). De functionarissen van de KMar worden echter landelijk ingezet. Vanwege de lange aanrijtiden is het aannemelijk dat een OvD-P van de KMar in een situatie terecht komt, die al door een OvD-P van de politie is aangelopen. De OvD-P moet vervolgens besluiten of het de capaciteit van het reguliere werk te boven gaat. Zodra dat het geval is wordt er opgeschaald naar een GBO procedure (Van Andel, 2007). Een GBO procedure leidt tot een SGB0 (Staf Grootchalig Bijzonder Optreden).

SGB0

Indien het incident, conflict, crisis of ramp de reguliere capaciteit van de KMar te boven gaat, dan vergen zij een bovenregulier en grootchalig optreden van de KMar. Dan is gecoördineerde aansturing van eenheden, samenwerking met andere hulpdiensten en afstemming met bevoegd gezag nodig. Een grootchalig en bijzonder optreden (GBO) wordt gekenmerkt door de uitvoering (naast het reguliere politiewerk) en het karakter (er is een duidelijke start en dito einde). De CCB overstijgt dan het reguliere politiewerk door de aard, omvang en trend van de conflict- en crisissituatie dan wel

- Risico's voor leven en of gezondheid van mens en/of dier
- Risico's door de matige informatiepositie
- Risico's door de hoge tijdsdruk bij het nemen van besluiten
- Risico's door de kwaliteit en kwantiteit van de medewerkers
- En of grote media aandacht geniet en of hoog op de politieke agenda staat (Politie, 2004)

Er hoeft niet aan alle risico's voldaan te worden voordat men overschakelt tot een GBO situatie.

Strategisch niveau

Het opschalen van een GBO procedure houdt in dat er op strategisch niveau een Algemeen Commandant Grootchalig en Bijzonder optreden wordt aangesteld. Hij houdt zich onder meer bezig met het te bereiken doel, de beleidsuitgangspunten, tolerantiegrenzen en aanvragen bijstand.

Tactisch niveau

Een niveau daaronder zit het tactische niveau. Functionarissen op het tactische niveau zijn Het verantwoordelijk voor de vertaling van beleid naar uitvoering en het informeren en adviseren van het strategisch niveau/bevoegd gezag (Politie, 2004). In de maximale bezetting bestaat het tactische niveau uit de volgende functionarissen:

- Hoofd Mobiliteit (H-MOB)
- Hoofd Openbare orde handhaven (HOHA)
- Hoofd Opsporingsexpertise (HOPEX)
- Hoofd Bewaking en beveiliging (HBB)
- Hoofd Opsporing (recherche) (HOPS)
- Hoofd Interventie (BSB) (HINT)
- Hoofd Slachtofferregistratie en –identificatie (HSRI)
- Hoofd Informatie (Intell) (HIN)
- Hoofd Handhaven Netwerken (HHN)
- Hoofd Ondersteuning (H-ON)

Operationeel niveau

Op operationeel niveau blijft de OvD-P verantwoordelijk voor het aansturen van de toegewezen en uitvoerende eenheden. En hij blijft in overleg met de andere hulpverlenende instanties op het plaats incident. De OvD-P moet dus ondanks een GBO procedure zorg dragen voor de zeven politieprocessen op het plaats incident. Het opschalen met een GBO procedure houdt dus in dat de commandostructuur verandert, maar het werk voor de OvD-P blijft hetzelfde (Politie, 2004).

Het kan echter ook andersom. Een GBO procedure kan ook ingesteld worden bij een verwacht groot evenement, staatsbezoek, etc. Indien dan een incident gebeurt, is de OvD-P weer verantwoordelijk maar hij hoeft zelf niet meer op te schalen naar een GBO procedure omdat deze al is ingesteld (Arends, 2011). Bij opschaling naar een GBO structuur blijft de OvD-P het aanspreekpunt op het plaats incident voor de Algemene commandant GBO (Van Andel, 2007).

Situatie 1: incident op terrein waar KMar verantwoordelijk voor is

Uit de Politiewet volgt dat de KMar verantwoordelijk is voor de politietaak op de luchthavens, op de ambtswoning van de minister-president, op plaatsen onder beheer van Onze Minister van Defensie en op plaatsen die ten behoeve van de landsverdediging zijn aangewezen (art 4. lid 1 Polw). Op al deze plaatsen is de KMar dus verantwoordelijk voor de politietaak i.p.v. de politie. Dus als er een CCB situatie zich voordoet op deze plaatsen is een OvD-P van de KMar belast met het zorg dragen voor de zeven processen (ontruimen, afzetten en afschermen, verkeerregelen, handhaven openbare orde, identificatie slachtoffers, begidsen en strafrechtelijk onderzoek). Vervolgens kan de OvD-P besluiten tot opschalen.

Situatie 2: incident dat verder strekt dan alleen terrein waar KMar verantwoordelijk voor is

Het vorige gedeelte ging over incidenten die zich tot het taakgebied van de KMar beperkten. Er kunnen ook incidenten plaatsvinden die groter zijn dan het taakgebied van de KMar bijvoorbeeld een brand op een luchthaven waarbij schadelijke rook buiten de luchthaven trekt. De verantwoordelijkheden voor dat soort incidenten zijn te achterhalen door rampbestrijdingsplannen. De KMar is onder andere belast met de politietaak op de luchthavens. Volgens art. 17 lid 1 Wvr moeten de veiligheidsregio's naast hun regionale crisisplan een rampbestrijdingsplan schrijven voor luchthavens. In het rampbestrijdingsplan wordt de samenwerking tussen de hulpdiensten geregeld als er een incident plaatsvindt op een luchthaven. Over het algemeen is in de rampenbestrijdingsplannen gereguleerd dat de KMar bevoegd is voor het luchtvaartterrein en de politie voor als het effectgebied buiten de luchthaven ligt ¹⁵.

Hoewel er geen duidelijke regels zijn voor de samenwerking tussen politie en KMar lijken zij vooral onderling hun samenwerking te moeten reguleren. Een OvD-P van de KMar en een OvD-P van de politie werken dus naast elkaar. De OvD-P van de KMar is dan ook echt alleen verantwoordelijk voor het luchthaven terrein en zal crisisbeheersingstaken buiten de luchthaven aan de politie moeten overlaten.

Situatie 3: incident niet op terrein waar KMar verantwoordelijk voor is

De politie en de KMar zijn belast met de CCB taak. De politie in heel Nederland en de KMar in de gebieden waar zij verantwoordelijk is voor de politietaak. De politiewet stelt dat er regels kunnen worden gegeven over de samenwerking tussen de politie en de Marechaussee (art. 5 Polw). De

¹⁵ Bewering gebaseerd op: Rampenbestrijdingsplan 2013: *Vliegbases Gilze-Rijen en Woensdrecht*, Crisisbestrijdingsplan Schiphol 2013: *Het plan voor Rampenbestrijding en Crisisbeheersing*, Rampenbestrijdingsplan 2011: *Vliegbasis Leeuwarden* en: Incident- en Rampenbestrijdingsplan 2013: *Groningen Airport Eelde*

politiewet stelt ook dat de Marechaussee bijstand kan verlenen aan de politie (art. 57 lid 1 Polw). De KMar en de politie hebben dus wettelijke grondslag om samen te werken en de KMar heeft wettelijke grondslag om bijstand te verlenen. In het volgende gedeelte wordt ingegaan op de samenwerking tussen politie en KMar op het gebied van CCB. Daarnaast wordt er ingegaan op het verlenen van bijstand aan de politie door de KMar op het gebied van CCB.

Samenwerking KMar en Politie

De samenwerking tussen Defensie en politie is verder geregeld in de Civiel-Militaire Bestuursafspraken van 2005 en de Intensivering Civiel-Militaire Samenwerking van 2006 (Bos & Schellekens, 2013). Inmiddels wordt er verder gewerkt aan een programma voor Versterking Civiel-Militaire Samenwerking in 2014. Het programma voor Versterking Civiel-Militaire Samenwerking is echter nog niet af, daarom ligt de verdere focus op de Civiel-Militaire Bestuursafspraken (CMBA) van 2005 en de Intensivering Civiel-Militaire Samenwerking (ICVS) van 2006. Uit de CMBA en ICVS vloeit voort dat Defensie een rol zou moeten hebben in de veiligheidsregio's. De veiligheidsregio's vullen dat echter verschillend in (Bos & Schellekens, 2013). Drie veiligheidsregio's, van de 25, kennen Defensie een structurele plaats toe in de hoofdstructuur van rampenbestrijding en crisisbeheersing. In andere veiligheidsregio's is Defensie pas betrokken indien het incident daar aanleiding toe geeft of het incident moet dermate groot zijn, dan is alarmeren van Defensie verplicht. Defensie heeft in deze veiligheidsregio's slechts een adviserende en informerende rol. Defensie heeft wel een vaste positie in de voorbereidingen op rampenbestrijding en crisisbeheersing (Bos & Schellekens, 2013). De KMar heeft als vertegenwoordiger van defensie zitting in drie veiligheidsregio's. In de andere 22 veiligheidsregio's zitten vertegenwoordigers van de andere defensieonderdelen (landmacht, marine en luchtmacht).

Bijstand KMar aan politie

Binnen het kader van bijstand aan de politie van de KMar zijn er twee onderwerpen van belang binnen CCB. Ten eerste kan de KMar bijstand verlenen aan de politie voor handhaving van openbare orde. De bijstand mag verleend worden ook als de capaciteit van de politie nog niet is uitgeput. Ook een specifiek verzoek aan de KMar voor bijstand bijvoorbeeld door lokale bekendheid of geoefendheid is mogelijk (NCTV, 2014). De burgemeester bepaalt of bijstand wenselijk is. De regionale politie-eenheid conflict en crisisbeheersing doet de aanvraag die via het Landelijk Operationeel Coördinatiecentrum (LOCC) bij de KMar terecht komt (NCTV, 2014).

Ten tweede mag de KMar ook bijstand verlenen aan de politie voor strafrechtelijke handhaving van de rechtsorde, dan wel voor het verrichten van taken ten dienste van justitie. De KMar mag bijstand verlenen, ook als de capaciteit van de politie nog niet uitgeput is. Ook een specifiek verzoek om KMar bijstand, wegens lokale bekendheid of beschikbare opsporingsexpertise, is mogelijk. De officier van justitie bepaalt of bijstand wenselijk is (NCTV, 2014). De afdeling Operationele Zaken en Incidentenmanagement (OZI) van het Ministerie van Justitie bepaalt of en op welke wijze bijstand kan worden verleend aan de politie. Het college van Procureurs-generaal moet echter de aanvraag ondersteunen (NCTV, 2014).

Dus op plekken waar de KMar niet bevoegd is kan het toch een rol spelen in CCB. Ten eerste speelt de KMar een rol via samenwerking. Ten tweede kan de KMar bijstand verlenen aan de politie. Bijstand is het assisteren van de politie om een de crisis of conflict te kunnen beheersen.

Conclusie

Een OvD-P van de KMar draagt zorg voor zeven processen bij een crisis of ramp. Vervolgens kan de OvD-P besluiten tot opschalen. Dan worden ook de verschillende hoofden op tactisch niveau ingeschakeld en een Algemeen Commandant op strategisch niveau.

Bijlage 3 Interviewvragen

Inleiding

- Onderwerp afstudeerscriptie: Beeldvorming (SA) op teamniveau opdat er een trainingsprogramma gemaakt kan worden.
- Duur van interview: 1 uur tot anderhalf uur
- Procedure: 2 delen, eerst over beeldvorming, daarna over leerdoelen.
- Anoniem
- Toestemming om interview op te nemen
- Ondertekenen information consent
- *Verdere vragen?*

Inleidende vragen

- *Wat voor functie bekleedt u binnen crisisbeheersing en wat zijn uw werkzaamheden in deze functie?*
- *Hoe lang bent u al werkzaam bij uw organisatie?*
- *Hoe lang hebt u deze functie binnen crisisbeheersing?*
- *In welk team bent u het vaakst ingezet tijdens crisisbeheersing?*
- *Hoe vaak bent u in actie gekomen bij een incident dan wel bij een grote oefening binnen crisisbeheersing?*

Deel 1: Beeldvorming

- *Wat is volgens u beeldvorming op teamniveau? Hoe ziet dat eruit?*
- *Wat is het belang van beeldvorming binnen een team?*
- *Wat is het belang van beeldvorming voor uw functie?*
- *Welke factoren zijn van voor u belang voor de beeldvorming voor het team waarin u werkzaam bent?*
 - Bij hele algemene antwoorden (zoals communicatie, samenwerking of informatie) wordt om een specificatie gevraagd.
- *Kunt u deze antwoorden toelichten?*
- Globale uitleg over SA op teamniveau: SA op individueel niveau wordt opgemaakt uit drie stappen namelijk de eerste stap is de perceptie van informatie over de situatie. De tweede stap is een goed begrip van de informatie in relatie tot de taken die nagestreefd worden. De derde stap is wat de elementen zijn in de omgeving, wat zij betekenen in relatie tot de taken en de mogelijkheid om te voorspellen wat de elementen gaan doen in de toekomst. Op teamniveau hebben mensen andere taken dus ook ander SA. Het is ook per functie afhankelijk welke informatie je nodig hebt en welke informatie je binnen krijgt. Het is voor het team dus van belang dat men op teamniveau beschikt over het juiste SA en dat individuen daar toegang tot krijgen of geven. SA op teamniveau draait daarom om communicatie en informatie.
- *Kunt u reflecteren op mogelijke knelpunten in het vormen van een beeld binnen het team waarin u werkzaam bent? Liggen deze knelpunten voornamelijk in de communicatie (elkaar begrijpen) of in de informatie (de situatie begrijpen)?*
- Voorleggen factorenmodel met korte toelichtingen per factor (zie afbeelding 1). Het voorgelegde model bestaat uit factoren die de communicatie en informatiedeling beïnvloeden. Nu volgt er per factor een uitleg. Daarna wordt er van u gevraagd om de verschillende factoren op volgorde van belangrijkheid te leggen. De meest belangrijke factor op plek één en de minst belangrijke factor op de laatste plek.
- *Vragen?*

Communicatiefactoren

Factor 1: Mate van openheid

- Uitleg: men is niet volledig open. Eerst wil men de eigen organisatiebelangen dienen en dan pas bijdragen aan de belangen van een ander. Kortom men houdt moedwillig (tijdelijk) informatie achter.

Factor 2: Mate van diversiteit van concepten

- Uitleg: communicatieproblemen kunnen ook ontstaan door het hanteren van verschillende concepten en het hebben van ander jargon. Bijvoorbeeld doordat organisaties verschillende functionarissen hebben op verscheidene niveaus en andere ondersteunde afdelingen.

Factor 3: Mate van vertrouwen

- Uitleg: Je kunt efficiënt communiceren als je elkaar vertrouwt. Vertrouwen kan zowel ontstaan doordat je elkaar al jaren kent. Vertrouwen kan ook ontstaan doordat je vertrouwt dat iemand anders zijn taken goed kan uitvoeren.

Factor 4: gebruik communicatiesystemen

- Uitleg: Nog een andere oorzaak van communicatieproblemen is het verkeerd gebruiken van communicatiesystemen. De verschillende organisaties of functionarissen gebruiken verschillende protocollen en hebben mogelijk andere apparaten, die niet altijd aangesloten zijn op het gebruikte netwerk. Ieder maakt bijvoorbeeld wel gebruik van C2000, maar ook andere apparatuur zoals mobieltjes, piepers, het LCMS, etc. Apparatuur kan daarnaast haperen door storingen of dat men het te druk heeft.

Factor 5: COP

- Uitleg: Er wordt veel gebruik gemaakt van kaartsystemen. Een OvD heeft bijvoorbeeld vaak een plotter die op een kaart plot wat er gaande is. Ook het maken van een situatieschets hoort daar bij. COP is in dit geval dus niets anders dan geografische informatie zoals een kaart met assets.

Informatiefactoren

Factor 6: Mate van specialisatie

- Uitleg: Binnen de crisisbeheersing komen de verschillende functionarissen vanuit verschillende disciplines naar het incident. De verschillende functionarissen hebben kennis van hun eigen processen en taken. Mogelijk hebben zij alleen toegang tot bepaalde informatie en daardoor hebben zij een ander beeld van de situatie. Een ander beeld hoeft nog geen probleem te zijn.

Factor 7: kwaliteit TMS

- Uitleg: Het Transactive Memory System (TMS) is kort gezegd kennis binnen het team van wie wat weet. Niet iedereen binnen het team hoeft overal kennis van te hebben. Tteamleden hoeven alleen te weten, wat zij voor hun eigen taak en de taak van hun collega's van belang is. Binnen een team is het daarom van belang te weten, wie welke informatie heeft, wie over

welke capaciteiten beschikt en hoe daarover snel is te beschikken. Een goed TMS zorgt ervoor dat binnen teams de juiste informatie, op de juiste manier op het goede moment bij de juiste persoon komt

Factor 8: Mate van taakbewustzijn

- Uitleg: Waar TMS gaat over wie wat weet, gaat taakbewustzijn over wie wat doet. Een hoge mate van taakbewustzijn binnen een team zorgt ervoor dat teamleden een algemeen begrip hebben over wie verantwoordelijk is voor welke taak en wie welke informatie nodig heeft om de taak tot een goed einde te brengen. Het gaat dus niet alleen over de verantwoordelijkheden van andere teamleden, maar ook over wat ze doen. Het is dus de vraag in hoeverre men bewust is waar de ander mee bezig is. Taakbewustzijn is niet alleen bewustzijn van de huidige taken van de verschillende teamleden, maar ook kennis van wat de volgende stap gaat zijn om de taak te volbrengen. Kortom een hoge mate van taakbewustzijn komt als volgt tot uiting: teamleden weten van elkaar wie welke taak heeft, welke processen en strategieën diegene gaat gebruiken om de taak uit te voeren, wat hij of zij voor persoon is en wat voor kennis en attitudes diegene in huis heeft. Zodoende krijgen teamleden inzicht in de taken die uitgevoerd moeten worden door henzelf en de andere teamleden en daardoor kunnen teamleden op elkaar anticiperen.

Factor 9: Mate van betrouwbaarheid informatie

- Uitleg: Een belangrijk onderdeel van informatie is de betrouwbaarheid. Er wordt geverifieerd of de informatie die binnenkomt klopt. Er zijn twee vormen van het controleren van de betrouwbaarheid van informatie. Ten eerste kan binnen het team gecontroleerd worden of iedereen dezelfde informatie heeft. Ten tweede kan geverifieerd worden of de informatie overeenkomt met de werkelijkheid.

Factor 10: Mate van activiteit functionarissen

- Uitleg: De mate van activiteit van functionarissen is ook van grote invloed op het delen van informatie. Vooral bij grote incidenten, waar de hoeveelheid informatie zeer groot is, kan het voorkomen dat informatie wordt achterwege gelaten. Daarnaast kan informatie ook gewoon vergeten worden. Of informatie lijkt niet meer relevant omdat men de bestrijding van de crisis zich tijdelijk op een ander onderdeel richt.

Factor 11: Hoeveelheid informatie

- Uitleg: Op individueel niveau leidt een informatiekloof ertoe dat sommige functionarissen over te weinig informatie beschikken, terwijl andere functionarissen teveel informatie hebben om te verwerken. Op teamniveau is de structuur van belang voor het verdelen van informatie. Ieder heeft een eigen taak en daarom hoeft niet iedereen alles te weten. Zoals eerder vermeld wordt er bij een groot incident een informatiemanager toegevoegd aan het team, zodat iedereen over de juiste informatie beschikt. Toch is er tijdens crises nog vaak een informatiekloof tussen informatiebehoefte en informatievoorziening.

Factor 12: Grootte van gebrek aan recente informatie

- Uitleg: Behalve de grote hoeveelheid informatie kan een ook veranderde situatie ervoor zorgen dat informatie niet gedeeld wordt. De doelen die behaald moeten worden om de

crisis te beheersen veranderen met de crisis mee. Een consequentie daarvan is dat functionarissen informatie vergeten te delen, omdat ze denken dat het niet langer relevant is. Zodoende wordt de informatie op verschillende punten in de tijd vernietigd. Het resultaat daarvan is het delen van informatie net zo dynamisch is als de situatie en constant in beweging.

Mogelijke extra factoren:

- *Zijn er nog factoren die een rol kunnen spelen in relatie met de beeldvorming die nog niet zijn genoemd?*
- *Wat zijn voor u de belangrijkste factoren om een beeld te vormen van een incident binnen het team waarin u werkzaam bent? Zou u voor uw rol binnen het team de factoren op volgorde van belangrijkheid willen leggen? De eerste factor is het belangrijkste en de laatste het minst belangrijk. Zou u uw keuzes kunnen toelichten?*
- *Zou u kunnen aangeven per factor hoe vaak deze factor de beeldvorming heel sterk beïnvloedt?*

Antwoordopties: (bijna) altijd, regelmatig, soms, (bijna) nooit

- *Zijn er verschillen als u de factoren op volgorde van belangrijkheid moet leggen voor het hele team in plaats vanuit uw rol binnen het team? Zo ja, wat zijn de verschillen?*

Deel 2: Training

De trainingsvragen zijn als volgt opgebouwd: eerst mag u de huidige manier van training kort evalueren, daarna mag u leerdoelen formuleren voor een individuele training. Daarna voor teamtrainingen in mono- en multidisciplinair verband. U mag zoveel mogelijk leerdoelen bedenken.

Evaluatie huidige training

- *Hoe wordt u/uw team momenteel getraind?*
- *Hoe wordt momenteel beeldvorming op teamniveau getraind?*
- *Vindt u dat de huidige training toereikend is? Zou u dit kunnen toelichten?*

Individuele training

- *Stel u krijgt een individuele functionaris training, en u weet dat deze factoren SA op teamniveau beïnvloeden. Welke factor(en) zou u willen trainen, en wat zou u door middel van de training willen bereiken opdat u beter kunt bijdragen in het team waarin u werkzaam bent?*

Monodisciplinaire teamtraining

- *Stel u krijgt een stafsectie/taakverantwoordelijke eenheden teamtraining, en u weet dat deze factoren SA op teamniveau beïnvloeden. Welke factor(en) zou u met het team willen trainen,*

en wat zou u door middel van de training willen bereiken opdat u team beter kan functioneren tijdens een crisis?

Indien de functionaris werkzaam is een multidisciplinair team zoals CoPI, ROT, GBT wordt de onderstaande vraag gesteld:

Multidisciplinaire teamtraining

- *Stel u krijgt een multidisciplinaire teamtraining, en u weet dat deze factoren SA op teamniveau beïnvloeden. Welke factor(en) zou u met het team willen trainen, en wat zou u door middel van de training willen bereiken opdat het CoPI/ROT/GBT/RBT overleg voortaan beter gaat?*

Bijlage 4: Codeerschema

Tabel 7
Codeerschema

Persoon*	Ervaring	Ervaring oefeningen Ervaring_incidenten Ervaring_jaren
	Functie crisisbeheersing	
	Taken	
Beeldvorming	Wat is beeldvorming?	Wat is beeldvorming?_Andere achtergrond, zelfde beeld Wat is beeldvorming?_Beginpunt handelen Wat is beeldvorming?_eigen beeld vanuit eigen kolom
	Belang van beeldvorming*	Belang_slechte besluiten Belang_Tegenwerken
	Zelf factoren	Zelf factoren_afstand tot incident Zelf factoren_afstemming relevante informatie Zelf factoren_getraindheid Zelf factoren_relatie Zelf factoren_startinformatie
	Knelpunt	Knelpunt_eigen koker Knelpunt_gebruik communicatiesystemen Knelpunt_relevante informatie voor ander Knelpunt_uniformiteit model
Factoren*	Belangrijkheid*	Gebruik communicatiesystemen Grootte van gebrek aan recente informatie Hoeveelheid informatie Kwaliteit COP Kwaliteit TMS Mate van activiteit functionarissen Mate van betrouwbaarheid informatie Mate van diversiteit concepten Mate van openheid Mate van specialisatie Mate van taakbewustzijn Mate van vertrouwen Ontbrekende factor
	Vaakst fout	Vaakst fout_activiteit funtionarissen Vaakst fout_betrouwbaarheid informatie Vaakst fout_communicatie Vaakst fout_communicatiesystemen Vaakst fout_diversiteit concepten Vaakst fout_hoeveelheid informatie Vaakst fout_kwaliteit COP Vaakst fout_kwaliteit TMS Vaakst fout_openheid Vaakst fout_recente informatie Vaakst fout_specialisatie Vaakst fout_taakbewustzijn Vaakst fout_vertrouwen
Training*	Huidige training	Huidige training_effect Huidige training_kritiek Huidige training_methode Huidige training_organisatie
	Individueel*	Individueel trainingsdoel_ervaring

		Individueel trainingsdoel_theorie
		Individueel trainingsdoel_betrouwbaarheid informatie
		Individueel trainingsdoel_communicatiesystemen
		Individueel trainingsdoel_informatie filteren
	Team*	Team trainingsdoel_activiteit functionarissen
		Team trainingsdoel_communicatie
		Team Trainingsdoel_taakbewustzijn
		Team trainingsdoel_vertrouwen
		Team trainingsdoel_hoeveelheid informatie
		Team trainingsdoel_kwaliteit TMS
		Team trainingsdoel_nieuwe scenario's
		Team trainingsdoel_openheid
		Team trainingsdoel_relaties opbouwen
Rest*	Verschil mono en multi	
	Ontkleurdheid functionarissen	
	Parallele informatiestromen	
	Rangenverschil	
	Rol KMar	
	Informatiemethode	
	Inzet SGB0	
	Leider	
	Afstand bewaren tot incident	

** opmerking deze codes zijn niet gebruikt in ATLAS. TI. Deze codes staan alleen in deze tabel om de structuur aan te geven.*

Bijlage 5: Belangrijkheid factoren individueel

Tabel 8

Belangrijkheid factoren individueel: CoPI

CoPI Ede	CoPI Barneveld	
Belangrijk	Mate van vertrouwen	Mate van vertrouwen
	Mate van betrouwbaarheid informatie	Mate van openheid
	Mate van openheid	Mate van taakbewustzijn
	Grootte van gebrek aan recente informatie	Mate van betrouwbaarheid informatie
	Mate van specialisatie	Kwaliteit TMS
	Mate van taakbewustzijn	Mate van diversiteit concepten
	Kwaliteit TMS	Mate van activiteit functionarissen
	Gebruik communicatiesystemen	Grootte van gebrek aan recente informatie
	Mate van activiteit functionarissen	Hoeveelheid informatie
	Mate van diversiteit concepten	Mate van specialisatie
	Kwaliteit COP	Gebruik communicatiesystemen
Onbelangrijk	Hoeveelheid informatie	Kwaliteit COP
CoPI Apeldoorn		CoPI Schiphol
Grootste knelpunt	Kwaliteit CoPI	Gebruik communicatiesystemen
	Mate van betrouwbaarheid informatie	Mate van taakbewustzijn
	Mate van taakbewustzijn	Mate van openheid
	Grootte van gebrek recente informatie	Mate van vertrouwen
	Mate van diversiteit concepten	Mate van activiteit functionarissen
	Hoeveelheid informatie	Mate van specialisatie
	Mate van activiteit functionarissen	Hoeveelheid informatie
	Mate van openheid	Mate van openheid
	Mate van vertrouwen	Mate van betrouwbaarheid informatie
	Mate van specialisatie	Grootte van gebrek recente informatie
	Gebruik communicatiesystemen	Kwaliteit COP
Kleinste knelpunt	Kwaliteit TMS	Kwaliteit TMS

Tabel 9
Belangrijkheid factoren individueel: SGBO

	SGBO HIN	SGBO HOHA
Belangrijk	Mate van taakbewustzijn	Mate van betrouwbaarheid informatie
	Mate van openheid	Mate van vertrouwen
	Mate van vertrouwen	Mate van openheid
	Gebruik communicatiesystemen	Mate van taakbewustzijn
	Kwaliteit TMS	Mate van specialisatie
	Mate van specialisatie	Mate van activiteit functionarissen
	Mate van activiteit functionarissen	Grootte van gebrek aan recente informatie
	Mate van diversiteit concepten	Hoeveelheid informatie
	Mate van betrouwbaarheid informatie	Gebruik communicatiesystemen
	Grootte van gebrek aan recente informatie	Mate van diversiteit concepten
	Hoeveelheid informatie	Kwaliteit TMS
Onbelangrijk	Kwaliteit COP	Kwaliteit COP
	SGBO HBB	SGBO: HINT
Grootste knelpunt	Mate van vertrouwen	Grootte van gebrek recente informatie
	Mate van betrouwbaarheid informatie	Kwaliteit COP
	Kwaliteit COP	Kwaliteit TMS
	Mate van openheid	Hoeveelheid informatie
	Mate van activiteit functionarissen	Mate van betrouwbaarheid informatie
	Gebruik communicatiesystemen	Mate van activiteit functionarissen
	Grootte van gebrek recente informatie	Mate van diversiteit concepten
	Mate van diversiteit concepten	Mate van specialisatie
	Kwaliteit TMS	Gebruik communicatiesystemen
	Hoeveelheid informatie	Mate van taakbewustzijn
	Mate van taakbewustzijn	Mate van openheid
Kleinste knelpunt	Mate van specialisatie	Mate van vertrouwen

Tabel 10

Belangrijkheid factoren individueel: ROT en BT

	ROT Gouda	ROT Utrecht
Belangrijk	Mate van vertrouwen	Mate van openheid
	Mate van openheid	Mate van vertrouwen
	Mate van specialisatie / Mate van diversiteit concepten	Mate van diversiteit concepten
	Mate van specialisatie / Mate van diversiteit concepten	Kwaliteit TMS
	Kwaliteit COP / Mate van betrouwbaarheid informatie*	Gebruik communicatiesystemen
	Kwaliteit COP / Mate van betrouwbaarheid informatie*	Mate van activiteit functionarissen
	Grootte van gebrek aan recente informatie	Mate van taakbewustzijn
	Mate van activiteit functionarissen	Mate van specialisatie
	Hoeveelheid informatie	Kwaliteit COP
	Kwaliteit TMS	Hoeveelheid informatie
	Gebruik communicatiesystemen	Mate van betrouwbaarheid informatie
Onbelangrijk	Mate van taakbewustzijn	Grootte van gebrek aan recente informatie
	BT Den Haag	BT Zwolle
Belangrijk	Mate van vertrouwen	Kwaliteit COP
	Mate van openheid	Mate van betrouwbaarheid informatie
	Mate van betrouwbaarheid informatie	Grootte van gebrek aan recente informatie
	Grootte van gebrek aan recente informatie	Gebruik communicatiesystemen
	Mate van taakbewustzijn	Mate van vertrouwen / Mate van diversiteit concepten*
	Mate van diversiteit concepten	Mate van vertrouwen / Mate van diversiteit concepten*
	Kwaliteit TMS	Kwaliteit TMS
	Mate van specialisatie	Mate van taakbewustzijn
	Kwaliteit COP	Mate van activiteit functionarissen
	Hoeveelheid informatie	Mate van openheid / Mate van specialisatie
	Gebruik communicatiesystemen	Mate van openheid / Mate van specialisatie
Onbelangrijk	Mate van activiteit functionarissen	Hoeveelheid informatie

* Opmerking bij gelijke belangrijkheid wordt de eerste factor van de twee als meest belangrijke meegenomen in de telling van tabel 3

Bijlage 5: Leerdoelen

Tabel 6 herhaling
Leerdoelen

Code	Eigen eenheid (OvD-P)	COPI	SGBO	ROT	BT	Totaal
Communicatie			1			1
Hoeveelheid informatie			1	2		3
Kwaliteit TMS		2				2
Mate van activiteit functionarissen	1					1
Mate van openheid				1		1
Mate van vertrouwen			1	1	1	3
Mate van taakbewustzijn	1					1
Nieuwe scenario's doornemen				1	1	2
Relaties opbouwen		2	1	2	2	7

Per leerdoel wordt er één quote gegeven om dat leerdoel te verduidelijken.

Leerdoel communicatie: SGBO HBB: *“Dan zou ik ook op deze drie hoofdblokken willen focussen waarbij de communicatie en het kwaliteit van het team wel de speerpunten zijn.”*

Leerdoel hoeveelheid informatie: ROT Gouda: *“Waar je ook op kunt trainen is de hoeveelheid informatie. De valkuil is dat als je een ronde maakt, er heel veel informatie wordt gedeeld. Het is alleen niet altijd informatie die er op dat moment toe doet. De scherpte daarin houden en brengen vind ik belangrijk in het kader van de snelheid van opschaling tijdens een crisis.”*

Leerdoel kwaliteit TMS: OvD-P Apeldoorn: *“Eigenlijk dat er in de informatie iets cruciaals zit, die ik krijg, waarvan ik niet weet dat het voor de andere kolom cruciaal is. Als ik hoor dat een getuige zegt dat er nog twaalf mensen vermist zijn, die voel ik wel aankomen dat zo iets voor iedereen belangrijk is. Maar dat het in de diepere informatie zit, waarvan ik eigenlijk zelf niet onderken dat het cruciaal is voor een andere kolom, zoals zware of dichte deuren. Dat ik getriggerd word op zaken die eigenlijk niet weet. Dat ik dingen te horen krijg en deel in het CoPI waarvan de andere zeggen; “dat is voor mij cruciaal.””*

Leerdoel mate van activiteit functionarissen: OvD-P Barneveld: *“De mate van activiteit van functionarissen. Dat mensen zich bewust zijn welke informatie ze moeten delen en dat ze elkaar moeten informeren.”*

Leerdoel mate van openheid: ROT Utrecht: *“Eigenlijk moet iedereen zijn eigen achtergrond loslaten. Dan boeit het mij niet zo dat een politieman een goed idee heeft voor de brandweer. Je moet er ook vanaf dat men denkt dat ze niets over de brandweer mogen vinden omdat dat niet hun proces is. Breng het juist wel, het kan alleen maar de besluitvorming verbeteren. Het betekent wel dat je vertrouwen in elkaar moet hebben en open moet zijn. Je moet in een team wel in elkaar vertrouwen dat je elkaar wilt helpen om verder te komen. Openheid is ook dat je durft te zeggen dat je iets niet weet. We zijn allemaal wel heel ervaren en gepokt en gemazeld in de praktijk, maar ook die mensen kunnen iets nog nooit meegemaakt hebben.”*

Leerdoel mate van vertrouwen: SGBO HOHA: *“Je moet blind op het team kunnen vertrouwen. Als iemand een advies geeft, moet dat betrouwbaar zijn. En als iemand zegt dat hij het even niet weet, dan is dat ook betrouwbaar. De kwaliteit van het team is heel belangrijk en dat kun je trainen door mensen onder druk dingen te laten doen. Dwing mensen maar om tot de grens te gaan en dwing mensen maar om hun grenzen aan te geven. Daar kan iedereen wat mee, want dan weet je dat van elkaar.....Je hebt pas betrouwbare informatie als de persoon die de informatie geeft betrouwbaar is.”*

Leerdoel mate van taakbewustzijn: Ovd-P Barneveld: *“Taakbewust, dat men weet waar ze verantwoordelijk voor zijn en ook met hun eigen taken bezig zijn. Dat ze zich niet gaan bemoeien met de taken van de brandweer of de GHOR of wie dan ook. Ik vind dat heel belangrijk.”*

Leerdoel nieuwe scenario's doornemen: BT Den Haag: *“Ten tweede kun je een situatie trainen waar je weinig mee te maken hebt. Of op dingen die in de wereld veranderen waardoor het beeld anders is. Hier in Den Haag bijvoorbeeld als er iets gebeurt zoals in Parijs of zoals in Noorwegen, die Breivik. Dat zijn dingen waar we in Nederland nog niet aan gewend zijn. Dat soort dingen oefenen, dan heb je het al een keer gedaan, dan is het een stuk minder spannend. Dan weet je al waar valkuilen zitten en waar de risico's zitten en wat fout kan gaan. Je kunt niet alle risico's aftikken maar dan ben je in ieder geval een stuk zekerder en dan weet je wat iedereen moet doen en hoe dat allemaal werkt.”*

Leerdoel relaties opbouwen: ROT: Gouda: *“Misschien kom je daar nog op, maar ook door het oefenen en door inzet, is dat je elkaar leert kennen. Als je wordt ingezet en je zit met volstrekt onbekende partijen om tafel, dan kost het eerst al heel veel tijd om elkaar te leren kennen. Als je elkaar al wel kent, en de laatste crisissituatie was hier in Alphen aan de Rijn met de brug die naar beneden stortte; dan hoor ik terug van de burgemeester, die ik gister sprak, wat echt cruciaal is geweest is dat we met mensen om tafel zaten die elkaar al jaren kenden. Zij wisten ook wat ze aan elkaar hadden. Je kunt dan heel snel opschalen. En dan weet je wat je aan elkaar hebt, dat is wel een belangrijke voorwaarde.”*

Bijlage 6: Verklarende afkortingenlijst

AC	Algemeen Commandant	Functionaris van politie en KMar
CACO	Calamiteiten-Coordinator	Informeert SGB0 bij start
CCB	Conflict en CrisisBeheersing	Politietaak
COP	Common Operational Picture	Verzamelnaam voor kaartsystemen
CoPI	Commando Plaats Incident	Multidisciplinair team vanaf GRIP 1
EBAT	Event-Based Approach to Training	Trainingsmethodiek
GBT	Gemeentelijk BeleidsTeam	Multidisciplinair team bij GRIP 3
GHOR	Geneeskundige Hulpverleningsorganisatie in regio	Geneeskundige zorgorganisatie in crisis
GRIP	Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijding Procedure	Opschalingsregeling
HBB	Hoofd Bewaking en Beveiliging	SGB0 functionaris
HHN	Hoofd Handhaven Netwerken	SGB0 functionaris
HIN	Hoofd INformatie	SGB0 functionaris
HINT	Hoofd INTerventie	SGB0 functionaris
H-MOB	Hoofd MOBiliteit	SGB0 functionaris
H-ON	Hoofd ONdersteuning	SGB0 functionaris
HOPEX	Hoofd OPsporingsEXpertise	SGB0 functionaris
HOPS	Hoofd OPSporing	SGB0 functionaris
HSRI	Hoofd SlachtofferRegistratie en –Identificatie	SGB0 functionaris
ISD	Instructional Systems Design	Trainingsmethodiek
KMar	Koninklijke Marechaussee	Politieorganisatie met militaire status
LCMS	Landelijk Calamiteit MeldingsSysteem	Informatieprogramma van hulpdiensten
NCT	Noticing, Collecting, Thinking	Manier van data-analyse
OTO	Opleiden, Trainen en Oefenen	Educatiecyclus van hulpdiensten
OvD	Officier van Dienst	Functionaris in CoPI
OvD-B	Officier van Dienst-Brandweer	Functionaris van brandweer in CoPI
OvD-G	Officier van Dienst-GHOR	Functionaris van GHOR in CoPI
OvD-P	Officier van Dienst-Politie	Functionaris van politie en KMar in CoPI
OvR	Officier van Dienst-Defensie	Functionaris van defensie in CoPI
Polw	Politiewet	Wet waarin o.a. taken KMar zijn geregeld
RBT	Regionaal BeleidsTeam	Multidisciplinair team bij GRIP 4
ROT	Regionaal OperationeelTeam	Multidisciplinair team vanaf GRIP 2
SA	Situation Awareness	Beeldvorming
SGB0	Staf Grootchalig Bijzonder Optreden	Monodisciplinair team van politie & KMar
TMS	Transactive Memory System	Kennis van informatieverdeling in team
Wvr	Wet veiligheidsregio	Wet waarin o.a. opschaling is geregeld