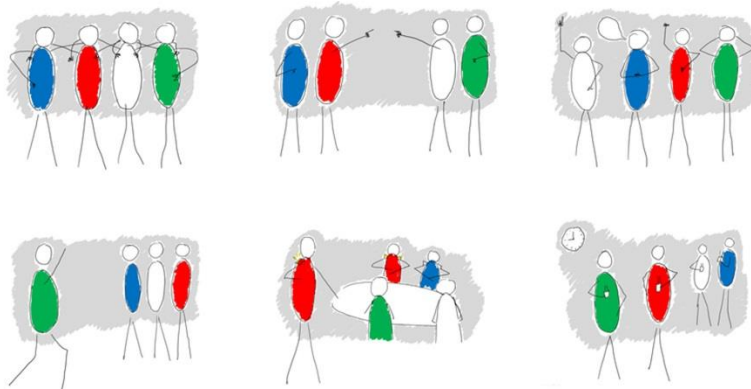


ONGERUBRICEERD

Earth, Life & Social SciencesKampweg 5
3769 DE Soesterberg
Postbus 23
3769 ZG Soesterberg

www.tno.nl

T +31 88 866 15 00
F +31 34 635 39 77**TNO-rapport****TNO 2015 R10296****Ongeschreven Regels bij samenwerking in
Crisissituaties**

Datum	december 2014
Auteur(s)	Jenny de Boer, Carlijn Broekman
Oplage	
Aantal pagina's	36 (incl. bijlagen)
Aantal bijlagen	2
Opdrachtgever	Josine van de Ven – Programma 'Beter benutten van informatiestromen en samenwerken'
Projectnaam	Ongeschreven Regels
Projectnummer	060.07841/01.04

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2015 TNO

ONGERUBRICEERD

Samenvatting

In crisissituaties moeten teams met leden uit verschillende hulpverlenende organisaties onder tijdsdruk samenwerken en moeten er snel beslissingen genomen worden. Om dit besluitvormingsproces zo soepel en snel mogelijk te laten verlopen, worden er van tevoren afspraken gemaakt over de taakverdeling en het proces van samenwerken. Deze worden in oefensituaties toegepast en getest, om ervoor te zorgen dat in werkelijk situaties het gewenste gedrag wordt vertoond. Dat wil zeggen gedrag om het incident zo effectief mogelijk te bestrijden.

Een werkelijke situatie is echter altijd anders dan een oefensituatie. Vaak verandert het gedrag onder druk van het incident, omdat het 'echt' is. Daarbij is het onmogelijk om voor ieder type incident te oefenen en improvisatie ter plekke is altijd nodig. Alle mogelijk scenario's vastleggen in procedures en regels is daardoor niet mogelijk en heeft ook niet de voorkeur van deelnemende organisaties. Zodoende wordt gedrag in werkelijke crisissituaties voor een groot deel bepaald door eerdere ervaring en inzicht. Ongeschreven regels kunnen daar ook onderdeel van zijn en zodoende invloed hebben op het werkelijke gedrag.

Ongeschreven Regels¹ zijn verborgen, niet expliciet vastgelegde regels die mede het gedrag van een individu in een samenwerking bepalen. Inzicht in deze ongeschreven regels bij samenwerking in crisissituaties is nodig om enigszins invloed (controle) uit te kunnen oefenen op het (ongewenste) gedrag van teamleden, en om negatieve neveneffecten van ongeschreven regels zo veel mogelijk te beperken. Als dit gedrag effectiever beïnvloedt kan worden, kan dit het besluitvormingsproces versnellen en de incidentbestrijding effectiever maken.

Om inzicht te krijgen in deze ongeschreven regels heeft TNO van april tot juli 2014 22 interviews afgenomen bij een selectie van experts die werkzaam zijn in crisissituaties. Zij waren allen werkzaam in een leidinggevende of coördinerende rol bij de brandweer, politie, GHOR of gemeente. Hen is gevraagd naar de ongeschreven regels die zij hanteren tijdens crisissituaties. Uit de interviews zijn zes categorieën geformuleerd waar de meest voorkomende ongeschreven regels in voorkomen. Deze categorieën worden hierna toegelicht.

1. Je moet er samen uitkomen.

Men is het er over eens dat je er samen uit moet komen. Afhankelijk van de motivatie van mensen om al dan niet samen te werken en anderen te betrekken, kan de communicatie op een andere manier verlopen en kan het ook mogelijke negatieve effecten tot gevolg hebben. Ongeschreven regels in deze categorie:

- Je moet er samen uitkomen, anders kan je later problemen krijgen als blijkt dat je niet iedereen betrokken hebt en zij wel graag meegenomen waren in de besluitvorming.
- Je moet er samen uitkomen, want we hebben alle expertises nodig voor een optimale incidentbestrijding. Hiermee bereik je het beste resultaat voor de burgers.

¹ Scott-Morgan P. (1995) *De ongeschreven regels van het spel* Kemper Conseil Publishing.

- Je moet er samen uitkomen, dus ieder dient over zijn kolom heen te kijken en mee te denken met de ander vanuit zijn eigen expertise, anders worden er te veel niet relevante zaken met elkaar besproken.

2. Een ontkleurde leider COPI, kan dat wel?

De leider COPI heeft in bijna alle gevallen een brandweer achtergrond en staat vaak in zijn brandweerpak voor het team in de COPI, wat het brandweerverleden benadrukt en 'rood' wordt ervaren. Ongeschreven regels in deze categorie:

- Leider COPI blijft rood, dus ik let er wel op dat hij alleen de multi-beslissingen neemt. Mono-beslissingen doen we zelf.
- Leider COPI blijft rood, dus ik zorg dat hij zich niet met de zaken van de Officier van Dienst Brandweer bemoeit.
- Een COPI overleg moet zo snel mogelijk weer voorbij zijn, zodat ik me weer kan richten op mijn taak in het bestrijden van het incident.

3. Je moet weten waar het om gaat! Non-verbale eigenschappen van deskundigheid.

Om door anderen in het team als deskundig te worden gezien, hangt af van de mate waarin iemand "weet waar het om gaat". Je weet waar het om gaat als je kan laten merken dat je voldoende ervaring hebt, de juiste informatie deelt op het juiste moment, je op het juiste moment druk maakt, en een goed begrip hebt van je eigen rol. Wat 'juist' en 'goed' is, lijkt echter af te hangen van de achtergrond van de persoon; de ongeschreven regels in deze categorie illustreren dat:

- Ik vind iemand deskundig als ik begrijp waarom hij of zij zich druk maakt om bepaalde dingen.
- Ik vind iemand deskundig als ik kan merken dat hij veel praktijkervaring heeft.
- Ik vind iemand deskundig als hij of zij goed zijn rol kan afbakenen en weet wat er van hem of haar verwacht wordt.
- Ik vind iemand deskundig als ik merk dat hij of zij de juiste informatie deelt en de juiste vragen stelt.

4. Het samengaan van verschillende werelden.

Brandweer en politie hebben vanuit de inrichting van de organisatie en de aard van het werk overeenkomsten met elkaar. GHOR en Gemeente hebben een andere aansturing en zijn meer genetwerkte organisaties. Deze verschillende organisatieculturen zorgt in de samenwerking voor een wij/zij denken. Ongeschreven regels in deze categorie:

- Zij komen wel echt uit een andere wereld, dus het is moeilijk om elkaar echt te begrijpen.
- Zij weten nog niet zo goed waar het om gaat bij incidentbestrijding, wij hebben daar al veel meer ervaring mee. (M.n. vanuit Brandweer, Politie)
- Zij zijn wel meer de baasjes, wij houden ons wat meer op de achtergrond. (M.n. vanuit GHOR en gemeente)
- Als ik iemand ken dan weet ik beter wat ik aan hem heb.

5. De gemeente is onderweg.

De gemeente is pas sinds korte tijd onderdeel van het COPI, en draait ook pas sinds kort piketdiensten. Ze zijn niet alleen later aangehaakt in de COPI structuur, de Officier van Dienst Bevolkingszorg heeft geen bevoegdheid om versneld, dat wil zeggen met sirene, naar het plaats incident te komen. Hiermee loopt de gemeente letterlijk twee stappen achter, in tijd, ervaring en jargon. Ongeschreven regels in deze categorie:

- Je kunt pas goed meedraaien als je het jargon goed kent.
- Zij zijn vooral goed in ondersteunende zaken en dingen uitzoeken, niet in beslissingen nemen.

6. De ware aard van oefenen hangt af van de persoon.

Een oefening heeft een aantal belangrijke verschillen met een echt incident of crisis, wat maakt dat een oefening niet altijd als een realistische weergave van een daadwerkelijke inzet wordt gezien. De waarde van oefenen ligt dan ook vaak in andere dingen. Ongeschreven regels in deze categorie:

- Oefenen, dat doe je vooral om mensen te leren kennen.
- Oefenen, dan moet je doen alsof.
- Feedback geven doe je tijdens oefeningen niet in werkelijke situaties.

De bovenstaande ongeschreven regels kunnen positieve maar ook negatieve neveneffecten veroorzaken, bijvoorbeeld omdat regels met elkaar in conflict komen, of omdat de context van incidentbestrijding verandert en de ongeschreven regel niet meer effectief is. Samen met de experts is daarom gekeken naar mogelijke interventies om ervoor te zorgen dat negatieve neveneffecten van de ongeschreven regels in toekomstige incidentbestrijding voorkomen kan worden. De interventies die zijn geformuleerd bevinden zich op drie gebieden:

- Elkaar leren kennen door bijvoorbeeld meer netwerkbijeenkomsten, multilevel trainingen, uitwisseling tussen organisaties, samenwerking in koude functie en kennis over andere organisaties opnemen in opleidingen.
- Vernieuwing van werkprocessen stimuleren door in de organisatie een aparte groep te laten kijken naar voortdurende vernieuwing.
- Toevoegen van focus op benoemen van ongewenst gedrag en de negatieve effecten die het veroorzaakt, in evaluaties, trainingen en tijdens een inzet.

In vervolg op de resultaten van dit onderzoek kan er gekeken worden naar (1) hoe en welke ongeschreven regels in verschillende situaties en organisaties het meest naar voren komen en welke de meeste negatieve neveneffecten veroorzaken; (2) het samenbrengen van de ongeschreven en geschreven regels van samenwerken in samenwerkingstools zoals MIRROR, en (3) welke ongeschreven regels ook in samenwerkingen in andere domeinen een rol spelen.

Dit onderzoek was onderdeel van het vraag-gestuurde programma 'Beter benutten van informatiestromen en samenwerking'.

Inhoudsopgave

	Samenvatting	2
1	Inleiding	6
1.1	Samenwerking in crisissituaties.....	6
1.2	Wat zijn ongeschreven regels?	7
1.3	Probleemstelling	7
1.4	Onderzoeksvraag	8
1.5	Interviews.....	8
1.6	Workshop.....	9
1.7	Relatie met ander onderzoek	9
2	Ongeschreven Regels en interventies	11
2.1	Formuleren van de ongeschreven regels	11
2.2	Je <i>moet</i> er samen uitkomen.	12
2.3	Een ontkleurde leider COPI, kan dat wel?	14
2.4	Je moet weten waar het om gaat! Non-verbale eigenschappen van deskundigheid.	16
2.5	Het samengaan van verschillende werelden.....	19
2.6	De gemeente is onderweg.....	21
2.7	De ware aard van oefenen hangt af van de persoon.	23
2.8	Mogelijke interventies	25
3	Conclusie en vervolg.....	27
3.1	Vervolg.....	29
	Bijlage(n)	
	A Interview protocol ronde 1 interviews	
	B Interview protocol ronde 2 interviews	

1 Inleiding

In het vraag-gestuurde programma 'Beter benutten van informatiestromen en samenwerking' wordt er onderzoek gedaan naar methodes en tools om samenwerking in crisissituaties te ondersteunen. Dit onderzoek naar ongeschreven regels bij samenwerking in crisissituaties is in het laatste jaar van het programma, 2014, gestart.

1.1 Samenwerking in crisissituaties

Brandweer, politie, GHOR en gemeente (en evt. andere organisaties) hebben ieder hun eigen taken en verantwoordelijkheden in crisissituaties. Afhankelijk van de grootte en het karakter van het incident vindt er samenwerking plaats in verschillende samenstellingen, op verschillende niveaus. De afspraken die gemaakt worden tussen de verschillende organisaties worden per veiligheidsregio bepaald waarbij het risicoprofiel een belangrijk uitgangspunt is. De wet op de veiligheidsregio's² geeft echter ook minimale eisen aan wat er afgesproken dient te worden. In alle veiligheidsregio's wordt er opgeschaald via de GRIP³ structuur. Er worden wel vraagtekens gezet bij het nut van deze manier van opschalen en er wordt o.a. in Veiligheidsregio Utrecht een flexibele manier van opschalen gehanteerd. De samenwerkingsverbanden zoals deze in de GRIP zijn geformuleerd zijn echter ook daar nog gangbaar:

Tijdens crisissituaties kunnen de volgende samenwerkingsverbanden worden gevormd, afhankelijk van GRIP niveau:

- CoPI: commando plaats incident (bij GRIP 1 en 2);
- ROT: regionaal operationeel team (bij GRIP > 2);
- (R)BT: (Regionaal) beleidsteam (bij GRIP > 3).

Samenwerking met het Rijk begint zodra het incident een nationaal karakter krijgt (maatschappij ontwrichtende rampen). Defensie kan worden ingeschakeld als daar behoefte aan is (vanuit civiel militaire taak bv bij hoog water, grote ontruiming, terrorisme of chemisch biologische rampen). Andere partijen kunnen als de situatie daarom vraagt aangehaakt worden, zoals bijvoorbeeld elektriciteitsmaatschappij, waterschap of RIVM.

Voor dit onderzoek is het COPI als focus genomen; de samenwerking op het plaats incident.

² http://wetten.overheid.nl/BWBR0027844/geldigheidsdatum_18-02-2014 (besluit veiligheidsregio).
http://wetten.overheid.nl/BWBR0027466/geldigheidsdatum_18-02-2014#1 (wet veiligheidsregio).

³ Zie o.a.

<http://www.veiligheidsberaad.nl/Documents/De%20Veiligheidsregio%20nr%2016%20maart%202013.pdf>.

1.2 Wat zijn ongeschreven regels?

Ongeschreven Regels⁴ zijn verborgen, vaak onbewuste en niet expliciet vastgelegde regels die een individu hanteert en mede het gedrag van dat individu in een organisatie bepalen. Het zijn regels die voor het individu voor de hand liggen, logisch zijn, omdat ze 'werken' om het doel te bereiken. Als de ongeschreven regels van de ene persoon niet overeen komen met de ongeschreven regels van de ander, en zij moeten wel een zelfde doel behalen, kan er een conflict of miscommunicatie ontstaan. Meer inzicht in de ongeschreven regels geeft dan ook de mogelijkheid om teamfunctioneren in crisissituaties te verbeteren .

Ongeschreven regels komen voort uit drie verschillende factoren:

- factoren die een individu intrinsiek motiveren, en waarden en normen van het individu. Bijvoorbeeld integriteit.
- factoren in de omgeving en het proces die volgens het individu voorwaardelijk zijn om de geschreven regels na te leven. Bijvoorbeeld beloning en afgesproken taakverdeling.
- factoren die te maken hebben met het gedrag en de (sociale) positie van personen die een bepaalde machtspositie uitoefenen op het individu. Bijvoorbeeld gedrag van direct leidinggevende of van senior medewerkers.

Ongeschreven regels zijn niet per se goed of slecht, ze zijn alleen verborgen en beïnvloeden het gedrag. Ze kunnen ongewenst, niet effectief, gedrag veroorzaken en dat kan tot ongewenste neveneffecten leiden. Of ze kunnen juist leiden tot het gewenste gedrag indien ze versterkend werken.

De theorie van Ongeschreven Regels komt uit de managementliteratuur. Zij is gericht op het teweeg brengen van cultuurveranderingen in organisaties. Inzicht in de ongeschreven regels bij crisissituaties kan dus helpen bij het bepalen welke cultuurverandering teweeg gebracht kan worden om de samenwerking in crisissituaties te verbeteren.

1.3 Probleemstelling

In crisissituaties moeten teams met leden uit verschillende hulpverlenende organisaties onder tijdsdruk samenwerken en moeten er snel beslissingen genomen worden. Om dit besluitvormingsproces zo soepel en snel mogelijk te laten verlopen, worden er van tevoren afspraken gemaakt over de taakverdeling en het proces van samenwerken. Deze worden in oefensituaties toegepast en getest, om ervoor te zorgen dat in werkelijk situaties het gewenste gedrag wordt vertoond om het incident zo effectief mogelijk te bestrijden.

Een werkelijke situatie is echter altijd anders dan een oefensituatie. Vaak verandert het gedrag onder druk van het incident, omdat het 'echt' is. Het is onmogelijk om voor ieder type incident te oefenen en improvisatie ter plekke is altijd nodig.

Alle mogelijk scenario's vastleggen in procedures en regels is daardoor niet mogelijk en heeft ook niet de voorkeur van deelnemende organisaties. Zodoende wordt gedrag in werkelijke crisissituaties voor een groot deel genomen op basis van beschikbare informatie, doelstellingen, eerdere ervaring en inzicht. Ongeschreven regels kunnen daar ook onderdeel van zijn en zodoende invloed hebben op het werkelijke gedrag.

⁴ Scott-Morgan P. (1995) *De ongeschreven regels van het spel* Kemper Conseil Publishing.

1.4 Onderzoeksvraag

Hoofdvraag:

Wat zijn de ongeschreven regels bij het samenwerken in crisissituaties?

Subvragen:

- Welke ongeschreven regels beïnvloeden besluitvorming in crisissituaties? Wat is het verschil tussen oefensituaties en werkelijke situaties?
- Welke ongeschreven regels worden gevormd door
 - contextuele factoren van de werkelijke situatie?
 - afgesproken (en ongeschreven) regels van individuele organisaties?
 - afgesproken regels van de samenwerking?
- Welke ongeschreven regels zorgen voor negatieve neveneffecten in gedrag voor het behalen van het doel bij crisissituaties?
- Welke interventies kunnen de negatieve neveneffecten van deze ongeschreven regels wegnemen? Verschillen deze per organisatie?

1.5 Interviews

Van april tot juli 2014 heeft TNO 22 mensen geïnterviewd die werkzaam zijn in incidentbestrijding. In tabel 1 staat een overzicht van de profielen van deze deelnemers. Er is alleen gesproken met personen in een coördinerende/leidinggevende functie, met het zwaartepunt bij deelnemers aan het COPI.

Deze mensen is gevraagd naar de ongeschreven regels die zij hanteren tijdens incidentbestrijding. Hierbij is o.a. gevraagd naar het beeld wat zij hebben van de andere organisaties, wat zij zelf als gewenst gedrag zien in incidentbestrijding en wat er veranderd zou moeten worden in incidentbestrijding. Ook is gekeken hoe zij omgaan met de huidige procedures in een werkelijke inzet bij incidentbestrijding.

De interviews hebben in twee rondes plaatsgevonden: in de 1^e ronde werden verkennende vragen gesteld, en in de 2^e ronde gerichte vragen op basis van de resultaten van de 1^e ronde. Uiteindelijk is hiervan een analyse gemaakt en zijn de belangrijkste ongeschreven regels geformuleerd die in dit document staan omschreven. De interviewvragen zijn toegevoegd in de bijlage.

Tabel 1 Achtergrond van geïnterviewden.

	Brandweer	Politie	GHOR	Gemeente	Totaal
Veiligheidsregio Utrecht	4	2	3	2	11
Veiligheidsregio Noord-Oost Gelderland	4	3	2	2	11
Totaal	8	5	5	4	22

1.6 Workshop

Op 26 september 2014 is er een workshop gehouden met de helft van de 22 mensen die zijn geïnterviewd (op basis van beschikbaarheid). In deze workshop is een overzicht gedeeld van de ongeschreven regels die in de interviews naar voren zijn gekomen. Deze groep is gevraagd naar factoren in toekomstige incidentbestrijding die relevant zijn voor een van de ongeschreven regels. Vervolgens is gezamenlijk gekeken naar mogelijke interventies die de negatieve neveneffecten, of onderliggende oorzaken, kunnen wegnemen en de positieve neveneffecten zouden kunnen versterken. De interventies zijn opgenomen in hoofdstuk 2.8.

1.7 Relatie met ander onderzoek

De resultaten van dit onderzoek relateren aan een aantal andere onderzoeks-onderwerpen op het gebied van samenwerken en gedrag. Dit is geen uitputtende lijst en er is bewust gekozen niet een uitputtende literatuurstudie te doen alvorens het onderzoek te beginnen. Ongeschreven regels zouden, in andere bewoordingen, onderdeel geweest kunnen zijn van eerdere onderzoeken, maar er is besloten voor een aanpak waarin actief de samenwerking met de regio's aangegaan kon worden.

Ten eerste zijn er bij TNO verschillende samenwerkingstools ontwikkeld in het veiligheidsdomein, zoals MIRROR⁵. MIRROR heeft 16 factoren geformuleerd die de effectiviteit en interactie van ad-hoc samenwerken bepalen in crisissituaties. Ze stellen een facilitatieproces voor waarbij teamleden reflecteren op hun eigen gedrag in deze 16 factoren, om er zo voor te zorgen dat het samenwerkingsproces verbeterd wordt. Het gaat hierbij om de expliciete kennis en inzichten die individuen hebben over hun eigen gedrag in crisissituaties. Alle factoren kunnen ook een onbewuste component hebben, en daar gaan de ongeschreven regels op in.

Ten tweede is in de effectiviteit van samenwerkingen veel aandacht gegeven aan het optimaliseren van de expliciete aspecten van de samenwerkingscultuur. De expliciete aspecten van een organisatiecultuur bepalen het samenwerkende vermogen⁶ en de verschillen tussen organisaties in cultuur bepalen hoe ze op elkaar aansluiten en met elkaar kunnen samenwerken⁷. Door een samenwerking gestructureerd op te zetten, kan het succes van de samenwerking vergroot worden⁸. De impliciete aspecten, die beschreven worden in ongeschreven regels, zijn hier nog niet belicht.

⁵ <http://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid%3A2ce75789-5c4d-433e-bbd2-3d5d0521f452>.

⁶ De Man, A.P. & D. Luvison (2010) *Alliance Culture: It's in the DNA! Special report prepared for the Association of Strategic Alliance Professionals ASAP White Paper on Alliance Culture*.

⁷ Sirmon, D.G. & P.J. Lane (2004) 'A model of cultural differences and international alliance performance' *Journal of International Business Studies* 35: 306-319.

⁸ Tjemkes, B., P. Vos & K. Burgers (2011) *Strategic Alliance Management* Routledge, Taylor & Francis Group, London and New York.

Tot slot wordt er vanuit de psychologie gekeken naar hoe rationele en intuïtieve cognitieve processen het gedrag van een individu beïnvloeden⁹, wat o.a. wordt gebruikt in onderzoek naar cognitieve processen bij militairen¹⁰, hoe burgers beslissingen nemen¹¹, en wat er toe heeft bijgedragen dat mensen noodlottige beslissingen nemen terwijl ze eigenlijk mensen wilden helpen¹². Ongeschreven regels zouden onderdeel kunnen zijn van dergelijke analyses.

⁹ Kahneman, D. (2003). *A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality*. *American Psychologist*, 58(9), 697-720.

¹⁰ Schraagen, J.M. et al (2010) 'TNO-DV 2010 C219r Cognitive Aspects of Friendly Fire Incidents' TNO – report, Soesterberg, the Netherlands.

¹¹ Kerstholt, J.H. (2013) 'De beslissende burger'. Inaugurale rede. Enschede: Universiteit Twente.

¹² Schraagen, J.M.C., R. Wijn (2013) *memorandum Verklarende Human Factors: casus maassilo* Soesterberg, verschenen in 'Dodelijk Ongeval in Mestsilo te Makkinga' Onderzoeksraad voor de Veiligheid, Den Haag <http://www.onderzoeksraad.nl/nl/onderzoek/1959/dodelijk-ongeval-in-mestsilo-te-makkinga>.

2 Ongeschreven Regels en interventies

Na een korte uitleg over hoe de ongeschreven regels tot stand zijn gekomen, worden er in dit hoofdstuk zes categorieën ongeschreven regels beschreven:

- Je moet er samen uitkomen;
- Een ontkleurde leider COPI, kan dat wel?;
- Je moet weten waar het om gaat;
- Het samengaan van verschillende werelden;
- De gemeente is onderweg;
- De ware aard van oefenen hangt af van de persoon.

Iedere categorie bevat een aantal ongeschreven regels die nader worden toegelicht met de mogelijke positieve en negatieve neveneffecten en anekdotes uit de interviews. Het overzicht is niet uitputtend, maar ter illustratie van de ongeschreven regels die veel voorkomen. Ze zijn bewust ongenueanceerd opgeschreven om extremen aan te duiden in de populatie en om te prikkelen.

2.1 Formuleren van de ongeschreven regels

Er zijn in totaal 22 experts geïnterviewd in 2 verschillende rondes.

Na de eerste ronde interviews is er een analyse gedaan met als resultaat een longlist van ongeschreven regels (voor het interview protocol, zie bijlage A).

De longlist is op 2 manieren gedestilleerd uit de interviews:

- 1 Door een onderverdeling te maken per organisatie, en hoe hun gedrag door andere organisaties getypeerd werd. De Profiler¹³ categorieën zijn gebruikt om dit te structureren. Dit gaf een overzicht van mogelijke ongeschreven regels die veroorzaakt worden door verschillen tussen organisaties.
- 2 Door een onderverdeling te maken in gewenst en ongewenst gedrag bij (1) samenwerking (2) incidentbestrijding en (3) oefensituaties. Dit gaf inzicht in mogelijke ongeschreven regels die in de samenwerking in incidentbestrijding in werkelijke en oefensituaties een rol spelen.

Op basis van de longlist is een interview protocol voor de 2^e ronde interviews geformuleerd (bijlage B). In de 2^e ronde zijn heel gericht vragen gesteld en is er een beeld ontstaan waar de experts het wel of niet mee eens zijn, en in hoeverre dat organisatie afhankelijk is. Vanwege de kleine groep aan experts die is geïnterviewd, kunnen we echter geen uitspraken doen over wat het meest geldt voor welke organisatie, op een paar uitzonderingen na. Bij het formuleren van de uiteindelijke 6 categorieën van ongeschreven regels is gezocht naar een beknopt overzicht die de breedte van mogelijke ongeschreven regels afdekt.

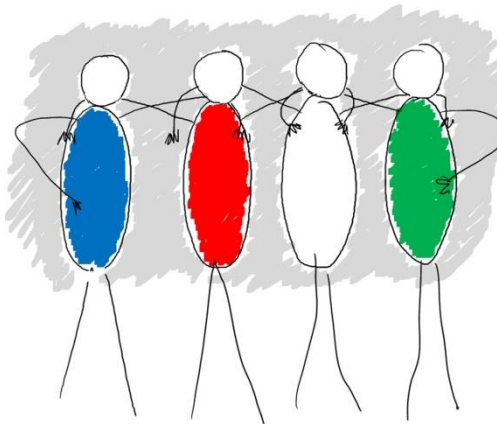
Het kan zijn dat een persoon meerdere regels hanteert en vanuit daar weer naar een nieuwe regel komt. In de gesprekken werd duidelijk dat ieder individu zijn eigen set er op nahoudt, en in de ene situatie een andere regel belangrijker vindt, terwijl dat in een volgende situatie weer omgekeerd kan zijn.

¹³ Koning, L.de et al. (2013) *TNO-2013-R12156 Handleiding Profiler* TNO, Soesterberg.

Iedere ongeschreven regel is voorzien van de mogelijke negatieve en positieve neveneffecten die het kan veroorzaken in de samenwerking. Deze effecten zijn grotendeels gebaseerd op ongewenst gedrag zoals dat in de verschillende interviews is benoemd.

2.2 **Je moet er samen uitkomen.**

Men is het er over eens dat je er samen uit moet komen. Uit dit onderzoek blijkt echter dat er verschillende motieven achter deze uitspraak kunnen zitten. Afhankelijk van die motieven kiezen mensen voor een bepaalde manier van handelen en communiceren die hun gedrag in de samenwerking beïnvloeden en ook mogelijke negatieve effecten een gevolg zijn als dit niet overeenkomt met hoe een ander zou handelen.



2.2.1 *Je moet er samen uitkomen, anders kan je later problemen krijgen*

Wie zich aan deze regel houdt kan samenwerken met andere kolommen als een procedurele verplichting voelen. Het kan echter ook als een goede manier worden uitgelegd om er voor te zorgen dat de beslissingen gedragen worden door alle mogelijke stakeholders. Zij hebben een hekel aan gedoe achteraf en willen in het grotere plaatje zorgen voor een goede afloop.

Anekdoten interviews:

”Ik zorg bewust dat de gemeente meteen aan tafel zit, daardoor hoef je minder snel op te schalen.”

”Het is belangrijk rekening te houden met wat de burgemeester belangrijk vindt, deze moet je daarom meenemen in je beslissingen.”

”Wij worden soms te laat geïnformeerd over een incident, waardoor onze informatie over mogelijke gezondheidseffecten te laat kan komen.”

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- Partijen worden alleen voor de vorm betrokken, maar helpen niet in het zo snel mogelijk oplossen van het incident.
- Partijen die betrokken worden, worden niet serieus genomen in hun bijdrage.
- Partijen worden niet of te laat betrokken.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Veel partijen voelen zich betrokken bij het incident, waardoor de beslissing gedragen wordt.
- Het geeft mogelijkheid om andere partijen op vooraf onverwachte punten een bijdrage te laten leveren waardoor de aanpak beter/breder is dan zonder deze inbreng.
- Het kan tijd schelen in een later stadium van het incident, de betreffende partner is immers al op de hoogte.

2.2.2 *Je moet er samen uitkomen, want we hebben alle expertises nodig voor een optimale incidentbestrijding*

Wie zich aan deze regel:

De mensen die het aspect “samen” van groot belang vinden, omdat ze van mening zijn dat ze er in hun eentje niet uit zouden kunnen komen. Zij stellen de inhoudelijke expertise van iedere kolom en andere mogelijke samenwerkingspartners voorop.

Anekdoten interviews:

“De expertise uit iedere kolom is verschillend, en hartstikke hard nodig, juist omdat er zo weinig tijd is. Alleen samen kan je eruit komen.”

“Wij (GHOR) hebben weinig verstand van brand blussen, dus bemoeien we ons daar ook niet mee.”

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- Beslissingen worden onnodig uitgesteld, omdat eerst andere kolommen geconsulteerd dienen te worden.
- Er kan onzekerheid ontstaan over eigen handelingsbevoegdheid, wat het handelen beïnvloedt.
- Iedereen draait zijn eigen ‘toko’, dat is waar men goed in is en de rest doet een ander, met als gevolg dat onderdelen waar “niemand van is”, niet worden opgepakt.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Veel partijen voelen zich betrokken bij het incident, waardoor het proces en de besluitvorming gedragen wordt.
- Er vindt uitwisseling plaats tussen de verschillende kolommen en evt. externe experts, waardoor meer inzicht is in de rol van de andere kolom.

2.2.3 *Je moet er samen uitkomen, dus ieder dient over zijn kolom heen te kijken*

Wie zich aan deze regel houdt:

Mensen die vinden dat je met elkaar mee moet kunnen denken en je in een ander moet kunnen verplaatsen, om te voorkomen dat er dingen over het hoofd worden gezien, maar ook om zo min mogelijk tijd kwijt te zijn aan overleg. Zij willen er daarnaast van uit (kunnen) gaan dat wie relevante ideeën, opmerkingen of vragen heeft zich laat horen in het COPI.

Anekdoten interviews:

“Als je deelneemt aan het COPI overleg dien je over je eigen kolom heen te kunnen kijken.”

“Brandweer ziet soms de lange termijn neveneffecten over het hoofd doordat ze zich richten op het bestrijden van de brand.”

Mogelijke negatieve neveneffecten:

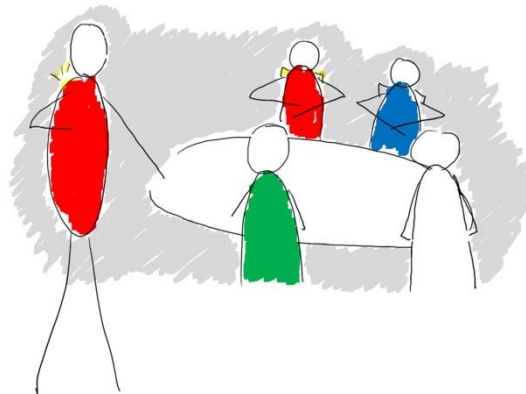
- Het meedenken kan ervaren worden als (of doorslaan in) bemoeizucht.
- Te veel ballen in de lucht moeten houden, vooral als men ervaring heeft, omdat je ook wordt gevraagd de hele tijd mee te denken.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Men probeert zich in de ander te verplaatsen, waardoor er begrip is voor de taak van de ander.
- Er zit al een filter op de informatie die wordt gedeeld, waardoor het COPI efficiënt kan verlopen.
- Tunnelvisie wordt voorkomen, omdat er kritische vragen worden gesteld over het werk van anderen.

2.3 Een ontkleurde leider COPI, kan dat wel?

De leider COPI heeft in bijna alle gevallen een brandweer achtergrond en staat vaak in zijn brandweerpak, wat het brandweerverleden benadrukt en ‘rood’ wordt ervaren.



2.3.1 *Leider COPI blijft rood, dus ik let op dat hij de multidisciplinaire beslissingen neemt.*

Wie zich aan deze regel houdt:

Mensen die het belangrijk vinden dat ieder zijn rol pakt en daarmee de leider COPI ook alle gezag geven in het COPI overleg. Het COPI is er voor multidisciplinaire beslissingen en multidisciplinaire inzet, ieder moet daarin zo goed mogelijk zijn rol pakken, zodat je daarna weer snel door kan.

Anekdoten interviews:

“Iedereen kent zijn rol, de leider COPI heeft en krijgt het gezag.”

“Je wilt vergaderstructuur niet door de war gooien, dus je wacht af wanneer het goede moment is dat je bepaalde dingen vraagt.”

“Dat is wel eens een nadeel, iedereen voegt zich krachtig in zijn rol, reactief, beantwoorden vragen van COPI. Dit beperkt soms kritisch zijn.”

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- Te veel voegen naar een rol, waardoor het doel (bestrijden incident) uit het oog wordt verloren.
- Kritische vragen over de beslissingen worden niet gesteld, omdat het gezag nou eenmaal daar ligt.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Ieder pakt zijn eigen rol, zodat het team zo effectief mogelijk opereert.
- Een COPI overleg is snel voorbij als er weinig multidisciplinaire afstemming nodig is.

2.3.2 *Leider COPI blijft rood, dus ik zorg dat hij zich niet met OvD zaken bemoeit.*

Wie zich aan deze regel houdt:

De OvD die uit dezelfde kolom komt als de leider COPI en zodoende ook in meer detail bevroegd kan worden in zijn mono-optreden.

Anekdoten interviews:

“Ik wil niet het woord ‘we’ gebruiken als het over brandweer gaat.”

“Soms vindt de leider COPI andere processen dan brandweerprocessen minder belangrijk.”

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- De leider COPI neemt te veel de taken van de OvD (van de eigen kolom) over, of geeft ze meer aandacht in het COPI overleg.
- De rode manier van werken (hiërarchisch) drukt een stempel op de algehele gang van zaken in het COPI en in incidentbestrijding.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- De leider COPI kan (misschien buiten het COPI overleg) met de OvD (van de eigen kolom) meedenken.
- Er is snel begrip voor de situatie van de OvD (van de eigen kolom), waardoor minder uitleg nodig is in het COPI.

2.3.3 *Een COPI overleg moet zo snel mogelijk weer voorbij zijn.*

Wie zich aan deze regel houdt:

De mensen die mono veel te doen hebben, of het onnodig achten dat er een multidisciplinair overleg plaatsvindt, zullen zo snel mogelijk het COPI overleg weer uit willen. Deze persoon verwacht van de leider COPI dat hij ingrijpt wanneer iemand overbodige informatie deelt. Wat overbodig is, en wanneer iets wel of niet relevant is, is echter aan degene die het vertelt, en afhankelijk van de groep toehoorders.

Anekdoten interviews

“Lef tonen in het nemen van snelle beslissingen (in het COPI) wordt gewaardeerd”.

“Een COPI overleg moet zo snel mogelijk verlopen, zodat ik daarna weer verder kan met mijn werk”.

Mogelijke negatieve neveneffecten:

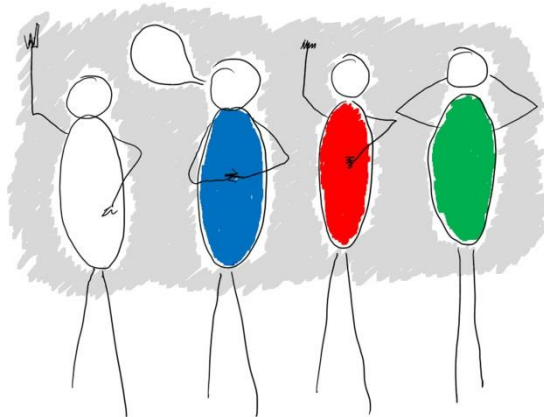
- Ongeduldigheid, of afhaken als er iemand te lang van stof is (en leider COPI niet ingrijpt).
- Focus blijft op het mono proces, omdat het multidisciplinair proces maar een klein beetje tijd in beslag neemt.
- Kritische vragen worden als ongepast ervaren.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Het COPI verloopt gestructureerd, snel en effectief.
- Het COPI wordt echt en alleen gebruikt voor multidisciplinaire beslissingen.

2.4 Je moet weten waar het om gaat! Non-verbale eigenschappen van deskundigheid.

Als deskundig worden gezien, hangt af van de mate waarin iemand “weet waar het om gaat”. Je weet waar het om gaat als je kan laten merken dat je voldoende ervaring hebt, de juiste informatie deelt op het juiste moment, je op het juiste moment druk maakt, en een goed begrip hebt van je eigen rol. Wat ‘juist’ en ‘goed’ is, lijkt echter af te hangen van je achtergrond.



2.4.1 *Ik vind iemand deskundig als ik begrijp waarom hij of zij zich druk maakt om bepaalde dingen.*

Wie zich aan deze regel houdt:

De mensen die deze regel hanteren zijn gevoelig voor de manier waarop dingen gebracht worden en de ervaring die zij hebben met de persoon die de informatie geeft. Als iemand zich druk maakt, maar onzin uitkraamt, dan wordt deze persoon afgeschreven als ongeloofwaardig. Als iemand zich druk maakt, maar wel slimme dingen zegt, dan maakt hij zich om de juiste dingen druk.

Anekdoten interviews

“Je druk maken hoeft geen teken van weinig ervaring te zijn, ik ken mensen met ervaring die zich ontzettend druk kunnen maken.”

“Het heeft geen zin om je druk te maken, maar we doen het wel met z’n allen.”

“Je moet alles doen om het incident te kunnen managen; sommige mensen hebben druk maken nodig. Sommige mensen maken zich innerlijk druk, maar dat zie je niet aan de buitenkant. Je moet je zo druk maken dat je naar behoren handelt.”

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- Je druk maken wordt ingezet als pressiemiddel; als druk uitoefenen, vooral om eigen punt te maken.
- Als het noodzakelijk is om je druk te maken, om een punt te maken of je doel te bereiken, dan kan het zijn dat besluitvorming lang duurt.
- Iemand die zich uiterlijk ook heel druk maakt, zaait onrust die er mogelijk niet is, dit werkt op het instinctieve stelsel van ieder mens.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Er is op het juiste moment aandacht voor de juiste dingen, pas als het echt nodig is, wordt er op gelet.
- Er is vertrouwen dat als iemand echt zijn punt wilt maken, hij dat altijd kenbaar zal maken door zich druk te maken.

2.4.2 *Ik vind iemand deskundig als ik kan merken dat hij veel praktijkervaring heeft.*

Wie zich aan deze regel houdt:

Mensen die zich hieraan houden zijn gevoelig voor argumenten die spreken uit ervaring. Dit kan simpelweg door de strepen en sterren die iemand heeft, omdat hij grijs haar heeft, omdat ze elkaar al eerder gezien hebben, of omdat deze persoon een soortgelijk incident al eerder heeft meegemaakt en dat aanhaalt.

Anekdoten interviews

“De organisaties die minder ervaring hebben met incidentbestrijding, weten nog niet zo goed wat daar belangrijk is.”

“In de loop der jaren kan iemand sneller een COPI doen, omdat sneller en relevantere (voor multi) informatie gebracht wordt. Je weet beter waar het om gaat”. “Zij [red. gemeente] zijn minder ver, minder ervaren met samenwerken. Ze zijn wel ervaren met eigen proces maar niet met processen van anderen. Dit zit in ervaring, inzicht, kennis”.

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- Tunnelvisie door te veel te denken in hoe een vorig vergelijkbaar incident is verlopen.
- Te weinig aandacht voor een frisse blik, nieuwe inbreng die mogelijk effectiever kan zijn.
- Mensen met minder ervaring kunnen moeilijk er bij komen; het duurt lang voordat zij dezelfde hoeveelheid ervaring hebben.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Leren van het verleden voorkomt dezelfde fouten; een gewaarschuwd mens telt voor twee.
- Mensen met ervaring krijgen respect die ze verdienen.

2.4.3 *Ik vind iemand deskundig als hij of zij goed zijn rol kan afbakenen en weet wat er van hem of haar verwacht wordt.*

Wie zich aan deze regel houdt:

Mensen die zich willen houden aan de taakverdeling, en die zich heel goed bewust zijn van hoe het zou moeten verlopen in het ideale geval. Als hij of zij kan merken dat een ander dat ook goed door heeft, verdient deze respect.

Anekdoten uit interviews:

“Tijdens een incident is er geen tijd om heel genuanceerd te zijn, er moeten dingen gebeuren”

“Je moet laten zien waar je voor staat, het voortouw nemen en goed delegeren, leiderschap tonen”

“Meest waardevolle is om jezelf te kennen in crisissituatie; hoe kom jij over op anderen, jouw werking op je omgeving, onder hectische besluitvorming”

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- Starheid; ik ben hier van, jij daarvan en zo hoort het.
- Bij vage omschrijvingen of nieuwe activiteiten dient eerst uitgemaakt te worden wie er van is.
- Bij overlapping in activiteiten, waarin het niet direct helder is wie er over gaat, moet er meer overleg worden gepleegd en gaan meningen een rol spelen.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Mensen krijgen de rol die ze toebehoort, waardoor optimaal teamwerk mogelijk wordt.

2.4.4 *Ik vind iemand pas deskundig als ik merk dat hij of zij de juiste informatie deelt en de juiste vragen stelt.*

Wie zich aan deze regel houdt:

De mensen die erg gefocust zijn op de inhoud. De rolafbakening is hier minder van belang. Het belangrijkste is dat de juiste inhoud op tafel komt op het juiste moment en er een beslissing genomen kan worden die op dat moment nodig is. Zij zullen zelf uiteraard ook alleen de informatie delen die zij op dat moment relevant achten.

Anekdoten interviews:

“Als we (de politie) informatie delen in een COPI overleg, dan ligt het a.h.w. op straat”

“De dingen die nu aan de hand zijn (het vuur, slachtoffers) zijn het meest relevant bij het bestrijden van een incident”

“Het is heel normaal om te overleggen met mede-specialisten over de behandeling van een patiënt”.

Mogelijk negatieve neveneffecten:

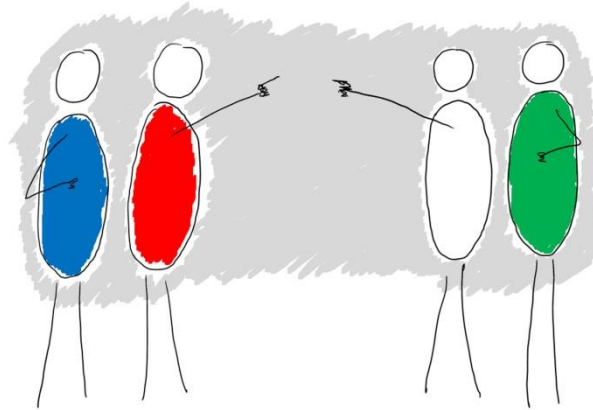
- Te weinig informatie delen als nog niet precies helder is wat voor effect het kan hebben op andere kolommen.
- Achteraf constateren dat bepaalde informatie toch wel relevant was voor een andere kolom, ondanks dat het niet gedeeld is.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Alleen de benodigde informatie komt op tafel.
- Overleg met anderen die meer informatie hebben is mogelijk.

2.5 Het samengaan van verschillende werelden.

Brandweer en politie hebben vanuit de inrichting van de organisatie en de aard van het werk overeenkomsten met elkaar. GHOR en Gemeente hebben een andere aansturing en zijn meer genetwerkt. Deze verschillende organisatieculturen zorgt in de samenwerking voor een wij/zij denken.



2.5.1 Zij komen wel echt uit een andere wereld

Wie zich aan deze regel houdt:

Mensen die ervaren dat de andere organisaties anders zijn. Hier is een tweedeling te zien tussen de GHOR en gemeente enerzijds en de brandweer en politie aan de andere kant. Brandweer en politie herkennen zich nog wel enigszins in elkaar, terwijl de gemeente helemaal als anders wordt ervaren.

Anekdoten interviews

“De politie begrijpt vaak wel waar het om gaat tijdens incidentbestrijding, GHOR en Gemeente hebben een stuk minder in te brengen; zij komen toch uit een andere wereld”.

“Er moet veel overlegd worden (bij de gemeente), omdat iedereen ergens anders van is”.

“Iedere kolom heeft zijn cultuur en wijze van samenwerking. binnen GHOR: niet zo van hiërarchie, geen rang, geen uniform”.

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- GHOR en gemeente krijgen een ondergeschikte rol, of schikken zich in een meer ondergeschikte rol.
- Als men het blijft zien als een andere wereld, is het lastig om in een samenwerking op het zelfde niveau te komen.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Er is begrip voor de belangen van anderen, omdat de organisaties nu eenmaal anders zijn.
- Het is duidelijk af te bakenen en te herkennen wie waar van is.

2.5.2 *Zij weten nog niet zo goed waar het om gaat bij incidentbestrijding, wij hebben daar al veel meer ervaring mee*

Wie zich aan deze regel houdt:

Mensen die al veel incidenten hebben meegemaakt, hebben veel ervaring in incidentbestrijding. Eenieder die zichzelf als meer ervaren ziet als de ander, kan deze regel hanteren. Tussen organisaties is het zo dat de gemeente en de GHOR als het minst ervaren wordt gezien. De gemeente ziet dat zelf ook zo (zie volgende categorie), maar de GHOR is betrokken bij veel incidenten, alleen heeft een andere taakstelling tijdens een incident. Waar een brandweer 1 brand blust, heeft de GHOR vaak te maken met meerdere slachtoffers.

Anekdoten interviews

“Niet de brandweer maar de politie is bij de meeste incidenten aanwezig”.

“Juist de brandweer is heel erg op mono, vinden wel dat ze meer weten. Merk dat brandweer zelfs voor de politie denkt”.

“We kunnen heel goed vertellen hoe de ander z'n werk moet doen”.

Mogelijk negatieve neveneffecten:

- Samenwerkingsprocessen richten zich met name op gevallen waar er brand is.
- De brandweer gaat er vanuit dat zij meer ervaring hebben, omdat het om een brand gaat, en dat zij daarom ook het beste kunnen besluiten wat er nodig is.
- Er worden orders uitgedeeld en er ontstaat geen gelijkwaardigheid.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Ook minder ervaren mensen worden betrokken bij incidentbestrijding, zodat zij ervaring krijgen en ervaring word overgedragen.

2.5.3 *Zij zijn wel meer de baasjes, wij houden ons wat meer op de achtergrond*

Wie zich aan deze regel houdt:

Mensen die werken bij de GHOR en gemeente zien de mensen van de brandweer en politie als de baasjes. De brandweer ziet ook de politie als meer de baasjes die wel in hun rol willen zitten.

Anekdoten uit interviews:

“Gemeentemensen voelen zich vaak overdonderd, met name door brandweer die met veel bombarie binnenkomt”

“Mensen blazen/pompen zichzelf soms ook op (“dit is heel belangrijk”).

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- Tweedeling wordt steeds meer versterkt, waardoor gelijkwaardige samenwerking lastig wordt.
- Geen begrip voor elkaars gedrag, eerder een gedoogbeleid, irritaties over en weer.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Het is makkelijk te herkennen wie waar van is.
- Er ontstaat geen hanengevecht door teveel baasjes; ieder wordt in zijn waarde gelaten.

2.5.4 *Als ik iemand ken dan weet ik beter wat ik aan hem heb*

Wie zich aan deze regel houdt:

Bijna iedereen die we gesproken hebben gaf aan het prettig te vinden te werken met mensen met wie ze al eerder hebben samen gewerkt. Overigens geldt dit ook als er een negatieve ervaring is met de persoon die ze kennen.

Anekdoten interviews

“Ervaring blijkt ook uit mensen kennen”.

“Je kunt soms meer vertrouwen op iemand die je al kent dan iemand die je nog niet kent, ook al heeft die dezelfde functie”.

“Meest relevant aan samenwerking is vertrouwen en elkaar kennen, dat maakt een aantal dingen makkelijker”.

Mogelijke negatieve neveneffecten:

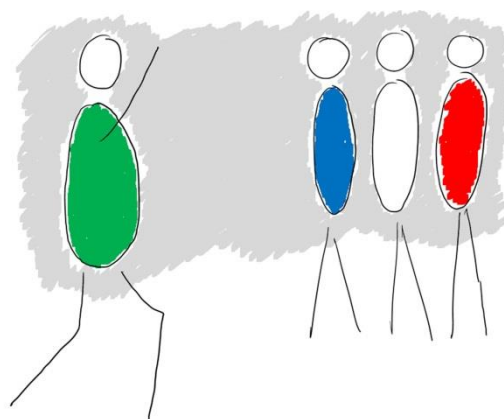
- Iemand die onbekend is, moet zich eerst bewijzen en wordt niet gewoon geaccepteerd.
- Er kan amicaal gedrag ontstaan, waardoor anderen zich buitengesloten voelen en er de indruk ontstaat dat het zo hoort.
- Er wordt buiten de formele rollen om informatie vergaard, waardoor iemand zich gepasseerd kan gaan voelen.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Door een breed netwerk kunnen samenwerkingen over de kolommen heen makkelijker tot stand komen.

2.6 **De gemeente is onderweg.**

De gemeente is niet alleen later aangehaakt in de COPI structuur, de OvDBev heeft ook geen bevoegdheid om versneld, dat wil zeggen met sirene, naar het plaats incident te komen. Hiermee loopt de gemeente letterlijk twee stappen achter, in tijd, ervaring en jargon.



2.6.1 *Je kunt pas goed meedraaien als je het jargon goed kent.*

Wie zich aan deze regel houdt:

Mensen die het jargon nog niet goed kennen, staan vaak met hun oren te klapperen bij hun eerste COPI overleg. Het is dan onmogelijk om te begrijpen wat er allemaal wordt gezegd, laat staan om af te kaderen wat je eigen taak is en wat jij in kunt brengen. Zij voelen zich al snel onervaren en weten dan niet zo goed wat ze moeten doen. Ook wordt het door mensen die het jargon wel goed kennen verondersteld dat ervaren mensen het jargon ook goed kennen. Jargon is dus ook een teken van ervaring.

Anekdoten uit de interviews:

“Bij gemeenten loopt alles nog niet soepel, rollen zijn nog niet helder toegekend. Het voldoende eigen zijn met de structuur, afkortingen etc, wat is belangrijk, maakt het lastig”.

“De gemeente kent het jargon van incidenten nog niet zo goed, en moeten hun plek binnen de incidentbestrijding verdienen; zij komen toch uit een andere wereld”.

“Het is nog steeds een driehoek, maar gemeente zit er tegenwoordig ook bij”.

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- Iemand die het jargon niet kent wordt genegeerd, er is geen geduld voor het herhalen van wat er is gezegd.
- Er ontstaat onzekerheid bij de OvDBev, waardoor het handelen wordt belemmerd en hij/zij de taak niet goed kan uitvoeren.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Er kunnen kritische vragen gesteld worden over de formulering.
- In communicatie kan er gekeken worden naar een uitleg die vrij is van jargon zodat ook de buitenwereld het begrijpt.
- Voorbereid zijn op nog meer externe partners die ook niet thuis zijn in het jargon.

2.6.2 *Zij zijn vooral goed in ondersteunende zaken en dingen uitzoeken, niet in beslissingen nemen.*

Wie zich aan deze regel houdt:

De mensen die in het COPI onder druk staan om snel beslissingen te nemen, zitten niet te wachten op een gemeente die eerst moet overleggen. Daarom wordt hen andere taken toebedeeld zodat ze het proces niet vertragen.

Anekdoten uit interviews:

“Ik vind het mooie van tijdens een incident dat beslissingen bij de gemeente niet door allerlei lagen moeten, maar gewoon genomen worden”.

“De kwebbel kolom, leuteren, praten en niet doen. Zo worden ‘we’ [red. de gemeente] gezien en dat is waarschijnlijk ook wel zo.

“Brandweer heeft 1 beleidsplan, gemeenten: 22”.

Mogelijke negatieve neveneffecten:

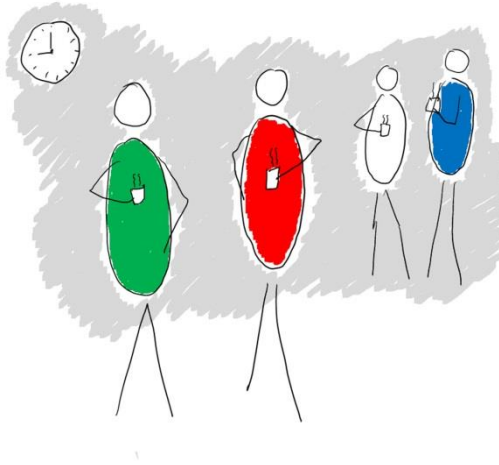
- De gemeente wordt geacht de werkzaamheden op de manier te doen waarop de incidentbestrijding het al tijden doet; snel en kordaat, met mandaat, het kan zijn dat daar andere structuren voor nodig zijn.
- Als de gemeente er te lang over doet, wordt de beslissing voor hen genomen door een andere OvD of de leider COPI.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- De gemeente vertraagt het besluitvormingsproces niet.
- De gemeentelijke inzet wordt daar neergezet waar ze het meest van waarde is.

2.7 De ware aard van oefenen hangt af van de persoon.

Een oefening heeft een aantal belangrijke verschillen met een echt incident of crisis, wat maakt dat een oefening niet altijd als een realistische weergave van een daadwerkelijke inzet wordt gezien. De waarde van oefenen ligt dan ook vaak in andere dingen, zoals te zien is in de volgende ongeschreven regels.



2.7.1 Oefenen, dat doe je vooral om mensen te leren kennen.

Wie zich aan deze regel houdt:

Vooral ervaren mensen die al meerdere oefeningen hebben meegemaakt, zien de meerwaarde van oefenen in het mensen leren kennen. Dit helpt hen bij een daadwerkelijke inzet tijdens een incident.

Anekdoten uit interviews:

“Je gaat eigen procedures oefenen, mensen leren daarbij ook hoe ik werk; en men leert hoe je in de COPI bak moet acteren.”

“De meerwaarde van oefenen is informele contacten, mensen leren kennen. Het werkt zo veel makkelijker als je iemand niet voor de eerste keer in de COPI bak ziet.”

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- De oefendoelstelling wordt niet serieus genomen, elkaar leren kennen is voldoende.
- Als iemand al genoeg mensen kent, wil hij misschien niet gaan oefenen.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Ook ervaren mensen doen mee aan oefeningen om zo hun netwerk op te bouwen.

2.7.2 *Oefenen, dan moet je toch doen alsof.*

Wie zich aan deze regel houdt:

De mensen die al meerdere oefeningen hebben meegedraaid, kennen het klappen van de zweep. Die weten hoe een scenario zal verlopen, hoe ze een oefening 'kapot' kunnen slaan. Als zij er geen zin in hebben, zal de oefening waarschijnlijk niet veel leermateriaal opleveren.

Anekdotes uit interviews:

"Je kan een oefening direct 'kapot' slaan door te zeggen dat de situatie onder controle is. Daar ondervind je zelf alleen maar nadeel aan".

"Ieder incident is anders, in de praktijk is het altijd gekker dan geoefend, je moet zoeken naar middelen, daar wordt je ervarener in, onder andere door oefenen".

"Ervaring die bij oefenen wordt opgedaan zorgt ervoor dat tijdens een incident de aandacht en energie naar het incident kan gaan, en niet gaat zitten in 'wat gebeurt hier; waar moet ik aan denken'"

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- Mensen gaan extreem gedrag, of juist sociaal gewenst gedrag vertonen, dat in een werkelijke situatie niet naar voren zou komen.
- Mensen gaan verveeld of niet constructief gedrag vertonen, of komen niet opdagen, als ze de zin van de oefening niet begrijpen.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- Door te doen alsof, leer je meer dan door het helemaal niet te doen.

2.7.3 *Feedback geven doe je vooral tijdens oefeningen niet in werkelijke situaties.*

Wie zich aan deze regel houdt:

Dit zijn zowel mensen die graag feedback ontvangen en er expliciet om vragen na een inzet in een werkelijk situatie, als de mensen die feedback geven en ontvangen eigenlijk niet zo leuk vinden. Het is gewoon om het in een oefening wel te doen en in een werkelijke inzet minder, en dat wordt door sommigen wel jammer gevonden.

Anekdotes uit interviews:

"Camera's in de COPI bak zou goed zijn voor evalueren".

"Als je meerdere oefeningen op een dag doet gaat de derde beter dan de eerste, omdat je feedback hebt gekregen".

Mogelijke negatieve neveneffecten:

- Er wordt geen feedback gegeven tijdens werkelijke situaties op werkelijk gedrag tijdens een incident.
- Doordat feedback gekoppeld is aan oefenen, zullen deelnemers ander gedrag vertonen tijdens een oefening dan tijdens een werkelijk incident.

Mogelijke positieve neveneffecten:

- In werkelijke situaties wordt het gedrag van anderen ook uitgelegd naar elkaar, en niet bekritiseerd.
- Men wordt niet door teamleden afgerekend op zijn of haar gedrag tijdens een werkelijke inzet.
- De focus is op de inhoud en niet op leren.

2.8 Mogelijke interventies

Om er voor te zorgen dat de negatieve neveneffecten beperkt worden, en de positieve neveneffecten versterkt worden, kunnen er maatregelen genomen worden. Deze komen voort uit een discussie met 11 van de 22 experts na terugkoppeling van de bevindingen. Per onderwerp is gekeken naar de mogelijke interventies en wat daarvoor nodig is. Deze worden hier kort genoemd en dienen in vervolgotrajecten verder uitgewerkt te worden.

1. Je *moet* er samen uitkomen.

- Ruimte creëren voor samenwerking door meer experts te betrekken
- Een veilige werkomgeving creëren zodat men zich niet gaat indekken
- Netwerkbijeenkomsten organiseren zodat men elkaar vaker ziet en leert kennen

2. Een ontkleurde leider COPI, kan dat wel?

- Kennis en competentieontwikkeling van de OVDs zodat ze de Leider COPI op de juiste manier/tijdstip van informatie voorzien
- Leiderschap leider COPI ontwikkelen

3. Je moet weten waar het om gaat!

- Versterken vakmanschap en professionaliteit door kennis te vergroten
- Andere kijk op prestatiebeoordeling om zo lerend vermogen te versterken door bv. te sturen op effecten

4. Het samengaan van verschillende werelden.

- Ervaringsdeskundigheid vergroten door bijvoorbeeld uitwisselingsprogramma's te organiseren.
- Klare taal en durf te vragen zodat men elkaar begrijpt, of leert begrijpen.

5. De gemeente is onderweg.

- Ontwikkeling van de gemeente zodat zij een volwaardige partner worden.

6. De ware aard van oefenen hangt af van de persoon.

- Realistisch oefenen door bv een schaduwteam te hebben bij een werkelijk incident.
- Elkaar beter leren kennen zodat je beter weet wie wat doet
- Een vast crisisteam instellen, zodat mensen elkaar al kennen en zo meer op de inhoud kunnen oefenen
- Voortdurend aandacht geven voor ontwikkeling in bv een innovatieafdeling

Veel van deze interventies zijn al in ontwikkeling. Er zijn echter een paar gebieden waar nog meer aandacht naar toe zou kunnen gaan:

Elkaar leren kennen

Nu ziet men elkaar vooral bij een inzet, of bij een oefening. Vooral op multi niveau wordt er niet veel samengewerkt in de koude functie, wat er voor zorgt dat er muurtjes blijven staan tussen organisaties. Het kan de samenwerking ten goede komen om ervoor te zorgen dat mensen elkaar meer ontmoeten in het dagelijkse (koude) werk, alsmede in trainingen meer aandacht te geven aan het werk wat de ander doet. Als de taak het belang van de ander helderder wordt, betekent dat ook weer beter de eigen taak af. Dit kan door trainingsmodules, uitwisseling, netwerkbijeenkomsten, of meer multi optreden in koude werkzaamheden.

Vernieuwing stimuleren

Er werd ook aangegeven dat er momenteel eigenlijk weinig ruimte is om te reflecteren op de uitvoering van de werkzaamheden. Als er een groep mensen binnen veiligheidsregio's op zoek gaat naar voortdurende vernieuwing, best practices en toekomstige trends in kaart brengt, kan de regio meer voorbereid zijn op de toekomstige incidentbestrijding en hoe zij hun acteren daar op moet afstemmen.

Focus op gedrag

Oefeningen kunnen anders worden ingericht zodat er ook meer aandacht komt voor gedragscomponenten. Hiervoor is voorbeeldgedrag van leiders nodig, omdat het een cultuurverandering teweeg kan brengen, omdat men nu niet gewend is over gevoel, gedrag en de meer zachte kanten van samenwerken te praten. Daarbij kan dit ook een rol gaan spelen bij een werkelijke inzet, waarin in een COPI overleg ook aandacht gegeven kan worden aan gedragscomponenten van leden, mocht dit niet constructief werken voor de samenwerking. De vorm wordt zo ook expliciet belangrijk gemaakt, in plaats van dat het impliciet nu gevolgen heeft voor hoe een COPI verloopt.

3 Conclusie en vervolg

Dit rapport beschrijft de resultaten van een kwalitatief en explorerend onderzoek naar ongeschreven regels bij samenwerking in crisissituaties. De aanname was dat zij van invloed zijn op het daadwerkelijke gedrag van hulpverleners in crisissituaties en dat zij soms negatieve neveneffecten kunnen veroorzaken. Om er voor te zorgen dat de negatieve neveneffecten zo veel mogelijk beperkt worden, en de mogelijk positieve neveneffecten versterkt, is gekeken wat de belangrijkste ongeschreven regels zijn in crisissituaties. Deze zijn gecategoriseerd in 6 groepen:

Je moet er samen uitkomen.

- Je moet er samen uitkomen, anders kan je later problemen krijgen als blijkt dat je niet iedereen betrokken hebt en zij wel graag meegenomen waren in de besluitvorming.
- Je moet er samen uitkomen, want we hebben alle expertises nodig voor een optimale incidentbestrijding. Hiermee bereik je het beste resultaat voor de burgers.
- Je moet er samen uitkomen, dus ieder dient over zijn kolom heen te kijken en mee te denken met de ander vanuit zijn eigen expertise, anders worden er te veel niet relevante zaken met elkaar besproken.

Een ontkleurde leider COPI, kan dat wel?

- Leider COPI blijft rood, dus ik let er wel op dat hij alleen de multi-beslissingen neemt. Mono-beslissingen doen we zelf.
- Leider COPI blijft rood, dus ik zorg dat hij zich niet met de zaken van de Officier van Dienst Brandweer bemoeit.
- Een COPI overleg moet zo snel mogelijk weer voorbij zijn, zodat ik me weer kan richten op mijn taak in het bestrijden van het incident.

Je moet weten waar het om gaat! Non-verbale eigenschappen van deskundigheid.

- Ik vind iemand deskundig als ik begrijp waarom hij of zij zich druk maakt om bepaalde dingen.
- Ik vind iemand deskundig als ik kan merken dat hij veel praktijkervaring heeft.
- Ik vind iemand deskundig als hij of zij goed zijn rol kan afbakenen en weet wat er van hem of haar verwacht wordt.
- Ik vind iemand pas deskundig als ik merk dat hij of zij de juiste informatie deelt en de juiste vragen stelt.

Het samengaan van verschillende werelden.

- Zij komen wel echt uit een andere wereld
- Zij weten nog niet zo goed waar het om gaat bij incidentbestrijding, wij hebben daar al veel meer ervaring mee
- Zij zijn wel meer de baasjes, wij houden ons wat meer op de achtergrond
- Als ik iemand ken dan weet ik beter wat ik aan hem heb

De gemeente is onderweg.

- Je kunt pas goed meedraaien als je het jargon goed kent.
- Zij zijn vooral goed in ondersteunende zaken en dingen uitzoeken, niet in beslissingen nemen.

De ware aard van oefenen hangt af van de persoon.

- Oefenen, dat doe je vooral om mensen te leren kennen.
- Oefenen, dan moet je toch doen alsof.
- Feedback geven doe je vooral tijdens oefeningen niet in werkelijke situaties.

De ongeschreven regels zijn een weerspiegeling van wat sommige mensen die in incidentbestrijding werkzaam zijn hanteren als belangrijke regels in de samenwerking in incidentbestrijding. Deze vormen voor nu de samenwerkingscultuur, maar dienen verder getoetst te worden in ander veiligheidsregio's.

De regels zijn situatieafhankelijk. Dat betekent dat niet alle regels even veel naar voren komen in iedere situatie. De context, teamsamenstelling, en type incident hebben allemaal invloed op welke ongeschreven regels het meest naar voren zullen komen in de samenwerking tijdens een incident.

Mogelijk negatieve neveneffecten kunnen ontstaan wanneer (on)geschreven regels met elkaar in conflict komen. Er is voornamelijk een discrepantie te zien tussen het aan de ene kant er samen uit willen en moeten komen, maar tegelijk ook veel ongeschreven verwachtingen hebben over hoe iemand zich zou moeten gedragen om goed in die samenwerking mee te kunnen gaan.

Op basis van een workshop met 11 van de 22 geïnterviewde experts zijn mogelijke interventies om de negatieve neveneffecten te beperken en de positieve neveneffecten te versterken geformuleerd. Deze liggen op 3 gebieden:

- Elkaar leren kennen door bijvoorbeeld meer netwerkbijeenkomsten, multi-level trainingen, uitwisseling tussen organisaties, samenwerking in koude functie en kennis over andere organisaties opnemen in opleidingen.
- Vernieuwing van werkprocessen stimuleren door in de organisatie een aparte groep te laten kijken naar voortdurende vernieuwing.
- Toevoegen van focus op benoemen van ongewenst en gewenst gedrag en de negatieve effecten die het veroorzaakt, in evaluaties, trainingen en tijdens een inzet. Dit is een toevoeging op de procedures die beschrijven wat er gedaan moet worden (bv de BOB structuur).

Of deze interventies daadwerkelijk gaan plaatsvinden is afhankelijk van de prioriteit die veiligheidsregio's (kunnen) geven aan het wegnemen van de negatieve neveneffecten. De interventies vragen een gedrags- en cultuur verandering die vaak tijd kost en gepaard gaat met weerstand in de organisatie. De focus gaat dan niet liggen op wat je doet in het proces, maar hoe je dat doet, en hoe je daarin gedraagt. Het verdient dus ook een gedegen afweging om hier mee aan de slag te gaan.

Tot slot zijn de ongeschreven regels en het gedrag die zij veroorzaken niet vaak een onderwerp van gesprek in incidentbestrijding, maar heeft het wel invloed op de samenwerking. Dit werd door zowel de geïnterviewde experts, als door een groep van ROT leiders uit veiligheidsregio Utrecht, Flevoland en Gooi & Vechtstreek¹⁴, beaamd. Ongeschreven Regels in Samenwerking kan de organisaties helpen om een succesvolle samenwerkingscultuur te ontwikkelen, doordat de ongeschreven

¹⁴ Op 21 november 2014 is op uitnodiging een presentatie van de resultaten gegeven in het regionaal operationeel leidersoverleg.

regels van de samenwerking expliciet zijn gemaakt en interventies zijn aangedragen om de negatieve neveneffecten tegen te gaan.

3.1 Vervolg

Dit onderzoek was bedoeld om een inzicht te geven van mogelijke ongeschreven regels bij samenwerking in crisissituaties. De resultaten kunnen op verschillende manieren verder gebracht worden:

Ten eerste kan er gekeken worden hoe de ongeschreven regels verder gebracht kunnen worden in het veiligheidsdomein. Zo kan gekeken worden welke regels in welke situatie tot de meeste negatieve neveneffecten kunnen leiden om zo te prioriteren welke ongeschreven regels bestreden dienen te worden. Er kan ook gekeken worden naar hoe, en waarom, de regels per organisatie verschillen, om zo aanbevelingen te kunnen geven per organisatie op mogelijke interventies. Vervolgens dient er gekeken te worden wat de impact is van de interventies op de ongeschreven regels om zo te bepalen of het gewenste effect wordt bereikt en er, bijvoorbeeld, niet nieuwe ongewenste effecten optreden. Hierbij is voortdurende flexibiliteit noodzakelijk, omdat de context waarbinnen de incidentbestrijding zich afspeelt verandert, wat mogelijk weer nieuwe ongeschreven regels met zich mee brengt.

Ten tweede dient gekeken te worden hoe de ongeschreven regels zich verhouden tot andere factoren (zoals de geschreven regels en de context) die de samenwerking bepalen. In huidige samenwerkingstools (zoals MIRROR) zijn al verschillende factoren benoemd die de effectiviteit van de samenwerking beïnvloeden. De ongeschreven regels dienen hier aan toegevoegd te worden als onderwerp van gesprek. Ook kan er gekeken worden hoe dit in andere domeinen (dan het veiligheidsdomein) in samenwerkingsprocessen (benoemd in hoofdstuk 1.7) geïntegreerd kan worden.

Tot slot kunnen er gekeken worden of er categorieën ongeschreven regels zijn die in veel samenwerkingen naar voren komen, ongeacht de context waar de samenwerking zich bevindt. Hiervoor is het nodig om ook naar samenwerkingen in die andere domeinen te kijken, en te zien welke ongeschreven regels van de samenwerking daarin worden benoemd. Bijvoorbeeld op het gebied van Big Data dienstverlening worden veel informatiediensten in samenwerking ontwikkelt, waarin zowel een gedeeld belang als een individueel belang een rol speelt in de samenwerking. Dit zou een interessant domein zijn om te kijken hoe ongeschreven regels een rol spelen in het effectief of ineffectief verlopen van de samenwerking.

A Interview protocol ronde 1 interviews

Introductie

Interview bestaat uit vier onderdelen: Eerst kennismaken met jou (degene die we interviewen), vervolgens gaan we in op de samenwerking binnen de eigen organisatie en met andere organisaties in oefen- en crisis situaties. Daarna leggen we je een aantal dilemma's voor en, voor zover nog niet in eerdere vragen beantwoordt, gaan we nog in op drie specifieke aandachtsgebieden communicatie, leren en opschalen.

1. Wat is jouw persoonlijke rol tijdens een incident? En in de staande organisatie?

Algemeen

Stel, ik zou bij jullie organisatie komen te werken en een leidinggevende positie krijgen, wat zou je aan mij (Jenny) vertellen over hoe jullie zijn georganiseerd, hoe ik dien samen te werken met de verschillende stakeholders en wat ik kan verwachten van mijn samenwerkingspartners?

Samenwerking en staande organisatie

Zijn er bij jou of bij andere medewerkers stereotyperingen over de verschillende samenwerkingspartners?

OF: zijn er verschillen tussen 'de typische brandweermedewerker –politie en GHOR etc?

Hoe zou je je eigen organisatiecultuur omschrijven?

- Is er sprake van sterke hiërarchie binnen jouw organisatie (d.w.z. worden mensen met een hogere rang gemakkelijk 'tegengesproken' door een lagere rang?)
 - En hoe zit dat bij de andere samenwerkingspartners?
- En wat is het effect hiervan (eigen hiërarchie en hiërarchie bij samenwerkingspartners) op de samenwerking?
- Wat frustreert je
- Wat gaat goed
- Wat gaat niet goed
- Hoe is de samenwerking
- Hoe zouden oefeningen effectiever kunnen zijn?
 - Ga je oefening nabespreken in het team?
- Botsen regels / procedures onderling wel eens?
- Wat zou het gevolg zijn als je je tijdens een incident aan alle regels en procedures houdt?
- Is er sprake van een sterk groepsgevoel in de organisatie
 - Is dat anders tijdens een incident
 - Is er tijdens een incident een verschil tussen de kolommen in het groepsgevoel, vanuit jouw optiek
- Wat is meestal de houding van de verschillende kolommen tijdens een incident

Crisissituaties vs oefensituaties

Waardoor kan een incident anders verlopen dan een oefening? (los van dat het om echte slachtoffers gaat natuurlijk)

- Verloopt de samenwerking nagenoeg hetzelfde tijdens incidenten, of is dit voor een groot deel afhankelijk van welke personen betrokken zijn?

Zie jij mbt samenwerken vaak dezelfde dingen anders gaan (zowel in goed als in fout opzicht)?

- Wat voor invloed heb je daarop? Waarom?
- Welke invloed oefen je daar nu op uit (wat doe je hier aan)? Waarom?
- Denk je dat procedures hierbij kunnen helpen? Waarom?
- Wat zou jij toevoegen aan de huidige structuur tijdens crisis? Waarom?
- Wat zou jij weghalen aan de huidige structuur tijdens crisis? Waarom?

Wordt er vanuit procedures gedacht tijdens een incident?

- Waarom niet

OF

- Hoe helpt dit?
- Zijn er momenten waarop procedures niet toereikend zijn? hoe ga je daarmee om?

Dilemma's

Eerst kiezen, daarna nuanceren:

- Opschalen of zelf oplossen
- Procedures of improviseren
- Snel beslissen of informatie vergaren
- Integriteit of verantwoordelijkheid
- Instrueren of delegeren
- Besluiten op basis van procedure of ervaring?
- Nu besluiten of escaleren
- Houden aan eigen taak of helpen waar nodig

Specifieke onderwerpen

Leren

Hoe zijn afgesproken regels in training verwerkt?

- Zijn procedures op dezelfde wijze verwerkt in training (indien niet, hoe dan)

Hoe neem je beslissingen tijdens een incident?

- Kan je 'de regels en procedures' dromen?
- Hoe neem je eerdere ervaringen mee in besluitvorming?
- Strookt dit wel eens met de procedures? Wat doe je dan?

Botsen regels / procedures onderling weleens?

- Indien ja: hoe wordt er dan een besluit genomen?

Hoe ontstaan regels en procedures?

Zijn er regels of procedures waartegen weerstand is?

- Worden deze dan in acht genomen, of wordt er omheen gewerkt?

Opschalen

Opschalen lijkt een lastig punt, kijkend naar evaluaties

- Hoe wordt hierin getraind?
- Is het moment van opschaling sterk afhankelijk van wie het incident (COPI/ROT) leidt?
 - Waar zitten de verschillen in volgens jou?
- Hoe neem je eerdere ervaringen mee bij het nemen van besluiten bijv. omtrent opschalen?
 - Strookt dit met de procedures?
 - Als gevoel / ervaring niet strookt met de procedure, wat doe je dan? (overleg/second opinion; gevoel volgen; procedure volgen)
 - Wordt daar achteraf tijdens evaluatie aandacht aan besteed?
 - Waar wordt je op 'afgerekend'?

Communicatie

Hoe komt het dat communicatie lastig is?

- Hoe wordt hier in de koude fase aandacht aan besteed?
- Hoe wordt in getraind op communicatie?
- En bij de overdracht in het bijzonder?
- Wat merk je van de training tijdens een incident?
- Hoe probeer jij communicatie tijdens een incident te optimaliseren?
- Wat is volgens jou de oorzaak van suboptimale communicatie?
- Hoe zou jij ervoor zorgen dat communicatie optimaal verloopt tijdens een incident?
 - En hoe zou je het aanpakken als je geen nieuwe procedure mag maken?
- Als je met machines in plaats van mensen zou werken,
 - Hoe zou het dan beter gaan. of slechter
 - En hoe slechter?

Zijn er conflicten tijdens een crisis?

- en buiten de crisis om?
- Wat is de oorzaak van conflicten
- Wat is hiervan tijdens een crisis te merken?

Afsluiting

Wie moeten we verder spreken?

B Interview protocol ronde 2 interviews

Ongeschreven regels in samenwerken

Eens of oneens (deze steeds in random volgorde voorleggen) - Vragen om er 2 à 3 toe te lichten waar ze over twijfelde.

1. Over de rol- en taakverdeling tijdens incidentbestrijding

- 1.1 De brandweer dient (ook in ontkleurde functies) daadkracht en vakmanschap uit te stralen.
- 1.2 De brandweer is een allrounder, van brand weet hij het meest, maar van de andere disciplines weet hij ook wel wat.
- 1.3 De brandweer heeft de meeste ervaring met grote incidenten.
- 1.4 Als blijkt dat er geen sprake is van een misdrijf, stelt de politie zich beschikbaar op en te helpen waar nodig.
- 1.5 Zolang niet duidelijk is of er sprake is van een misdrijf heeft de politie haar eigen prioriteiten.
- 1.6 Je mag aannemen dat iedereen vakkundig is, en het beste weet wat hij of zij in zijn eigen rol moet doen.
- 1.7 Weinig oefenen maakt dat je niet voorbereid bent op daar waar het over gaat en wat je eigen taak is tijdens een incident.
- 1.8 De leider COPI zou ook moeten kunnen besluiten over wat er wanneer gecommuniceerd gaat worden.

2. Over besluitvorming tijdens incidentbestrijding

- 2.1 Snelle besluitvorming is cruciaal bij een incident, er is geen ruimte voor twijfel.
- 2.2 Ieder COPI lid dient over zijn eigen kolom heen te kijken.
- 2.3 Details zijn belangrijk in een juist overzicht krijgen van de complexiteit en mogelijke oorzaak van een incident.
- 2.4 De dingen die nu aan de hand zijn (het vuur, slachtoffers) zijn relevanter bij het besluiten wat te doen om het incident te bestrijden, effecten volgen later wel.
- 2.5 Als je mensen niet meeneemt in je beslissing kun je daar achteraf problemen mee krijgen.
- 2.6 Als je je best hebt gedaan kan je niet verantwoordelijk gehouden worden voor eventueel verkeerd uitgekakte beslissingen.
- 2.7 Ervaring met incidenten is belangrijk om de juiste prioriteiten te kunnen stellen.
- 2.8 Je moet weten wat de burgemeester wil, wat zijn belang is.
- 2.9 Met de gemeente is informeel afstemmen makkelijker dan formeel toestemming en beslissingen vragen.
- 2.10 Het beste kan je werken met mensen die je (een beetje) kent.
- 2.11 In goede samenwerking is de kennis van procedures of de vakkennis die iemand behoort te hebben niet leidend, maar of we elkaar al kennen en goed kunnen afstemmen.
- 2.12 Procedures voor opschalen (GRIP) is van het vorige decennium en niet met zijn tijd mee gegaan.

2.13 Dat wat er gecommuniceerd wordt naar buiten, moet ten dienste zijn van het zo snel mogelijk bestrijden van het incident.

3. Over houding tijdens incidentbestrijding

- 3.1 Het heeft geen zin om je heel erg druk te maken tijdens een incident
- 3.2 Iemand die zich heel druk maakt heeft nog niet veel ervaring.
- 3.3 Mensen met gezag hebben meer in te brengen dan mensen met kennis.
- 3.4 Gezag en respect moet je verdienen, en dat is niet op basis van strepen.
- 3.5 Zolang je niet goed weet waar het om gaat bij het bestrijden van een incident, kan je je beter gedeisd houden en doen wat je gevraagd wordt.
- 3.6 Je moet laten zien waar je voor staat, het voortouw nemen en goed delegeren, leiderschap tonen.

4. Vragen over het COPI overleg en aansturing in het veld. Wie heeft invloed? Snel beslissen, later toelichten. – machthebbers

Kies voor Brandweer, politie, GHOR, gemeente, of allemaal of niemand

- 4.1 Naar wie luister jij meteen? Hoe komt dat?
- 4.2 Wie heeft informeel de leiding? Waarom?
- 4.3 Wie hoor je het meest tijdens een COPI overleg? Hoe komt dat?
- 4.4 Wie hoor je het minst tijdens een COPI overleg? Hoezo?
- 4.5 Wie heeft de *meeste* inbreng tijdens een COPI overleg? Waarom?
- 4.6 Wie heeft de *meest relevante* inbreng tijdens een COPI overleg? Waarom?
- 4.7 Wie bepaalt wat er gedaan moet worden *in* het COPI overleg? Hoe komt dat?
- 4.8 Wie bepaalt wat er gedaan moet worden *na* het COPI overleg? Waarom?
- 4.9 Wie bepaalt wat er gedaan moet worden in je team? Hoezo?

5. Waar heeft het oefenen wat jou betreft zijn meerwaarde in? (open vraag, checken wat er genoemd wordt, daarna checken of andere dingen ook relevant zijn)

- 5.1 Om eigen procedures te oefenen
- 5.2 Om elkaar te leren kennen
- 5.3 Om je opgedane vakkennis toe te kunnen passen
- 5.4 Om te zien hoe we met elkaar samen (kunnen) werken
- 5.5 Om te leren van eigen gedrag tijdens een crisissituatie
- 5.6 Om in een uiteindelijk incident beter te weten waar het om gaat
- 5.7 Om te weten wat je tegen kan komen tijdens een incident
- 5.8 Om specifieke incidenten te oefenen
- 5.9 Om te kunnen leren van fouten
- 5.10 Om onder tijdsdruk goed te kunnen functioneren
- 5.11 Om te weten welke procedures er ook alweer zijn

6. Wat maakt voor jou het verschil tussen een oefensituatie en een werkelijke situatie? (open vraag, checken wat er genoemd wordt, daarna checken of andere dingen ook relevant zijn)

- 6.1 De tijdsdruk is anders
- 6.2 Ze zijn niet te vergelijken, alles is anders
- 6.3 Het tijdstip, dat is afgesproken, een incident komt altijd onverwacht
- 6.4 De voorbereiding
- 6.5 Het werken volgens een scenario

6.6 Het werken met oefendoelstellingen is heel anders dan het bestrijden van een incident

6.7 De evaluatie

6.8 Er is in een werkelijke situatie geen tijd om elkaar te leren kennen

7. Hoe laat je zien/merken dat je weet waar het om gaat tijdens een incident? (open vraag, checken wat er genoemd wordt, daarna checken of andere dingen ook relevant zijn)

7.1 Als je op het juiste moment de juiste informatie deelt.

7.2 Als je daadkrachtig kan zijn.

7.3 Als je weet wat je taak is, hoe je deze moet uitvoeren

7.4 Als je het mandaat hebt beslissing te nemen over de taak die je toekomt.

7.5 Als je niet in de weg loopt.

7.6 Als je de grote lijn in de gaten houdt.

7.7 Als je over de kolommen heen kunt kijken en op basis daarvan informatie deelt.

7.8 Als je rust en gezag kunt uitstralen.

7.9 Als je de juiste mensen informeert, ook voor de langere termijn effecten.

7.10 Als je het incident in zijn context en omgeving kunt plaatsen.

7.11 Als je kunt verklaren waarom het hier gebeurd is, en waar rekening mee gehouden dient te worden.

7.12 Als je het beter weet dan je leidinggevende.

7.13 Als je ervaring hebt.

7.14 Als je de leiding neemt.

7.15 Als je weet wat je verantwoordelijkheden zijn.

8. Wat is het gevolg van het hebben van ervaring voor jou? (open vraag, checken wat er genoemd wordt, daarna checken of andere dingen ook relevant zijn)

8.1 Dan ken je de geschreven regels (en procedures en protocollen) uit je hoofd.

8.2 Dan zijn de geschreven regels (procedures en protocollen) minder relevant.

8.3 Dan kan je op gepaste wijze afwijken van procedures en protocollen.

8.4 Kun je sneller beslissen omdat je minder informatie nodig hebt.

8.5 Dan weet je beter hoe het moet.

9. Wat zijn voor jou meestal de redenen om bepaalde informatie niet te delen?

9.1 Ik moet het geheim houden

9.2 Het is niet relevant op dat moment

9.3 Het is niet relevant voor het bestrijden van het incident

9.4 Het is alleen relevant voor specialisten

9.5 Er wordt niet naar gevraagd

9.6 Informatie delen kost tijd, die is er niet tijdens een incident

9.7 Ik weet niet precies of het relevant is, dus houd ik liever mijn mond

10. Dilemma's (uit eerste interviews gehaald, kunnen we dan met elkaar vergelijken)

- 10.1.1 Opschalen of 10.1.2 zelf oplossen
- 10.2.1 Procedures of 10.2.2 improviseren
- 10.3.1 Snel beslissen of 10.3.2 informatie vergaren
- 10.4.1 Instrueren of 10.4.2 delegeren
- Besluiten op basis van 10.5.1 procedure of 10.5.2 ervaring?

Check vragen**11. Wat doe je het liefst bij de incidentbestrijding?**

- 11.1 Brand blussen
- 11.2 Slachtoffers helpen
- 11.3 Effecten bepalen
- 11.4 Dat wat nodig is
- 11.5 Gebied afzetten
- 11.6 Toekijken
- 11.7 De touwtjes in handen nemen
- 11.8 Mensen in veiligheid brengen
- 11.9 Acties uitzetten
- 11.10 De bevolking informeren
- 11.11 Afstemmen met andere kolommen; wie doet wat
- 11.12 Mensen redden

12. Hoe vind je het om feedback te geven en te ontvangen?

- 12.1 Weet ik niet, gebeurt niet zo vaak
- 12.2 Moeilijk
- 12.3 Leerzaam
- 12.4 Iets wat je voornamelijk in oefeningen doet
- 12.5 Niet nodig, het gaat toch goed zo

13. Wat is het meest relevant aan de samenwerking tijdens een incident?

- 13.1 Zodat je zo snel en goed mogelijk het incident kunt bestrijden
- 13.2 Zodat je alle benodigde expertise betrokken hebt om te overleggen wat er gedaan moet worden om het incident te bestrijden
- 13.3 Zodat er later geen onenigheid of misverstanden zijn over waarom er bepaalde beslissingen zijn genomen
- 13.4 Zodat het protocol gevolgd wordt en er achteraf geen gezeur van komt
- 13.5 Zodat je zeker weet dat er niks over het hoofd wordt gezien

14. Hoe zorg je ervoor dat op het juiste moment de juiste beslissing wordt genomen?

- 14.1 Dat bepaalt het team in overleg
- 14.2 Dat bepaalt de COPI leider
- 14.3 Dat bepaalt de desbetreffende (kolom)verantwoordelijke
- 14.4 De procedure schrijft het zo voor
- 14.5 Dat is eerder (uit ervaring) zo gebleken
- 14.6 Dat bepaalt de burgemeester
- 14.7 Dat is pas achteraf te bepalen tijdens een evaluatie
- 14.8 Dat is pas te bepalen als het incident is afgerond