

Kampweg 5  
Postbus 23  
3769 ZG Soesterberg

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T 0346 356 211  
F 0346 353 977  
Info-DenV@tno.nl

## TNO-rapport

### TNO-DV3 2005 D016

## Ontwikkeling en test van een instrument voor het optimaliseren van crisismanagement organisaties

Datum	januari 2006
Auteur(s)	drs. A.M.F. Hiemstra drs. B. Van Geel dr. M.P.W. Van Berlo dr. P.C. Rasker drs. R. Gallis (TNO Kwaliteit van Leven) ir. M. Van Luxemburg (TNO Kwaliteit van Leven)
Opdrachtgever	Raad van Bestuur TNO
Projectnummer	013.85057
Rubricering rapport	Ongerubriceerd
Titel	Ongerubriceerd
Samenvatting	Ongerubriceerd
Rapporttekst	Ongerubriceerd
Bijlagen	Ongerubriceerd
Aantal pagina's	56 (incl. bijlagen)
Aantal bijlagen	2

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke 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 onderzoeksopdrachten 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.

## Samenvatting

### **Vraagstelling:**

Grootschalige incidenten kunnen niet altijd voorkomen worden en daarom is het noodzaak om in ieder geval het effect van zo'n incident te verkleinen. Het blijkt dat de ongelukken veelal te wijten zijn aan onjuiste procedures, falend onderhoud of slechte communicatie. Naar aanleiding hiervan is er in het kader van het Nieuw Initiatief 'Systeem Innovatie Maatschappelijke Veiligheid' een methodiek ontwikkeld en getest om de kwaliteit van een crisisorganisatie te meten. We leggen hierbij een expliciete link tussen het (dynamische) optreden van het crisismanagement team en andere relevante actoren binnen de organisatie en de (statische) organisatorische randvoorwaarden die dit optreden mogelijk moet maken. Hierbij is de ambitie ons ook te richten op 'development' en eventueel certificering van organisaties en teams.

### **Werkwijze:**

Ten eerste is, op basis van een inventarisatie naar crisismanagement-instrumenten en een tweetal expertsessies, een prototype van een instrument gemaakt. Om de verschillende delen uit het model te kunnen beoordelen zijn protocollen ontwikkeld. Vervolgens is een case studie uitgevoerd waarbij dit prototype is getest, op basis waarvan het instrument is aangepast. Tenslotte is een eerste versie van een businessplan gemaakt voor een gezamenlijke marktbenadering.

### **Resultaat:**

Een eerste versie van een model en de protocollen is ontwikkeld. Het model omvat verschillende delen: 'input' (statisch), 'throughput' (dynamisch), 'output' (het resultaat) en 'evalueren' (leren van incidenten). De case-studie heeft verschillende verbeterpunten opgeleverd voor het model en de protocollen.

### **Conclusie en toepasbaarheid:**

We hebben een instrument ontwikkeld waarmee de verschillende delen van een crisismanagementorganisatie beoordeeld kunnen worden. Dit instrument dient door gebruik in de praktijk verder ontwikkeld te worden en kan in de toekomst een onderdeel gaan vormen van een development center voor crisismanagementteams. Met behulp van dit instrumentarium kunnen organisaties zich beter voorbereiden op mogelijke crises.

## Summary

### **Development and evaluation of an instrument for optimising crisis management organizations**

#### **Problem:**

The occurrence of large-scale incidents cannot always be prevented, stressing the necessity for at least minimising the effect of such incidents. It seems that most accidents occur due to incorrect procedures, failing maintenance and communication failures. Within the TNO Research Program on Public Safety, a method is developed to assess the quality of a crisis organisation. We combine the (dynamic) actions of the crisis management team and other relevant actors within the organisation and the (static) organisational conditions that facilitate these actions. It is our ambition to support the development and certification of the organisations and teams.

#### **Method:**

Based on an inventory on crisis management instruments and two expert sessions, we developed the prototype of an instrument. In order to measure the parts of the model protocols were developed. Next, we conducted a case study to test this prototype. We used the results to modify the instrument. Finally, we made a first version of a business plan to market the product.

#### **Results:**

A first version of the model and protocols are developed. The model consists of several parts: 'input' (static), 'throughput' (dynamic processes), 'output' (the measures of performance) and 'evaluation' (learning from incidents). The case study showed several points for improvement of both the model and the protocols.

#### **Conclusion:**

We have developed an instrument to assess the various parts of a crisis management organisation. The case study showed that the instrument has potential but that it needs to be further developed in practice. In the future it may be a part of a Development Centre for crisis management teams. With this instrument organisations can prepare themselves better for incidents.

# Inhoudsopgave

	<b>Samenvatting.....</b>	<b>2</b>
	<b>Summary .....</b>	<b>3</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>5</b>
1.1	Inkadering binnen SIMV .....	5
1.2	Probleem- en doelstelling .....	5
1.3	Onderzoeksvragen en plan van aanpak.....	6
<b>2</b>	<b>Ontwikkeling van het instrument.....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Beschrijving van het crisismanagement effectiviteits instrument (CEFFI).....</b>	<b>10</b>
3.1	Input factoren.....	11
3.2	Throughput factoren .....	15
3.3	Output factoren .....	18
3.4	Evalueren en Leren .....	19
<b>4</b>	<b>Test van het instrument.....</b>	<b>21</b>
4.1	Kwaliteitsbeoordeling door externe expert.....	21
4.2	Case studie .....	21
<b>5</b>	<b>Business ontwikkeling.....</b>	<b>23</b>
5.1	Missie, doelstellingen en profiel .....	23
5.2	Marktbenadering .....	23
<b>6</b>	<b>Vervolg.....</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>Referenties .....</b>	<b>26</b>
<b>8</b>	<b>Ondertekening.....</b>	<b>30</b>
	<b>Bijlage(n)</b>	
	A Checklist Input factoren	
	B Protocollen	

# 1 Inleiding

## 1.1 Inkadering binnen SIMV

Binnen het nieuwe initiatief Systeeminnovatie Maatschappelijke Veiligheid zijn drie werkpakketten gedefinieerd met elk een eigen focus:

- 1 Functionaris; effectiviteit van repressief optreden (veiligheid, effectieve inzet, teamwerk).
- 2 Organisatie; informatie en inlichtingen (bronnen, filters, patroonherkenning, informatisering juridisch traject).
- 3 Omgeving; systeembestrijding calamiteiten ('integrale' risico's, effectvoorspelling & maatregelen, crisismanagement).

De omgeving moet hier opgevat worden als een complexe gebouwde omgeving. Onder complexe infrastructuur wordt verstaan dat er meerdere functies bijeen komen (transport, bedrijvigheid, wonen of recreatie) in een gebied en dat er veel personen bij betrokken (kunnen) zijn. Voorbeelden van deze complexe infrastructuur zijn Schiphol, grote stations, stadions, grote winkelcentra etc. Vaak zijn er in zulke omgevingen factoren die de risico's onoverzichtelijk maken, bv omdat er gevaarlijke stoffen aanwezig zijn of omdat er beperkte ruimte is voor hulpverlening of ontruiming. De risicoanalyses die in gebruik zijn schieten elk tekort om hier een analyse van te maken. Vandaar dat een methode om dit toch te beoordelen van belang is. Het gaat echter niet alleen om de gebruikelijke risico's maar ook om de gevolgen daarvan, die voorzien moeten kunnen worden. Bekendheid met de eigenschappen van de gebouwen in termen van constructie, explosieweerstand en vluchtwegen helpt bij het managen van calamiteiten. De toenemende intensivering van het ruimtegebruik (combinatie en integratie van wonen, werken, transport en recreëren) tegelijkertijd met een toenemende dreiging van aanslagen verhoogt de risico's in de samenleving op ongevallen, rellen, aanslagen of andere calamiteiten. Door de complexiteit die gepaard gaat met deze calamiteiten (verschillende dreigingen en risico's, onduidelijkheid over omvang en gevolgen, onvoldoende inzicht in de effectiviteit van maatregelen etc.) is effectieve bestrijding ervan over de hele veiligheidsketen, pro-actie – preventie – preparatie - repressie – nazorg - evaluatie, nog niet goed mogelijk.

## 1.2 Probleem- en doelstelling

Grootschalige incidenten kunnen niet altijd voorkomen worden en daarom is het noodzaak om in ieder geval het effect van zo'n incident te verkleinen. Het blijkt dat de ongelukken veelal te wijten zijn aan onjuiste werkwijzen en procedures, falend onderhoud en slechte communicatie. Een grote nadruk ligt hierbij op adviseren over ondersteuning en het ontwerpen van training en opleiding voor crisismanagement. Hierbij is de ambitie ons ook te richten op development en eventueel certificering van teams. Een crisismanagement team is te beschouwen als een open systeem dat functioneert in een specifieke (bedrijfsnood)organisatie. De mogelijkheden en faciliteiten om hierbinnen te functioneren worden geboden door het management systeem. Per schakel in de veiligheidsketen is het mogelijk de kwaliteit te bepalen van de afstemming tussen mens, techniek en organisatie op zowel strategisch, tactisch als operationeel niveau. Dit kan worden aangevuld met een beoordeling van de kwaliteit van samenwerking tussen de leden van het crisismanagement team. Een dergelijke

systematische en samenhangende beoordeling ontbreekt momenteel. Het management van organisaties kan ondersteund worden met een objectieve maatstaf om de inrichting en het functioneren van het crisismanagement te kunnen bepalen. De verwachting is dat op grond van de verscherpte wetgeving de aandacht voor assessment en eventuele certificering van crisismanagement-organisaties in de komende jaren nog toe zullen nemen.

Het functioneren van crisismanagementorganisaties kan worden beschreven in termen van schakels van de veiligheidsketen benodigd voor een doelmatige aanpak van de bestrijding van ongevallen en calamiteiten; pro-actie, preventie, preparatie, repressie, nazorg en herstel. Binnen TNO is kennis en ervaring aanwezig met betrekking tot de organisatie van (onderdelen van) de veiligheidsketen. Het doel van het onderzoek is om te bepalen in hoeverre de verschillende methoden en expertises op elkaar aansluiten en hoe een gevalideerd instrument er uit ziet waarmee de integrale kwaliteit van de crisisorganisatie kan worden geëvalueerd en geoptimaliseerd.

We willen een methodiek ontwikkelen en testen om de kwaliteit van een crisisorganisatie te meten. We willen hierbij een expliciete link leggen tussen het (dynamische) optreden van het crisismanagement team en andere relevante actoren binnen de organisatie en de (statische) organisatorische randvoorwaarden die dit optreden mogelijk moet maken.

### 1.3 Onderzoeksvragen en plan van aanpak

De volgende onderzoeksvragen worden in het onderzoek beantwoord:

- Uit welke onderdelen bestaat een instrument waarmee de integrale kwaliteit van de crisisorganisatie kan worden geëvalueerd en geoptimaliseerd?
- Op welke wijze hangen deze onderdelen met elkaar samen?
- Op welke wijze kunnen de beoordelaars het beste ondersteund worden in het gebruik van het instrument?

De combinatie van methoden en middelen om de effectiviteit van een crisismanagementorganisatie te beoordelen betekent een vernieuwing van onze kennis. We kunnen op deze manier meerdere aspecten van een dergelijke organisatie in onderlinge samenhang beter beoordelen. Niet alleen ontwikkelen we op deze wijze een nieuw instrument, ook de kwaliteit van de diverse onderdelen waaruit dit bestaat (de reeds ontwikkelde of in ontwikkeling zijnde methoden en middelen) kunnen op deze wijze worden verbeterd. De tot dusverre binnen TNO ontwikkelde instrumenten hadden slechts betrekking op een deel van de crisismanagementorganisatie, en zijn min of meer geïsoleerd van elkaar ontwikkeld. Het combineren van de expertises binnen het Kerngebied Defensie en Veiligheid (KG-2), maar ook met het Kerngebied Kwaliteit van Leven (KG-1), betekent een versterking en betere profilering van onze technologiepositie. Hierbij wordt nadrukkelijk gestreefd naar een integratie van de expertises die betrekking hebben op het meten van de kwaliteit van crisismanagementorganisaties, het oefenen en trainen van deze organisaties en het identificeren van verbetermogelijkheden.

We hebben de volgende werkwijze gevolgd. Ten eerste hebben we, op basis van literatuuronderzoek en een tweetal expertsessies, een prototype van het instrument gemaakt. Vervolgens hebben we een case studie uitgevoerd waarbij we een eerste test

van het prototype hebben uitgevoerd. Op basis van deze resultaten is het instrument aangepast. Tenslotte hebben we een eerste versie van een businessplan gemaakt voor een gezamenlijke marktbenadering. Dit zal in de volgende hoofdstukken verder worden toegelicht.

## 2 Ontwikkeling van het instrument

Allereerst is een inventarisatie uitgevoerd van beschikbare TNO instrumenten en methoden voor de evaluatie van een crisisorganisatie. Voor een uitgebreide rapportage hiervan wordt verwezen naar Helsdingen (2004). Voor deze inventarisatie is op de website van TNO met behulp van de zoektermen 'crisis', 'crisismanagement', en 'veiligheid' gezocht naar alle relevante producten en diensten, die vervolgens zijn beoordeeld op toepasbaarheid voor de beoordeling van de kwaliteit van een crisismanagementorganisatie. Beschikbare TNO-rapporten zijn gelezen en gesprekken zijn gevoerd met diverse projectleiders van relevante projecten.

De beschikbare TNO-instrumenten zijn gecategoriseerd op basis van de onderdelen van de veiligheidsketen. Op deze manier werd snel duidelijk welke onderdelen van de veiligheidsketen nog niet of onvoldoende worden afgedekt door de TNO-instrumenten. De veiligheidsketen bestaat uit de benodigde stappen voor een doelmatige aanpak van de bestrijding van ongevallen en calamiteiten. Deze stappen staan hieronder kort beschreven:

- Pro-actie: Alle activiteiten gericht op het wegnemen van structurele oorzaken van incidenten en het beheersen van risico's.
- Preventie: Alle maatregelen en activiteiten gericht op het voorkomen van ongevallen en incidenten.
- Preparatie: Alle acties gericht op het voorbereiden van de crisismanagementorganisatie op de vervulling van haar functies tijdens ongevallen, rampen, calamiteitenbestrijding.
- Repressie: Alle maatregelen en procedures die in het kader van een calamiteit en/of crisisbestrijding noodzakelijk zijn om de gevolgen van een calamiteit of crisis te beperken en te bestrijden.
- Nazorg en herstel: Alle activiteiten die na beëindiging van de calamiteit door het bedrijf worden uitgevoerd om blijvende gevolgen te beperken, alsmede de evaluatie van het optreden van de crisismanagementorganisatie.

Tegelijkertijd is dieper ingaan op een specifiek onderdeel van het crisismanagement systeem: het crisismanagement team. Dit is het uitvoerende onderdeel van de organisatie dat de acties onderneemt die gericht zijn op het bestrijden of beperken van de gevolgen van een ramp, ongeval of calamiteit. Diverse factoren die bijdragen aan het effectief functioneren van een dergelijk team staan beschreven in een model van teameffectiviteit (Hoeksema-Van Orden & Griffioen-Young, 2001). De effectiviteit van een team kan worden beoordeeld op diverse niveaus. Op uitkomst niveau staan de meetbare gegevens van het optreden, of de subjectieve oordelen van experts. Elk teamlid afzonderlijk kan beoordeeld worden, of het team als geheel. Al deze uitkomsten vormen gezamenlijk de effectiviteit van het team. Deze uitkomsten worden bepaald door een aantal factoren. In de literatuur over teameffectiviteit is een groot aantal factoren geïdentificeerd die van invloed zijn op de teameffectiviteit. Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen een aantal min of meer permanente eigenschappen of factoren (structurele variabelen) en variabelen die zich tijdens de taakuitvoering ontwikkelen (procesvariabelen). De structurele variabelen hebben rechtstreeks invloed op de teameffectiviteit, maar ook indirect, omdat ze invloed hebben op de processen die zich in een team afspelen. Veel structurele variabelen zijn beschreven in het door TNO mede ontwikkelde instrument Emergos (Van de Vorm, Guffens & Rosmuller, 2001).



Door dit teameffectiviteitsmodel in te passen in de veiligheidsketen, is het mogelijk de structurele variabelen te vatten in de preventie of preparatiefase (input), en de procesvariabelen en uitkomsten in de repressie fase (throughput en output). Dit staat weergegeven in figuur 1 door middel van de grijze vlakken.

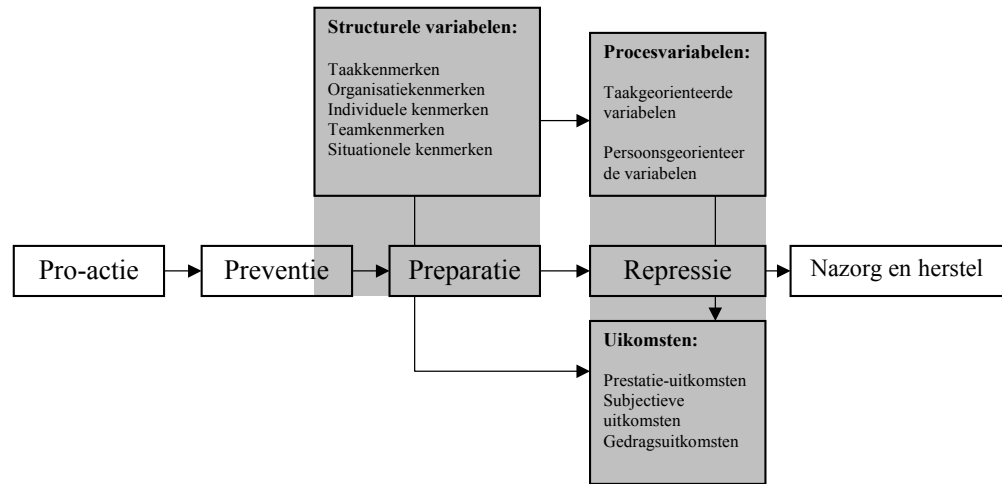


Figure 1 Het teameffectiviteitsmodel als onderdeel van de veiligheidsketen (Helsdingen, 2004).

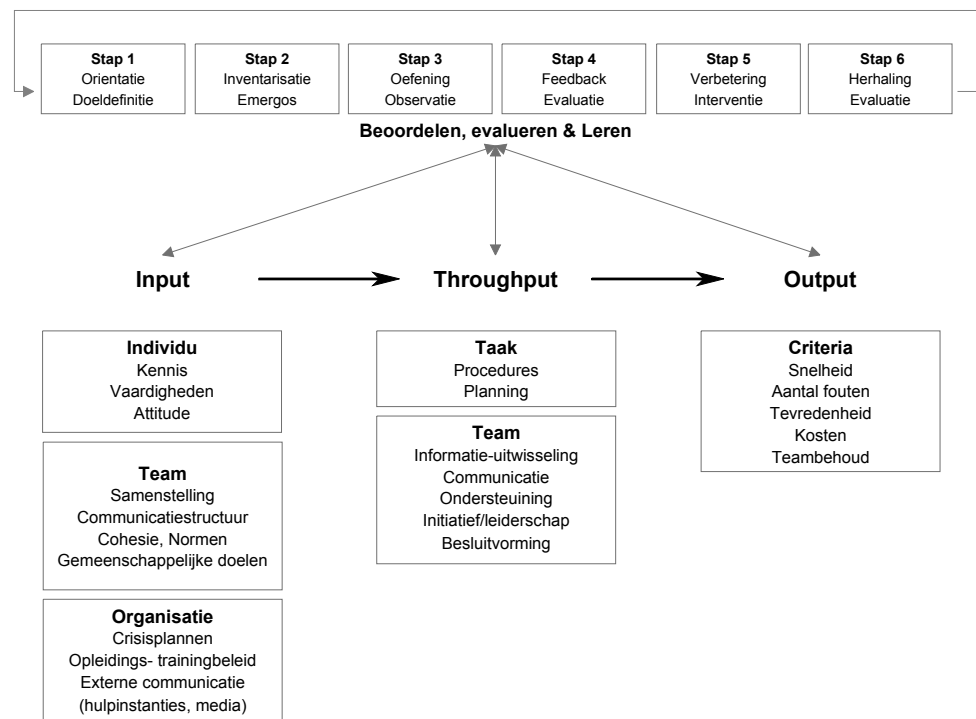
De inventarisatie heeft 34 instrumenten opgeleverd voor de beoordeling van de pro-actie, preventie, preparatie en repressie fasen van crisismanagement. Voor de nazorg en herstelfase zijn nagenoeg geen instrumenten beschikbaar.

Op basis van de analyse van de beschikbare TNO-instrumenten, aangevuld met de ervaringen van de leden van het projectteam, is een eerste versie van een model ontwikkeld. Tijdens twee expertsessies, gevolgd door een e-mail sessie, hebben TNO-experts op het gebied van crisismanagement en teameffectiviteit, de diverse onderdelen van dit concept-model besproken evenals de bijbehorende relevante prestatie-indicatoren. Op basis van de resultaten is het prototype Crisismanagement EFFectiviteits Instrument (CEFFI) ontwikkeld. Dit instrument wordt in het volgende hoofdstuk verder beschreven.

### 3 Beschrijving van het crisismanagement effectiviteits instrument (CEFFI)

Uitgangspunt van het door TNO ontwikkelde model is dat de effectiviteit van een crisisorganisatie kan worden beoordeeld op diverse niveaus (zie Figuur 2): op input, throughput, output en evaluatie niveau. Op output niveau (uitkomsten) kijken we naar meetbare gegevens van het optreden en/of naar subjectieve oordelen van experts. Uitkomsten vormen gezamenlijk de effectiviteit van het team. Deze uitkomsten worden bepaald door verschillende factoren, die liggen op input en/of throughput niveau. Factoren op input niveau onderscheiden zich door een aantal min of meer permanente structurele eigenschappen, terwijl factoren op procesniveau zich onderscheiden door eigenschappen die zich tijdens de taakuitvoering ontwikkelen. Factoren op input niveau hebben niet alleen rechtstreeks invloed op de teameffectiviteit, maar ook indirect omdat ze invloed hebben op de processen die zich op throughput niveau in een team afspelen.

Wanneer we ons teameffectiviteitsmodel toepassen op de verschillende fasen van de veiligheidsketen, spelen input factoren een belangrijke rol tijdens de preventie en preparatiefase en de throughput - en output factoren tijdens de repressiefase. Na de repressiefase volgt de herstelfase en het proces van het geleerde in de praktijk brengen: dit is een cyclisch proces wat vervolgens weer van invloed is op de input en throughput factoren.



Figuur 2 Het Crisismanagement EFFectiviteits Instrument (CEFFI).

Voordat we een beoordeling kunnen opmaken over de effectiviteit van de crisisorganisatie aan de hand van de factoren in het model moet rekening gehouden worden met een afzonderlijke factor, namelijk de aard van de crisis. De samenstelling van een crisisteam is minder statisch zoals in het model lijkt. Afhankelijk van

persoonlijke voorkeuren, rollen en vereiste expertise, beschikbaarheid en roulatie bij langdurige crises, kan de samenstelling variëren en dus een dynamisch karakter krijgen. Mogelijke dimensies zijn: plotseling vs. sluimerend, kort vs langdurig, kleinschalig vs grootschalig. Verschillende typen crisis hebben namelijk invloed op de samenstelling en het functioneren van de teams. De inhoud van de instrumenten dient hierop te worden afgestemd.

Samenvattend, het TNO model onderscheidt zowel input, throughput als output factoren in een cyclische leerproces en streeft ernaar de effectiviteit en kwaliteit van de crisisorganisatie volledig en objectief te meten en te beoordelen. Hieronder volgt een beschrijving van de afzonderlijke onderdelen uit het model waarmee de integrale kwaliteit van de crisisorganisatie kan worden geëvalueerd en geoptimaliseerd.

### 3.1 Input factoren

De input factoren omvatten eigenschappen van de crisisorganisatie die al aanwezig zijn wanneer het crisisteam met de taakuitvoering start. Het zijn daarom factoren die al tijdens de preventie en preparatie fase vastgesteld kunnen worden. De inputfactoren in ons model omschrijven we als alle statische maatregelen om ongevallen en rampen te voorkomen, de mogelijke gevolgen daarvan te verminderen en het voorbereiden van een bedrijfsnoodorganisatie op een ramp of calamiteit. Wij maken hierbij een onderscheid naar Teamleden, Teamorganisatie, en Organisatie.

#### 3.1.1 *Teamleden*

Deze variabelen bevatten de individuele en teamcompetenties die potentieel van invloed zijn op het functioneren en de effectiviteit van het team. De literatuur geeft aan dat de competenties van de teamleden een grote invloed hebben op de effectiviteit van het team. Onderzoek heeft aangetoond dat dit zowel voor civiele als voor militaire teams geldt (zie voor een overzicht Essens, Vogelaar, Mylle, Blendell, Paris, Halpin & Baranski, 2005). Eigenschappen van teamleden worden gedefinieerd als een cluster van input variabelen die een grote invloed hebben op het team proces. Hiertoe behoren:

- Vaardigheden.
- Kennis.
- Houding.
- Congruentie van persoonlijk belang en organisatiebelang.

#### Vaardigheden

Vaardigheden van de teamleden zijn de vereiste bekwaamheden van de individuele leden die hen in staat stellen om de taak uit te voeren binnen de team setting. De vereiste vaardigheden die het meest kritisch zijn voor effectiviteit:

- Tactische vaardigheden.
- Technische vaardigheden.
- Interpersoonlijke vaardigheden.
- Cognitieve vaardigheden.

#### Kennis

Kennis verwijst naar de vereiste informatie, wijsheid en ervaring van het individuele teamlid, die hen in staat stelt om de taak uit te voeren. Onderzoek heeft aangetoond dat de prestatie van het team proportioneel toeneemt in relatie tot het individuele kennisniveau tussen teamleden. De vereiste kennis die als meest kritiek geldt voor team effectiviteit betreft:

- taakkennis: informatie, wijsheid en ervaring die het individu heeft over de taak die moet worden uitgevoerd.
- teamkennis: informatie, wijsheid en ervaring die het individu heeft over het team waarin hij of zij opereert (sterktes en zwaktes van competenties andere teamleden, teamnormen, verschillende belangen).
- organisatiekennis: informatie, wijsheid en ervaring die het individu heeft over de setting waarin het team opereert (hiërarchie, informatiesysteem, cultuur).

### Houding

Naast kennis heeft ook de attitude van teamleden ten opzichte van de teamtaken en elkaar invloed op de effectiviteit van het teamwerk, omdat deze bepaalt welke acties men in het kader van de teamtaak zal ondernemen (McIntyre & Salas, 1995). De wijze waarop iemand binnen een team communiceert, problemen oplost, enzovoort, hangt sterk af van de overtuiging die deze persoon er op na houdt over zijn of haar relatie met of positie ten opzichte van de andere teamleden (Tjosvold, 1995). Verschillende begrippen zijn voor dit soort attitudes al geïntroduceerd, zoals team oriëntatie, team identiteit en collectief gedrag (Rasker et al, 2001).

De strekking van al deze begrippen komt sterk overeen: voor effectief teamwerk dienen de teamleden te erkennen dat hun succes afhangt van de onderlinge interacties en dat het teamdoel verder gaat dan hun individuele doelen.

Het meest gehanteerde begrip voor teamattitude is team oriëntatie (McIntyre & Salas, 1995). De term verwijst naar de acceptatie van teamnormen, de cohesie binnen het team en het belang van teamlidmaatschap. Iemand met een sterke teamoriëntatie hecht veel waarde aan teamdoelen en is bereid aan alle relevante aspecten van het team zijn of haar bijdrage te leveren. Dit soort overtuigingen ontstaat niet vanzelf. Sterker nog, vaak bestaat er weerstand tegen het werken in een team. Dit heeft te maken met het verschil tussen de effecten op de korte en lange termijn. Voor sommigen wegen de investeringen op de korte termijn zwaarder dan de voordelen die teamwerk op de lange termijn kan opleveren (Tjosvold, 1995). In dit geval werkt men liever aan individuele taken en laat dan bij voorkeur ook zien hoe goed men hier in is.

### Congruentie van belangen

Weinig onderzoek heeft zich nog specifiek gericht op de gelijkheid van persoonlijke doelen en team/organisatiedoelen en de invloed ervan op de effectiviteit van het team. Onderzoek wijst uit dat hoe groter de congruentie tussen persoonlijke en team/organisatiedoelen, hoe groter het gevoel van een ‘gezamenlijk’ doel van het team; met als gevolg dat de teamleden meer afhankelijk van elkaar zijn en minder conflicten ervaren. Ook heeft onderzoek uitgewezen dat wanneer individuen de prestatievoordelen van het delen van een gezamenlijk doel begrijpen, teamleden een groter belang aan de prestatie en het succes van het team hechten.

Deze factor is vooral van belang bij crisisteamen waarin verschillende belangen een grote rol spelen (politie, brandweer, ambulance).

## 3.1.2 *Teamorganisatie*

### Samenstelling

Teamsamenstelling verwijst naar de samenstelling van individuele eigenschappen van de teamleden (Jackson, May & Withney, 1995). Veel onderzoek is gedaan naar de vraag in hoeverre een mix van eigenschappen van teamleden bijdraagt aan de prestatie (West., 1998). Een groot aantal eigenschappen zoals leeftijd, geslacht, rank, etnische achtergrond, kennis, vaardigheden, attitude en persoonlijkheid is onderzocht (Klimoski

& Jones, 1995). De resultaten van dit type onderzoek is zeer divers en hangt erg af van de soort eigenschappen die zijn onderzocht, de onderzoekssetting en taak en de manier waartop naar prestatie is gekeken (West et al., 1995). Over het algemeen kan worden gesteld dat voor teams die complexe taken verrichten, heterogeniteit in vaardigheden en kennis een positief effect heeft op prestatie. In teams waarin de leden van elkaar afhankelijk zijn en de taken erg gespecialiseerd, is het belangrijk dat teamleden over de juiste kwaliteiten beschikken. In deze teams kan de prestatie van het hele team eronder leiden, wanneer een van de teamleden niet over de juiste vaardigheden beschikt.

#### Gemeenschappelijke doelen

Voor goed teamfunctioneren is het belangrijk dat teamleden een gemeenschappelijk doel nastreven. Het vaststellen van een gemeenschappelijk doel helpt teamleden bij de bewustwording dat het gaat om het teamresultaat en niet alleen om het individuele resultaat (Hackman, 1987). Onderzoek heeft aangetoond dat de bereidheid om aan een gemeenschappelijk doel te werken toeneemt wanneer (Locke & Latham, 1990):

- het doel concreet en helder is geformuleerd;
- het duidelijk is op welke manier teamleden een bijdrage aan het doel kunnen leveren;
- het doel haalbaar maar ook uitdagend is;
- teamleden regelmatig en concrete terugkoppeling krijgen of zij het doel halen.

Teamleden zijn dus meer gemotiveerd om te werken aan doelen die specifiek en uitdagend zijn. Voorkom verder dat (sub)doelen conflicterend of voor meerdere uitleg vatbaar zijn (Orasanu & Connolly, 1993). Ook moeten persoonlijke doelen en het gemeenschappelijke doel zoveel mogelijk op elkaar worden afgestemd.

#### Cohesie

Onderzoekers definiëren cohesie als a) wens van teamleden om bij een groep te horen (Morgen & Bowers, 1995; Robbins, 1991; West et al., 1995; Zaccaro, Gualtieri & Minionis, 1995) en b) de mate waarin groepsleden zich tot elkaar aangetrokken voelen. De samenhang die hieruit voorkomt maakt een groep bestand tegen versturende invloeden van buitenaf (Zaccaro, 1995). Een aantal onderzoekers vullen hierop aan dat cohesie ook betekent dat de groepsleden dezelfde doelen hanteren (o.a. Robbins, 1991). Dat laatste is een belangrijk element in een onderscheid dat onderzoekers maken tussen sociale cohesie en taakcohesie.

Sociale cohesie gaat om de relaties en de vriendschappen die de groepsleden van de groep onderhouden. Taakcohesie heeft betrekking op de motivatie om gezamenlijke doelen te behalen door samen te werken. Het verschil met individuele motivatie is dat de groepsleden elkaars succes ook belangrijk vinden (en niet alleen het eigen presteren), omdat dat bijdraagt aan het behalen van het gemeenschappelijke doel. De gemeenschappelijke inspanning en betrokkenheid bij de groep resulteert in cohesie. Cohesie wordt sterker naarmate de leden van een groep meer tijd samen doorbrengen, kleiner is, er een externe dreiging is en naarmate de leden van een groep meer gezamenlijke successen boeken (Robbins, 1991).

Cohesie heeft een positieve invloed op de prestatie omdat teamleden eerder geneigd zijn elkaar te ondersteunen, meer met elkaar samenwerken en conflicten soepeler af te handelen (West., 1995). Op basis van een meta-analyse van gegevens van verschillende onderzoeken concluderen Oliver, Harman, Hoover, Hayes en Phandi (1999) dat cohesie een positief effect heeft op de prestatie. Aan de hand van een experiment concluderen

Zaccaro, Gualtieri & Minionis (1995) dat cohesie team besluitvorming en planning verbeterd, met name onder stressvolle omstandigheden die worden gekenmerkt door tijdsdruk.

### Betrokkenheid

Betrokkenheid is vaak onderzocht in het kader van de organisatie waar mensen bij werken. Betrokkenheid blijkt dan uit de mate waarin persoonlijke waarden en doelen overeenstemmen met die van de organisatie (Meyer & Allen (1984). Betrokkenheid heeft verschillende dimensies (Allen & Meyer, 1990):

- Affectieve betrokkenheid. Iemand met een sterke affectieve betrokkenheid bij zijn of haar organisatie, identificeert zich met deze organisatie en beleeft er bovendien plezier aan deel uit te maken van deze organisatie.
- Continuerende betrokkenheid heeft betrekking op de neiging van mensen vast te houden aan een gekozen richting en hun activiteiten daarin consistent door te zetten.
- Normatieve betrokkenheid verwijst naar de verantwoordelijkheid die een individu voelt ten opzichte van zijn of haar organisatie. Dit gevoel zorgt voor gedrag dat past bij de doelen en waarden van de desbetreffende organisatie.

Over het algemeen wordt gesteld dat een hoge betrokkenheid bij de organisatie leidt tot een hoge arbeidstevredenheid. Kacmar et al. (1999).

Net zoals betrokkenheid bij de organisatie, kunnen mensen zich ook betrokken voelen bij het team waarin men werkt. Betrokkenheid met de organisatie of het team hoeven geen verband met elkaar te houden. Wanneer bijvoorbeeld iemands persoonlijke waarden en doelen niet sterk overeenkomen met die van de organisatie, zou de betrokkenheid bij het eigen team juist kunnen toenemen.

### 3.1.3 *Organisatie*

Organisatiefactoren bevatten variabelen die verband houden met het feit dat het team is ingebed in de bredere context van de organisatie. Het betreft hier de ondersteunde hulpbronnen die nodig zijn wil het crisisteam effectief presteren in crisissituaties. Hiertoe behoren:

#### Organisatie(nood)plan en (nood)organisatiestructuur

Hieronder verstaan we de aanwezigheid en kwaliteit van crisismanagementbeleid, rampen(bestrijdings)plannen, scenario's en calamiteiten draaiboeken en de wijze waarop deze plannen in de organisatie georganiseerd zijn. Tevens betreft het hier de wijze waarop de noodorganisatie intern is gestructureerd (hiërarchie en autonomie), zoals de interne communicatiestructuur en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de bedrijfsnoodorganisatie.

Bij het beoordelen van het crisismanagementsysteem, wat tot uitdrukking komt in het noodplan, letten we op de aanwezigheid en inhoud van de volgende onderdelen (toegelicht met enkele voorbeelden):

#### Organisatie en verantwoordelijkheid

- Aanstellen van eindverantwoordelijke, coördinator, woordvoerder.
- Vastleggen besluitvorming/beslispunten/knelpunten/prioriteiten.
- Regelen van middelen en voorzieningen.

#### Activiteiten en acties

- Welke actie is nodig bij welke crisis?
- Bereikbaarheid betrokkenen garanderen (ook na werktijd).

#### Communicatie

- Communicatie met de media/derden/overheden/externe faciliteiten.
- Procedure voor communicatie door de receptie.

#### Beheer documenten en gegevens

- Verantwoordelijke aanstellen voor het up-to-date houden van (deel)plan.
- Onderlinge relatie tussen verschillende (deel)plannen.
- Verspreiding.

#### Procedures en instructies

- Bommeldingsformulier.
- Opvolgen van binnenkomende telefoontjes.
- Informeren betrokkenen (medewerkers, omgeving).
- Telefoonlijsten.
- Instructie medewerkers/alarmeringsprocedure.

#### Lessons Learned/evaluatie

- Organisatie (procedures, documentatie).
- Faciliteiten (outillage, externe service).
- Communicatie.
- Kosten.

#### Opleidings- en trainingsbeleid

De organisatie moet het team voorzien van een educatiesysteem, zodat teamleden hun kennis, vaardigheden en bekwaamheden kunnen ontwikkelen met de juiste trainingsmiddelen.

#### Externe communicatiestructuur

Hieronder verstaan we de samenwerking en afspraken met andere (hulpverlenings-) organisaties, zoals politie, brandweer en gemeente. Ook moet de crisisorganisatie voorzien zijn van een extern communicatieplan naar media, waarin afspraken, taken en wijze van handelen zijn vastgelegd.

### **3.2 Throughput factoren**

De effectiviteit van het crisismanagementsysteem kan vaak pas gemeten worden wanneer er zich daadwerkelijk een crisis voordoet, in werkelijkheid of gesimuleerd tijdens een training. Op dat moment ontstaat er een veelheid aan gebeurtenissen en situaties die van moment tot moment kunnen veranderen. Om als team inzicht te krijgen in het functioneren tijdens deze gebeurtenissen is een dynamische assessment noodzakelijk (Cannon-Bowers & Salas, 1997). Bij observatie van de dynamiek die ontstaat tijdens de crisis wordt niet nog zozeer gekeken naar de uitkomsten (de output, prestatie) maar naar het proces dat leidt tot deze uitkomsten. We onderscheiden hierbij gedragskenmerken op taak- en teamniveau.

### 3.2.1 *Taakuitvoering*

Om een crisis effectief te kunnen managen is het van belang dat de teamleden hun taken goed uit kunnen voeren. Om welke taken dat gaat en hoe deze uitgevoerd kunnen worden is vaak vooraf vastgelegd, door middel van procedures en training. Het draait hier om taken die veelal domein- en crisisspecifiek zijn, bijvoorbeeld de procedure voor opschalen, evacueren of het inschakelen van de juiste personen. Op basis van vooraf opgestelde doelen van de training kan geobserveerd worden of de taakuitvoering tijdens de crisis optimaal verloopt. De taakuitvoering wordt sterk beïnvloed door de manier waarop de teamleden met elkaar samenwerken.

### 3.2.2 *Teamdimensies*

Naast (individuele) vaardigheden die betrekking hebben op de taakuitvoering zijn ook teamvaardigheden een belangrijk onderdeel voor succesvolle samenwerking, juist in stressvolle situaties. Voor een goede samenwerking tussen teamleden is het van belang om oog te hebben voor de processen die zich afspelen tussen teamleden. In ons model onderscheiden we hiervoor vier dimensies: informatie-uitwisseling, communicatie, ondersteunend gedrag en leiderschap/initiatief. Deze vierdeling is gebaseerd op het werk van Smith-Jentsch, Johnston & Payne (1998). Die vier dimensies zijn op hun beurt weer ingedeeld in componenten of gedragskenmerken. Deze gedragskenmerken maken het mogelijk om de nog abstracte teamdimensies daadwerkelijk te kunnen observeren, door te letten op zichtbaar gedrag. Daarnaast biedt de beschrijving in gedragskenmerken een kader voor de teamleden en waarnemers. Begrippen als leiderschap staan immers vaak open voor discussie en met behulp van de gedragskenmerken kunnen de dimensies op een gelijke manier worden geïnterpreteerd.

De eerstgenoemde dimensie is *informatie-uitwisseling*. Informatie-uitwisseling gaat om weten wat je moet doorgeven, aan wie en wanneer. De componenten of gedragskenmerken die bij deze dimensie horen zijn:

- Het benutten van informatie van alle beschikbare bronnen. Hiermee wordt bedoeld het van tevoren vragen naar informatie van meerdere bronnen om de situatie goed te kunnen beoordelen.
- Het doorgeven van informatie voordat het aan je wordt gevraagd. Dit gedragskenmerk verwijst naar momenten waarop een teamlid anticipeert dat een ander teamlid informatie nodig heeft en die informatie doorgeeft zonder dat het eerst aan hem/ haar gevraagd hoeft te worden. Het gaat er dus om wanneer en aan wie welk stukje informatie gegeven dient te worden. Het kan gaan om meldingen die intern, dus binnen het team gedaan worden, maar ook om meldingen die door het team aan anderen gedaan worden.

De tweede dimensie is *communicatie*. Communicatie gaat om de manier waarop informatie wordt doorgegeven. Hierbij horen de volgende componenten:

- Het gebruik van geschikte uitdrukkingen. Deze component draait om het gebruik van standaard termen of een standaard woordenschat.
- De volledigheid van meldingen. Dit verwijst naar het volgen van standaard procedures die aangeven welke stukken informatie een bepaald soort melding moet bevatten en in welke volgorde.
- Onverstaanbare communicatie. Deze component verwijst naar de mate waarin een boodschap verstaanbaar is. Wordt er wel luid genoeg gepraat? Praat men niet te snel?
- Overbodig gepraat. Hier gaat het om de mate waarin teamleden overbodig geklets, gestamel en langdradige meldingen die de communicatie belemmeren, vermijden.



De derde dimensie is *ondersteunend gedrag*. Ondersteunend gedrag gaat om de acties die teamleden ondernemen om elkaar te helpen. Het gaat daarbij om de volgende acties:

- Foutencorrectie. Deze term verwijst naar momenten waarop een teamlid opmerkt dat een fout is gemaakt en deze fout zelf corrigeert, of ervoor zorgt dat het gecorrigeerd wordt door een ander teamlid.
- Hulp/ assistentie. Deze component verwijst naar momenten waarop een teamlid opmerkt dat een ander teamlid het te druk heeft of problemen heeft om een bepaalde taak uit te voeren, en assistentie verleent door een deel van de taak op zich te nemen. Ook het vragen om hulp of assistentie wanneer een teamlid te veel werk heeft valt onder deze component.

De vierde dimensie is *initiatief/ leiding*. Initiatief/ leiding richt zich op gedragskenmerken die het team in een bepaalde richting sturen. Elk teamlid kan leidinggevend gedrag laten zien. De bijbehorende componenten zijn:

- Leiding geven. Leiding geven verwijst naar momenten waarop een teamlid suggesties of aanbevelingen doet aan een ander teamlid die hem/ haar instrueren hoe een taak uitgevoerd moet worden.
- Prioriteiten stellen. Deze component verwijst naar momenten waarop een teamlid aangeeft welke ordening van taken prioriteit heeft.

#### Situatiebeoordeling en Besluitvorming

Het nemen van beslissingen onder kritische omstandigheden is niet eenvoudig. Van belang voor het resultaat (de genomen beslissing) is het besluitvormingsproces dat eraan vooraf gaat. Teams kunnen leren om dit proces te structureren en beïnvloeden, door middel van de stappen uit de Dubbel Denk methode (Van den Bosch & Helsdingen, 2001; Van den Bosch & de Beer, 2004).

De Dubbel Denk- methode is gebaseerd op onderzoek naar expert- beslissers (Zsombok & Klein, 1997), waarin werd aangetoond dat experts goede verbanden tussen oorzaak en gevolg kunnen identificeren, een goed situatiebeeld kunnen opbouwen, min of meer bekende situaties herkennen, de eigen aannames kritisch blijven toetsen en aanpassen en een effectieve tijdsbewaking hanteren. Deze kenmerken van effectieve besluitvormingsprocessen zijn gebruikt om de Dubbel Denk methode te ontwikkelen die teamleden in kort(er)e tijd leert om op een beter onderbouwde manier tot een beslissing te komen.

Bij het trainen en beoordelen van besluitvormingsprocessen gaan we uit van deze Dubbel Denk- methode, die bestaat uit vier stappen.

- 1 Het ontwikkelen van een story. Het doel is het komen tot een situatiebeoordeling.
- 2 Testen van de story op eventuele conflicten. Het doel hiervan is het verminderen van onzekerheid en opsporen van foutieve aannames om de kwaliteit van de situatiebeoordeling te verbeteren.
- 3 Evalueren van de story op plausibiliteit
- 4 Ontwikkelen van plannen en noodplannen. Op basis van de geëvalueerde story kan het team een zo goed mogelijk plan ontwikkelen, inclusief eventueel benodigde back-up plannen.

Teams die zijn getraind volgens de DD-methode vertonen besluitvormingsprocessen van betere kwaliteit. De teamleden komen met meer kritische opmerkingen ten aanzien van hun eigen situatiebeeld. Bovendien komen zij met meer mogelijke alternatieve verklaringen voor gebeurtenissen. Ze betrekken dus veel meer informatie, op een

kritische wijze bij het besluitvormingsproces en maken ook betere noodplannen. Ten slotte zijn alle teamleden actief betrokken bij het besluitvormingsproces (Van Berlo, Stroomer & Van den Bosch, 2003).

### 3.3 Output factoren

De prestatie van crisismanagement en rampenbestrijding wordt bepaald door verrichtingen tijdens de team- en taakprocessen. Bij prestatie kijken we hier naar de uitkomsten van deze processen. Generieke criteria voor uitkomsten zijn lastig vooraf vast te leggen omdat ze vaak domeingebonden en contextafhankelijk zijn. Bovendien is in de praktijk de norm moeilijk vast te leggen (is goed wel goed genoeg?).

Bij gecontroleerde simulaties en (en soms ook oefeningen) kunnen effectiviteits- en efficiency criteria vooraf worden vastgelegd. Denk hierbij aan criteria voor wat betreft snelheid (ontruimd binnen gestelde tijd, opschaling op de juiste tijdstippen, procedures tijdig gevolgd), aantallen (hoeveelheid personeel benodigd, slachtoffers gered, gevaarlijke stoffen in veiligheid gebracht), aantal gemaakte fouten (verkeerd uitgevoerde procedures) en kosten. Dergelijke criteria kunnen worden afgeleid van het doel van de simulatie of oefening (Annet, 1996). Ook kunnen criteria worden vastgesteld door externe belanghebbenden zoals inspecterende instanties of wet- en regelgevende instanties. De uitkomst van de prestatie wordt zodoende afgeleid van de mate waarin het doel is behaald (Cohen & Bailey, 1997).

Het punt is dat in veel dagelijkse situaties doelen niet helder zijn vastgelegd. Vaak zijn doelen ambigu, onduidelijk, niet gelijk met persoonlijke doelen of zelfs conflicterend (Orasanu & Connolly, 1993). Omdat doelen diffuus kunnen zijn en prestatie vaak ook niet zwart-wit goed of fout is, betogen een aantal onderzoekers dat er naast objectieve criteria ook subjectieve maten voor de prestatie moeten zijn. Subjectieve maten zijn bijvoorbeeld de tevredenheid van het team of de deelnemers over het verloop van de simulatie of de oefening. Geëvalueerd kan worden of de betrokkenen tevreden zijn over hun eigen prestatie, de teamprestatie, de mate van samenwerking, de manier waarop procedures zijn gevolgd, enzovoort.

Naast het vaststellen in hoeverre het doel is behaald, benadrukken een aantal onderzoekers dat het ook belangrijk is om de “toestand” van het team te beoordelen (Hackman, 1987; Tannenbaum et al., 1992). Teams moeten immers vaker met elkaar samenwerken en daarom is het belangrijk dat teamleden gemotiveerd blijven om dat te willen doen. Bij wijze van spreken wordt de mate van teambehoud (team maintenance) beoordeeld. Voor crisis- en rampenbestrijdingsteams gaat dit wellicht in mindere mate op. Er werken immers vaak adhoc teams, waarvan de leden enkel gedurende het incident met elkaar samenwerken. Anderzijds werken de leden van bijvoorbeeld noodhulpdiensten, bedrijfshulpverlening of EHBO regelmatig samen en oefenen zij (als het goed is) regelmatig. Bovendien hebben afdelingen van de reguliere organisatiestructuur ook vaak een rol in de afhandeling van incidenten (bijvoorbeeld bij ontruiming of het veiligstellen van gevaarlijke stoffen). Bij teambehoud kan gekeken worden naar de mate van cohesie, in hoeverre teamleden elkaar hebben ondersteund, of er conflicten zijn of er emotionele druk of stress heeft opgetreden (Essens et al., 2005).

### 3.4 Evalueren en Leren

#### 3.4.1 *Nabespreking*

Bij het samenwerken in een team is een goede evaluatie van belang. Tijdens een evaluatie worden problemen achterhaald, naar oplossingen gezocht en spreken teamleden af waar ze in het vervolg beter op moeten letten. Om optimaal te kunnen leren van een oefening is de nabespreking achteraf dus cruciaal. Deze vindt het liefst kort na de oefening plaats, wanneer de ervaringen nog vers zijn. Team Dimensional Training (TDT; Smith-Jentsch, Zeisig, Acton & McPherson, 1998) is een strategie die teams kan helpen om problemen vast te stellen en te corrigeren. Alle teamleden nemen actief deel aan deze vorm van nabespreken, waarbij aan de hand van de vier teamdimensies voorbeelden van goed en minder goed teamfunctioneren worden besproken. Teams leren hiermee hoe ze zich door zelfcorrectie kunnen verbeteren en daarmee hun teamvaardigheden kunnen ontwikkelen. De waarnemer speelt hierin een belangrijke faciliterende rol.

Wanneer er sprake is van meerdere teams in een oefening waarmee samengewerkt moet worden, dan is het belangrijk dat de teamleden niet alleen inzicht hebben in het eigen functioneren, maar ook in het eigen functioneren in relatie tot de andere teams in de training en vice versa. Om een volledige nabespreking te kunnen faciliteren is dan adequate en snelle informatie-uitwisseling met de eventuele andere waarnemers noodzakelijk (Hiemstra, Van Berlo & Hoekstra, 2004).

Er zijn verschillende manieren mogelijk om een nabespreking te houden, die variëren qua duur en format. Het doel is echter altijd gericht op het verkrijgen van inzicht in de sterke en zwakke punten van het functioneren, en het vaststellen op welke manier de vaardigheden op peil kunnen worden gebracht en gehouden. Op deze manier wordt het team in staat gesteld om lessons learned te formuleren en om hier actief mee aan de slag te gaan.

#### 3.4.2 *Lessons learned*

De lessons learned die geformuleerd worden na afloop van de crisioefening kunnen betrekking hebben op zowel taak als teamaspecten. Bij teamaspecten worden leerdoelen geformuleerd ten aanzien van de onderlinge samenwerking, trainingsdoelstellingen en eventuele begeleiding of opleiding. Het formuleren van lessons learned op taakniveau richt zich op de verbetering van richtlijnen en procedures.

De acties die genomen dienen te worden op basis van de lessons learned kunnen betrekking hebben op individueel, team en organisatie- niveau. Het onderscheid tussen leren op enerzijds individueel- en teamniveau en anderzijds organisatieniveau kan worden geïllustreerd aan hand van de ideeën van Argyris (1993) over *singleloop* en *doubleloop* leren.

*Singleloop* leren gebeurt op lokaal niveau bij het individu of in het team. Fouten worden opgemerkt en direct gecorrigeerd. Men gaat hierbij uit van de bestaande procedures en werkwijzen. Door de directe terugkoppeling wordt geleerd om de bestaande procedures en werkwijzen zo goed mogelijk uit te voeren. Overigens hoeft niet alleen geleerd te worden door fouten te verbeteren (waar Argyris vanuit gaat), er kan ook worden geleerd van datgene wat goed is gegaan.

*Doubleloop* leren kan worden toegepast op het organisatieniveau en heeft betrekking op het 'lerend vermogen' van een organisatie. Leren op dit niveau houdt in dat de bestaande procedures en werkwijzen tegen het licht worden gehouden en, indien nodig, worden verbeterd. Men werkt dus niet aan het verbeteren van de uitvoering van de bestaande procedures en werkwijzen, maar aan de procedures en werkwijzen zelf. Het verschil tussen singleloop en doubleloop wordt daarom ook wel aangeduid met verbeterend respectievelijk vernieuwend leren. Om daadwerkelijk vooruitgang te kunnen boeken is het dus van belang dat, naast het crisisteam, de gehele organisatie openstaat voor en meewerkt aan de verbetering van het crisismanagement- systeem (de lerende organisatie).

## 4 Test van het instrument

### 4.1 Kwaliteitsbeoordeling door externe expert

Op 8 april heeft een 1 uur durend gesprek plaats gevonden bij Berenschot te Utrecht met dhr. Van de Wall-Bake. Van dit gesprek is een verslag opgemaakt dat door hem is aangevuld en goedgekeurd. Deze paragraaf is een samenvatting van dat verslag en verwoordt zijn mening over het instrument dat TNO aan het ontwikkelen is.

Het toepassen van gedragswetenschappelijke expertise op het functioneren van crisisorganisatie en crisisteams wordt volgens hem door slechts weinigen goed gedaan, terwijl er een grote markt voor is. Belangrijk is echter wel de wijze waarop je je op deze markt positioneert. Los daarvan wordt overigens van TNO verwacht, als gerenommeerd instituut met een maatschappelijke verantwoordelijkheid, dat zij dergelijke expertise in huis heeft. Op de markt zijn er slechts een beperkt aantal serieuze concurrenten: COT, Crisisplan, P&A consulting, Nibra, Twijnstra & Gudde en Berenschot. Interessant is om te bekijken op welke onderwerpen deze partijen elkaar aanvullen en of een eventuele samenwerking op geselecteerde gebieden mogelijk is. Dit raakt aan een inhoudelijke opmerking. Het functioneren van crisisteams kan in veel gevallen ook iets zeggen over het functioneren van teams en organisaties in meer reguliere omstandigheden. Als het reguliere functioneren niet adequaat is, zal dit waarschijnlijk in crisissituaties ook niet het geval zijn. Het identificeren en implementeren van verbetermogelijkheden van het reguliere functioneren is voor Berenschot, als organisatie-adviseurs, ‘core business’, terwijl het identificeren en implementeren van verbetermogelijkheden van het functioneren in crisisomstandigheden ook bij TNO past.

Het ontwikkelen van een crisis assessment center is volgens hem niet mogelijk. Er zijn simpelweg teveel factoren (ook persoonlijke en privé omstandigheden) van invloed op het functioneren van crisismanagers en –teams om hierover voorspellende uitspraken te kunnen doen. Wel is een development center mogelijk, waarin je mensen, teams en organisaties begeleidt naar het optimaliseren van het functioneren en daarbij de ontwikkeling afzet tegen eerdere meetmomenten. Dit is overigens in lijn met de gedachten van het SIMV3.4 projectteam.

Verder is de samenstelling van een crisisteam minder statisch dan in het model lijkt. Afhankelijk van persoonlijke voorkeuren, rollen en vereiste expertise, beschikbaarheid en roulatie bij langdurige crises, kan de samenstelling variëren en dus een dynamisch karakter krijgen. Dit raakt tevens aan een laatste inhoudelijke aanvulling op het model, namelijk de aard van de crisis. Dit wordt wel genoemd in het model, maar niet verder ingevuld. Mogelijke dimensies zijn: plotseling vs sluimerend, kort vs langdurig, kleinschalig vs grootschalig. Verschillende typen crisis hebben namelijk invloed op de samenstelling en het functioneren van de teams. De inhoud van de instrumenten dient hierop te worden afgestemd.

### 4.2 Case studie

Op basis van het CEFFI-model heeft TNO de calamiteitenorganisatie van het UMC St. Radboud geëvalueerd tijdens een calamiteitenoefening op 6 april 2005. De oefening had vooral betrekking op de ontruiming van de nieuwe vleugel “Vrouw en kind” en de inzet

van het CoT (Coördinatie team). De instrumenten die we gebruikten bij deze oefening zijn gebaseerd op het model en weergegeven in Appendix A en B. Deze evaluatie heeft een lijst van mogelijke knelpunten opgeleverd die tijdens de oefening naar voren kwamen. De bevindingen zijn samengevat in een rapportage aan UMC St. Radboud en er is een informele nabespreking gehouden met de oefenleiding en enkele deelnemers.

Uit de interne evaluatie ter verbetering van ons instrument kwam naar voren dat de gebruikte vragenlijsten om de moderatoren cohesie, vertrouwen en normen te meten te lang waren volgens de deelnemers en dat er ook bij de onderzoekers twijfel is over het nut van een dergelijk uitgebreide meting van deze variabelen. Daarnaast bleek het lastig om op taakniveau proces- en uitkomstmaten op te stellen, omdat deze zeer domeinspecifiek zijn en verkregen kunnen worden via de noodplannen en de doelstellingen van de oefening. Helaas was het voor ons slechts mogelijk om een beperkt deel van de noodplannen in te zien, waardoor niet alle benodigde informatie beschikbaar was (ook voor het inputgedeelte van het model was dit relevante, ontbrekende informatie). Bovendien was de oefening al ontwikkeld en gepland toen wij erbij betrokken werden, het was dus niet mogelijk om vanuit de scenario-ontwikkeling heldere prestatie-maten te stellen. Bij een ideaaltraject om het instrumentarium te testen, worden we betrokken bij alle fasen van het crisismanagement (input, throughput, output en evaluatie) en krijgen we inzicht in de daarbij benodigde informatie, zoals plannen, procedures en beleid.

We concluderen dat de hier uitgevoerde test een goede eerste stap is geweest in het verder ontwikkelen en toepasbaar maken van het CEFFI-model en instrument. Voor een volledige validatie van het instrument zijn meer data noodzakelijk, die bij inzet in de praktijk verzameld kunnen worden. Zo kan het instrument op iteratieve wijze gevalideerd worden en wordt de toegevoegde waarde voor crisisorganisaties vergroot.

## 5 Business ontwikkeling

### 5.1 Missie, doelstellingen en profiel

De CEFFI-projectgroep (Crisismanagement Effectiviteits Instrument), als herkenbaar onderdeel van TNO, heeft de volgende in- en externe doelstellingen:

- De projectgroep stelt zich ten doel om hét kennis- en adviescentrum op het terrein van crisismanagement effectiviteitsvraagstukken te worden. Dit wil zij bereiken door zoveel mogelijk gezamenlijk en vanuit een interdisciplinaire samenwerking onderzoeks- en adviesactiviteiten te verrichten, de ervaring hierin opgedaan onderling uit te wisselen en te laten uitkristalliseren in innovatie en verbetering van kennis, kunde, methoden en technieken op het terrein van crisismanagement effectiviteit.
- Een geconcentreerde benadering van opdrachtgevers in de not for profit branches (maatschappelijke organisaties, zoals politie, brandweer, gezondheidszorg en publieke sector, zoals ministerie van Defensie en BZK) en profit branches (industrie, zoals vervoersbedrijven of voedingsmiddelenbedrijven).
- Het (door)ontwikkelen van een hoogwaardige onderzoekspraktijk door het onderwerp ‘crisisteameffectiviteit’ terug te laten komen in de basisfinanciering c.q. vraaggestuurde programma’s en deze kennis direct te koppelen aan praktisch advies.

De thema’s waarop de onderzoekers van de projectgroep CEFFI gekend willen worden, zijn:

- 1 Gefundeerd onderzoek naar bepalende factoren van crisismanagement effectiviteit.
- 2 Continue ontwikkeling van instrument(en) om crisismanagement effectiviteit te meten die hun meerwaarde in de praktijk hebben bewezen.
- 3 Analyse van het functioneren van crisisorganisaties in de praktijk, waaronder de effectiviteit van crisisteam.
- 4 Advisering over en regie op de realisatie van veranderingen.

### 5.2 Marktbenadering

Om de geconcentreerde marktbenadering in de verschillende branches vorm te geven, hebben wij verschillende activiteiten ontplooid. Potentiële marktsegmenten zijn:

- Gemeentelijke organisaties (we zijn onder andere voor dit segment in overleg met KPN Telecom voor gezamenlijke business ontwikkeling).
- Ziekenhuizen (de casestudy in het UMC Radboud Ziekenhuis Nijmegen, presentatie op een seminar over veiligheid in de zorg).
- Meldkamers (een eerste versie van het CEFFI-productblad is verspreid op de meldkamerthemadag).
- Openbaar vervoer maatschappijen (er volgt mogelijk een tweede casestudy bij Connexion).
- Voedingsmiddelen industrie (er zijn leads via de Emergency Respons Service en er is een presentatie gehouden tijdens de ERS klantendag).

Het onderwerp van dit onderzoek sluit bovendien naadloos aan bij het marktplan 'Crisismanagement' zoals dat wordt beschreven in de Strategienota Veiligheid. Er is naast deze activiteiten echter nog veel te doen. Het ontbreekt op dit moment aan een

gerichte, planmatige aanpak bij het bewerken van de markt. Er is hierbij een belangrijke rol weggelegd voor zowel de marktorganisatie als de projectteamleden. Uit de resultaten van dit project blijkt wel dat een gezamenlijke aanpak door de TNO Kerngebieden 1 (Kwaliteit van Leven) en 2 (Defensie en Veiligheid) hierbij essentieel is.

Om de diensten meer op de markt te richten dient er ten eerste een vertaalslag te worden gemaakt om vanuit de verschillende branches en klanten de diensten en producten aan te passen, om zo maatwerk te kunnen leveren. Het ter hand nemen van producten om ze te bewerken naar een voor de markt meer in het oog springende vorm is een volgende stap die genomen dient te worden.

Daarnaast is het belangrijk, naast het uitzetten en realiseren van een goed productontwikkelingsbeleid, dat de projectteamleden een forum hebben waarbinnen zij elkaar kunnen treffen, zodat in de praktijk ieders complementaire kennisinbreng gestalte krijgt. In deze zin is er sprake van een pioniersfase; veel praktische arbeid zal verricht moeten worden om van de multidisciplinaire, kerngebiedoverstijgende projectgroep een werkelijk team te maken. Dat betekent dat van elk teamlid gevraagd wordt actief te zoeken naar mogelijkheden om deze specifieke onderzoekspraktijk op te bouwen en elkaar daarin te betrekken. Zonder deze inzet wordt het eindproduct een academische bespiegeling van wat mogelijk had kunnen zijn.

Ook een verhoging van de activiteitsgraad (cross selling) is gewenst. Waar zitten we nu met onze diensten? Hoe kunnen we bevorderen dat wij bij bestaande klanten met meer diensten actief zijn? Binnen TNO bestaat wel een cultuur van doorverwijzen en elkaar collegiaal betrekken, maar van een actieve gerichtheid op een hoge commerciële performance met meerdere diensten bij de klant is nog onvoldoende sprake. Professionalisering van de projectgroepleden en business developers om op het brede terrein van crisismanagement effectiviteit kundig te zijn is hierbij een punt van aandacht. Daarbij willen wij niet streven naar allroundheid, maar naar een niveau van vakbekwaamheid waarmee wij adequaat kunnen signaleren wanneer de veelzijdigheid van het vraagstuk inbreng van aanvullende disciplines vereist.

Concluderend stellen we dat er veel kansen te identificeren zijn voor het succesvol in de markt zetten van CEFFI. Als de projectgroepleden, in samenwerking met de marktorganisatie, in staat zijn om vanuit hun eigen discipline en netwerk opdrachten te verwerven, dan zal de omzet en daarmee de innovatiekracht vanuit deze groep sterk stijgen. Kritieke factor in deze fase is het verwerven van opdrachten, in het bijzonder van opdrachten die voor onze professionele ontwikkeling en productontwikkeling (validatie van CEFFI) een goede stimulans en gelegenheid vormen.



## 6 Vervolg

In dit verkennend onderzoek hebben we een instrument ontwikkeld waarmee de verschillende delen van een crisismanagementorganisatie beoordeeld kunnen worden. Dit instrument dient door gebruik in de praktijk verder ontwikkeld te worden en kan in de toekomst een onderdeel gaan vormen van een development center voor crisismanagementteams. Met behulp van dit instrumentarium kunnen organisaties zich beter voorbereiden op mogelijke crises.

Een belangrijke onderscheidende factor van TNO is de empirische evaluatie van de effectiviteit van instrumenten en interventies. Onderdelen van het CEFFI-model en instrument zijn reeds eerder geëvalueerd in gerelateerde projecten. Een evaluatie van het complete instrument heeft echter nog niet plaats gevonden. In dit onderzoek hebben we wel een eerste try-out uitgevoerd wat een goede eerste stap is geweest in het verder ontwikkelen en toepasbaar maken van het CEFFI-model en instrument. Voor een volledige validatie van het instrument zijn vanzelfsprekend meer data noodzakelijk, die bij inzet in de praktijk verzameld kunnen worden. Zo kan het instrument op iteratieve wijze gevalideerd worden en wordt de toegevoegde waarde voor crisisorganisaties vergroot.

## 7 Referenties

Allan, N.J. en Meyer, J.P. (1990),  
*The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*, Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Annett, M. B. (1996),  
*Recent developments in hierarchical task analysis*.  
In S.A.Robertson (Ed.), Contemporary Ergonomics. Team effectiveness and decision making in organizations (pp. 262-268). London: Taylor & Francis.

Argyris, C (1993),  
*Knowlegde for action*.  
San Francisco: Jossey-Bass.

Cannon-Bowers, J.A. & Salas, E., (1997).  
*A Framework for Developing Team Performance Measures in Training*.  
In: M.T. Brannick, E. Salas & C. Prince (Eds). *Team Performance Assessment and Measurement – Theory, methods and Applications*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Ass.

Cohen, S.G. en Bailey, D.E. (1997),  
What makes teams work: groep effectiveness research from the shop floor to the executive suite. Journal of Management, 23, 239-290.

Essens, P., Vogelaar, A., Mylle, J., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S. and Baranski, J. (2005),  
*Military Command Team Effectiveness: Model and Instrument for Assessment and Improvement*.  
NATO RTO Technical Report AC/323 (HFM-087)TP/59

Hackman, J. R. (1987),  
*The design of work teams*,  
In J.W.Lorsch (Ed.), Handbook of organizational behavior Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Helsdingen, A.S. (2004),  
*Inventarisatie van beoordelingsinstrumenten voor een crisismanagement organisatie*, (Rapport TM - 04 - D007). Soesterberg: TNO Defensie en Veiligheid.

Hiemstra, A.M.F., Van Berlo, M.P.W. and Hoekstra, W. (2004),  
*MOPED - A mobile evaluation system to support observers during distributed team training*.  
Proceedings of the Interservice/Industry Training, Simulation and Education Conference 2004, Orlando, USA, pp.53-61.

Hoeksema-Van Orden, C.Y.D. en Griffioen-Young, H.J. (2001),  
*Optimalisatie crisisteam: succesfactoren en oplossingsrichtingen* (Rapport TM-01-D006). Soesterberg: TNO Technische Menskunde.

- Jackson, S. E., May, K. E. en Whitney, K. (1995),  
*Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams*,  
In R.A.Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 204-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kacmar, K.M., Carlson, D.S.en Brymer, R.A. (1999),  
*Antecedents and consequences of organizational commitment*,  
*Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994.
- Klimoski, R. J. en Jones, R. G. (1995),  
*Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams*,  
In R.A.Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Locke, E. A. en Latham, G. P. (1990),  
*A theory of goalsetting and task performance*,  
Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McIntyre, R. M. en Salas, E. (1995),  
*Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments*,  
In R.A.Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 9-45). San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, J.P. en Allen, N.J. (1984),  
*Testing the 'side-bet theory' of organizational commitment: Some methodological considerations*,  
*Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., en Smith, C. A. (1993),  
*Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component model*,  
*Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Morgan, B. B., Jr. en Bowers, C. A. (1995),  
*Teamwork stress: Implications for team decision making*,  
In R.A.Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team effectiveness and decision making in organizations* (pp. 262-290). San Francisco: Jossey-Bass.
- Oliver, L. W., Harman, J., Hoover, E., Hayes, S. M. en Phandi, N. A. (1999),  
*A quantitative integration of the military cohesion literature. Military Psychology*, 11, 55-83.
- Orasanu, J. & Connolly, T. (1993),  
*The reinvention of decision making*,  
In G.A.Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. A. Zsombok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 3-20). Norwood, NJ: Ablex.
- Rasker, P.C., Vliet, A.J. van, Broek, J van den en Essens, P.J.M.D. (2001),  
*Team effectiveness factors: A literature review (Rapport TM-01-B007)*.  
Soesterberg: TNO Technische Menskunde.

- Robbins, S.P. (1991),  
*Organizational Behavior: Concepts, controversies, and applications*.  
London: Prentice Hall International, Inc.
- Smith-Jentsch, K.A., Johnston, J.H. en Payne, S.C. (1998),  
*Measuring Team-Related Expertise in Complex Environments*,  
In: J.A. Cannon-Bowers & E. Salas (1998) (Eds.). *Making Decisions under Stress: Implications for Individual and Team Training*.  
Washington, DC: American Psychological Association.
- Smith-Jentsch, K.A., Zeisig, R.L., Acton, B. en McPherson, J.A. (1998),  
*Team Dimensional Training: A Strategy for Guided Team Self-Correction*,  
In: J.A. Cannon-Bowers & E. Salas (1998) (Eds.). *Making Decisions under Stress: Implications for Individual and Team Training*.  
Washington, DC: American Psychological Association. P271-297.
- Smith-Jentsch, K. A., Johnston, J. H. en Payne, S. C. (1998),  
*Measuring team-related expertise in complex environments*,  
In J.A.Cannon-Bowers & E. Salas (Eds.), *Making decisions under stress: Implications for individual and team training* (pp. 61-87).  
Washington, DC: American Psychology Association.
- Tannenbaum, S. I., Beard, R. L. en Salas, E. (1992),  
*Team building and its influence on team effectiveness: An examination of conceptual and empirical developments*,  
In K.Kelley (Ed.), *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology* (pp. 117-153).  
New York: Elsevier Science.
- Tjosvold, D. (1995),  
*Cooperation theory, constructive controversy, and effectiveness: Learning from crisis*,  
In R.A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (pp. 79-112).  
San Francisco: Jossey-Bass.
- Van Berlo, M.P.W., Stroomer, S. en Van den Bosch, K. (2003),  
*Training van crisismanagementteams*,  
*Opleiding en Ontwikkeling* (4), 13-16.
- Van den Bosch, K. en Helsdingen, A (2001),  
*Critical thinking in tactical command: a training study*,  
*Proceedings of the Conference on Simulation Technology for Training (SimTecT)*.  
Canberra, Australia.
- Van den Bosch, K. en de Beer, M.M., (2004),  
*Handboek DubbelDenk*,  
Ongepubliceerd TNO-rapport. Soesterberg: TNO Defensie en Veiligheid.

Van de Vorm, J., Guffens, R. en Rosmuller, N. (2001),  
*Emergos, Checklist voor de inrichting van Bedrijfsnoordorganisaties*,  
TNO/KIWA/NIBRA Rapport 7486-1520055-VOR-STM.  
Heerhugowaard: Plantijn Casparie.

West, M. A., Borrill, C. S. en Unsworth, K. L. (1998),  
*Team effectiveness in organizations*,  
In C.L.Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and  
Organizational Psychology* (pp. 1-48).  
New York: John Wiley & Sons.

Zaccaro, S. J. en Lowe, C. A. (1988),  
*Cohesiveness and performance on an additive task: Evidence for multidimensionality*,  
*Journal of Social Psychology*, 128, 547-558.

Zsombok, C. en Klein, G. (1997),  
*Naturalistic Decision Making*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

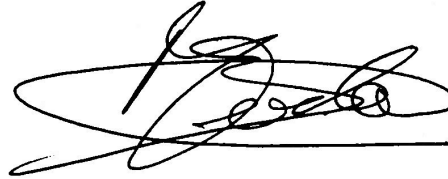
## 8 Ondertekening

Soesterberg, januari 2006

TNO Defensie en Veiligheid

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'W' followed by 'R.M.J.' and a long horizontal stroke.

Drs. W.R.M.J. Meessen  
Afdelingshoofd

A handwritten signature in black ink, featuring a large, stylized 'M' followed by 'P.W.' and a long horizontal stroke.

Dr. M.P.W. van Berlo  
Auteur

## A Checklist Input factoren

Checklist Input-factoren				
Factor	Subfactor	Eisen	Verificatie	Bron
Geoefendheid	Oefenprogramma	Is het programma gebaseerd op maatgevende scenario's?	Beschrijving van de inhoud van de oefeningen	
		Is er een planning die voorziet in periodieke oefening en training van alle functies in de bedrijfsnoodorganisatie?	Oefenplanning en alle functies ingeroosterd en voor 80% van de functies gerealiseerd	Emergos, 5.5.2
		Is in de planning een regelmatige oefening met omliggende bedrijven/deelnemers opgenomen?	Oefenplanning of werkafspraken of beschrijving van de inhoud van de oefeningen	Emergos, 5.5.3
		Is in de planning een regelmatige oefening met hulpverleningsorganisaties opgenomen?	Oefenplanning	Emergos, 5.5.4
		Zijn oefeningen voldoende realistisch	Beschrijving inhoud oefeningen	Emergos, 5.5.5
		Is in de oefening opgenomen hete omgaan en voorbereid zijn op paniek, emotie en groepsprocessen van mensen onder druk?	Beschrijving inhoud oefeningen	Emergos, 5.5.6
		Is geoefend op relevante elementen van de noodorganisatie	Oefenprogramma	Emergos, 5.5.7
	Leren van oefeningen	Zijn de resultaten van de trainingen en oefeningen stelselmatig geëvalueerd en vertaald in verbetermaatregelen?	Verlag evaluatie en overzicht verbeterpunten	Emergos, 5.6.1
		Zijn de resultaten van eerdere evaluaties en lessons learnt verwerkt in de opzet van de oefeningen	Inhoud scenario's	nieuw
	Opleidingsplan		Is er, uitgaande van opleidings- en trainingsbehoeften, een opleidingsplan vastgesteld voor alle personen op functies in de bedrijfsnoodorganisatie	Opleidingsplan
Zijn de opleidingen volgens plan uitgevoerd			Register deelname en opleidingen en 80% procent van de opleidingen gerealiseerd	Emergos, 4.3.3
Teamorganisatie	Ervaringsdeskundigheid en samenstelling	Zijn kwalificaties van sleutelpersonen vastgesteld?	Functiebeschrijving of Kwalificaties	Emergos, 4.3.1
	Inzetbaarheid leden bno	Is er een procedure die waarborgt dat tijdens normale en bijzonder bedrijfs-omstandigheden de bedrijfsnoodorganisatie adequaat kan reageren op ongevallen/calamiteiten	Procedure en regelingen mbt: 1. Stekte, 2. Inzetbaarheid, 3. Oproepbaarheid, 4. Vervanging, 5. Consignatie	Emergos, 5.2.1
		Communicatiestructuur	Is de hiërarchie/bevellijn tijdens ongevallen/calamiteiten eenduidig en vastgelegd	Beschrijving bevellijn tijdens repressie in bedrijfsnoodplan
Inrichting		Is er een speciale organisatie beschikbaar voor het bestrijden en beperken van de gevolgen van ongevallen/calamiteiten	Bedrijfsnoodplan	Emergos, 5.1.1

Beschikbare hulpbronnen	Samenwerking	Heeft het bedrijf, indien het voor het bestrijden van ongevallen/calamiteiten (ook die extern ontstaan) afhankelijk is van samenwerking met andere bedrijven, dit ook onderlinge geregeld?	Schriftelijke overeenkomst, verslag werkoverleg of Werkafspraken	Emergos, 4.2.1	
		Vindt regelmatig afstemming plaats m.b.t. ontwikkeling en functioneren van de BNO met openbaar bestuur (gemeente) en hulpverleningsorganisaties	Verslag, agenda extern overleg gemeente of Bedrijfsbezoeken door overheidsvertegenwoordigers en hulpverleners	Emergos, 4.2.3	
		Is de BNO afgestemd met hulpverleningsorganisaties	Verslagen of schriftelijke bevestigingen van afspraken of relevante elementen benoemd in bedrijfsnoodplan	Emergos, 4.2.4	
		Is periodiek overleg met hulpverleningsinstanties (brandweer, politie, medische hulpverlening) geregeld?	Verslag, agenda periodiek overleg met brandweer, medische hulpdiensten en ziekenhuizen	Emergos, 4.5.2	
		Is met hulpverlenings-organisaties afgestemd welke inzet nodig is gegeven een bepaald ongeval/calamiteit?	Verslag overleg	Emergos, 4.5.3	
Media kanalen en afspraken		Is er vastgelegd hoe onder normale omstandigheden met de media (en ook omwonenden, klanten etc.) zal worden gecommuniceerd over het doel en de opzet bedrijfsnoodorganisatie	Communicatieplan	Emergos, 4.5.5	
		Is vastgelegd welke perso(o)nen tijdens een ongeval/calamiteit de communicatie met de pers op zich nemen?		nieuw	
		Zijn er afspraken gemaakt met de media over samenwerking/contactpersonen tijdens mogelijke ongevallen/calamiteiten?		nieuw	
Organisatie	Plan (procedures en instructie)	Boeken, documenten, plannen, procedures, checklisten van gemeente, regio of andere instanties	Voldoende beschikbaar?	checklist BT	
			up-to-date?	checklist BT	
	Ruimte en middelen	Fysieke ruimte	Voldoende ruimte beschikbaar?	checklist BT	
			Zichtbaarheid van elkaar (tafelschikking)	checklist BT	
			Leesbaarheid van informatie	checklist BT	
			Verstaanbaarheid teamleden	checklist BT	
			Communicatiemiddelen	Voldoende beschikbaar?	checklist BT
			Operationeel	checklist BT	
	Kaarten, plotborden van regio	Voldoende beschikbaar?	checklist BT		
		Leesbaar	checklist BT		
		up-to-date	checklist BT		



## B Protocollen

### Observatieprotocol Teamprocessen

TNO Defensie & Veiligheid

6 april 2005

1. Teamprocessen
2. Besluitvormingsprocessen

Observatie heeft betrekking op:

- Binnen een team
- Binnen sectie
- Tussen teams
- Naar personeel eigen organisatie
- Naar externe instanties, cq pers

## 1. Team processen

### *Informatie-uitwisseling*

1	Informatie wordt voldoende gedeeld door de teamleden									
	Helemaal mee eens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal mee oneens
2	Er worden regelmatig briefings gehouden									
	Helemaal mee eens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal mee oneens
3	Informatie wordt zonder onnodige vertragingen uitgewisseld									
	Helemaal mee eens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal mee oneens
4	De informatie binnen het team is in overeenstemming met elkaar									
	Helemaal mee eens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal mee oneens
5	Bij onduidelijke informatie wordt om opheldering gevraagd									
	Helemaal mee eens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal mee oneens
6	De informatie binnen het team is correct (up-to-date) en eenduidig									
	Helemaal mee eens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal mee oneens
7	De teamleden weten waar de andere teamleden op een bepaald moment mee bezig zijn									
	Helemaal mee eens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal mee oneens
8	De informatie- en communicatie systemen worden correct gebruikt									
	Helemaal mee eens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal mee oneens
9	Informatie wordt ook ongevraagd of informeel uitgewisseld									
	Helemaal mee eens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal mee oneens
10	Alle mogelijke opties worden bij de besluitvorming besproken									
	Helemaal mee eens	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Helemaal mee oneens

Positieve voorbeelden Informatie-  
uitwisseling:

Negatieve voorbeelden Informatie-  
uitwisseling:

*Initiatief/Leiderschap*

- |   |  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| 1 | Het is in het team duidelijk wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van genomen beslissingen |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|   | Helemaal mee eens  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| 2 | In het team worden prioriteiten gesteld aan de acties van het team.                              |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|   | Helemaal mee eens  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| 3 | De teamleden stimuleren elkaar om de gestelde doelen te halen                                    |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|   | Helemaal mee eens  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| 4 | De taakverdeling binnen het team is duidelijk  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|   | Helemaal mee eens  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| 5 | De teamleden weten waar de andere teamleden op een bepaald moment mee bezig zijn                 |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|   | Helemaal mee eens  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| 6 | Teamleden weten voldoende gebruik te maken van de in het team aanwezige kennis                   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|   | Helemaal mee eens  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| 7 | De inbreng van de teamleden wordt voldoende meegenomen in het besluitvormingsproces              |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|   | Helemaal mee eens  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| 8 | De teamleden geven elkaar op een tactvolle wijze feedback  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|   | Helemaal mee eens  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |

Positieve voorbeelden Initiatief/  
Leiderschap:

Negatieve voorbeelden Initiatief/  
Leiderschap:



Positieve voorbeelden Communicatie:

Negatieve voorbeelden Communicatie:

Positieve/Negatieve Voorbeelden Communicatie met de media:

*Ondersteunend gedrag*

- |           |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|-----------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| <b>1</b>  | <b>In het team wordt regelmatig gecontroleerd of taken tijdig zijn uitgevoerd</b>   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|           | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>2</b>  | <b>Onverwachte problemen worden goed opgevangen</b>                                 |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|           | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>4</b>  | <b>Waar nodig kunnen teamleden voor elkaar inspringen</b>                           |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|           | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>5</b>  | <b>De teamleden verlenen elkaar ook ongevraagd assistentie</b>                      |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|           | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>6</b>  | <b>De teamleden staan open voor commentaar en suggesties van anderen</b>            |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|           | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>7</b>  | <b>De teamleden zijn bereid om werk van elkaar over te nemen</b>                    |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|           | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>8</b>  | <b>Suggesties om sommige zaken anders aan te pakken worden serieus genomen</b>      |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|           | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>9</b>  | <b>De teamleden zijn bereid om naar elkaar te luisteren</b>                         |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|           | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>10</b> | <b>Onenigheden worden op een goede manier opgelost</b>                              |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|           | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>11</b> | <b>De teamleden kunnen goed omgaan met kritiek</b>                                  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|           | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>12</b> | <b>Als taken niet goed of tijdig zijn uitgevoerd, wordt om opheldering gevraagd</b> |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|           | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>13</b> | <b>Indien noodzakelijk wordt de uitvoering van taken bijgestuurd</b>                |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|           | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |





Positieve voorbeelden Ondersteunend  
gedrag:

Negatieve voorbeelden Ondersteunend  
gedrag:

## 2. Besluitvormingsprocessen

Het observeren van besluitvormingsprocessen gaat volgens de vier stappen van de DubbelDenk-methode, dit kan eventueel gekoppeld worden aan de TDT-dimensies

*Component 1: Story making (doel: komen tot een situatiebeoordeling)*

- |          |   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|----------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|
| <b>1</b> | Het team probeert informatie en aannames in een samenhangende beschrijving van de situatie te vatten                |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|          | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>2</b> | Teamleden verwijzen naar achterliggende kennis en informatie (eerdere gebeurtenissen, veronderstelde mogelijkheden) |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|          | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>3</b> | De gekozen middelen om de crisis te beheersen zijn een logische keuze   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|          | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>4</b> | Het team benoemt wat de mogelijke consequenties zijn van voorgenomen acties   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|          | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>5</b> | Het team houdt bij hoe de besluitvorming verliep  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|          | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>6</b> | Het team houdt bij welke knelpunten ontstaan en welke prioriteiten worden gesteld                                   |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|          | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |
| <b>7</b> | Het team denkt na over de beslissing om op te schalen.  |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                     |
|          | Helemaal mee eens   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Helemaal mee oneens |

Voorbeelden van  
Besluitvormings*bevorderend* gedrag  
(Storymaking):

Voorbeelden van  
Besluitvormings*belemmerend* gedrag  
(Storymaking):



Voorbeelden van  
Besluitvormings*bevorderend* gedrag  
(Testen, evalueren en plannen):

Voorbeelden van  
Besluitvormings*belemmerend* gedrag  
(Testen, evalueren en plannen):

## Vragenlijsten Teamfunctioneren, Cohesie en Vertrouwen

### Calamiteitenoefening UMC St Radboud

TNO Defensie & Veiligheid

6 april 2005

Wilt u voordat u de vragenlijst verder invult, hieronder aankruisen met welk team u meest intensief heeft samengewerkt tijdens de oefening? Voor dit team vult u de vragenlijst in!

- |                             |                       |
|-----------------------------|-----------------------|
| 1. Verpleegkundige staf     | <input type="radio"/> |
| 2. Medische staf            | <input type="radio"/> |
| 3. Medewerkers overige IC's | <input type="radio"/> |
| 4. Bedrijfshulpverlening    | <input type="radio"/> |
| 5. Brandweer                | <input type="radio"/> |
| 6. Anders, namelijk....     | <input type="radio"/> |
-

Deze vragenlijst bestaat uit stellingen over kenmerken van *teamfunctioneren*.  
Bedenk in hoeverre iedere stelling van toepassing is op uw team.

Kruis het hokje aan dat uw mening het beste weergeeft.

Een **1** betekent dat u het **helemaal niet** met de stelling eens bent.

Een **7** betekent dat u het **helemaal eens** bent met de stelling.

De volgende stellingen gaan over het functioneren van uw team *tijdens* de oefening.

A3a. Informatie werd voldoende gedeeld door de teamleden.

Helemaal oneens				neutraal				helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

D5c. Het was in ons team voldoende duidelijk wie verantwoordelijk was voor het uitvoeren van genomen beslissingen.

Helemaal oneens				Neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

A5. Er werd regelmatig een *update* van de calamiteit gehouden.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

A7. Informatie werd zonder onnodige vertragingen uitgewisseld.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

A8a. De informatie binnen het team was in overeenstemming met elkaar.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C4b. In het team werd regelmatig gecontroleerd of de taken tijdig waren uitgevoerd.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

A6. Bij onduidelijke informatie werd om opheldering gevraagd.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		



A8b. De informatie binnen het team was correct (up-to-date) en eenduidig.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

A8c. De teamleden wisten voortdurend waar de andere teamleden mee bezig waren.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

B1. De communicatie in ons team was kort en zakelijk.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

B2. De communicatiemiddelen, zoals portofoon en telefoon, werden correct gebruikt.

Helemaal oneens				Neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C1a. Onverwachte problemen werden goed opgevangen.

Helemaal oneens				neutraal			helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7	

C2a. Waar nodig sprongen teamleden voor elkaar in.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C2b. De teamleden verleenden elkaar assistentie.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C5a. De teamleden stonden open voor commentaar en suggesties.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C2c. De teamleden waren bereid om werk van elkaar over te nemen.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

A9. De informatie- en communicatie systemen werden correct gebruikt.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C5b. Suggesties om sommige zaken anders aan te pakken werden serieus genomen.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C5c. De teamleden waren bereid om naar elkaar te luisteren.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C5d. Eventuele onenigheden werden op een goede manier opgelost.

Helemaal oneens				Neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C5e. De teamleden konden goed omgaan met eventuele kritische opmerkingen.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

A3b. Teamleden namen zelf het initiatief om de noodzakelijke informatie uit te wisselen

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C4a. In het team werd regelmatig gecheckt of alle acties goed werden uitgevoerd.

Helemaal oneens				neutraal				helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C4d. Als acties niet goed of tijdig waren uitgevoerd, werd om opheldering gevraagd.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C4e. Indien noodzakelijk werd de uitvoering van taken bijgestuurd.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

D2a. In het team werden prioriteiten gesteld aan de acties van het team.

Helemaal oneens				Neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

D3. De teamleden stimuleerden elkaar om de calamiteit zo goed mogelijk af te handelen.

Helemaal oneens				Neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

D2c. De taakverdeling binnen het team was duidelijk.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

B4. In de communicatie werd de juiste terminologie gebruikt.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C1b. Teamleden waren goed in staat om knopen door te hakken als dat nodig was.

Helemaal oneens				Neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

D5a. Teamleden wisten voldoende gebruik te maken van de in het team aanwezige kennis.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

A2. Alle mogelijke opties werden bij de besluitvorming besproken.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

D5b. De inbreng van de teamleden werd voldoende meegenomen in het besluitvormingsproces.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

C2d. In het team was iedereen actief betrokken bij de oefening.

Helemaal oneens				neutraal				Helemaal eens
1	2	3	4	5	6	7		

D4. De teamleden gaven elkaar op tactvolle wijze feedback.

Helemaal oneens

Neutraal

Helemaal eens

1

2

3

4

5

6

7

De volgende stellingen gaan over algemene kenmerken van het team waarmee u geoefend heeft:

<b>1</b>	<b>In ons team kunnen we goed met elkaar samenwerken.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>2</b>	<b>Ik doe graag mijn best voor mijn team.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>3</b>	<b>Ik hecht veel belang aan een goede sfeer in mijn team.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>4</b>	<b>In mijn team gaan we als vrienden met elkaar om.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>5</b>	<b>In mijn team wordt het werk eerlijk verdeeld.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>6</b>	<b>In mijn team bevinden zich geen mensen die alleen aan zichzelf denken en zich niets van het team aantrekken.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>7</b>	<b>Mijn team is tevreden over mijn prestaties.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>8</b>	<b>Als de mogelijkheid bestaat, laat ik liever mijn maat het werk opknappen, dan dat ik dat zelf doe.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>9</b>	<b>In mijn team voelen de mensen zich verantwoordelijk voor elkaar.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens

<b>10</b>	<b>De mensen in dit team passen goed bij elkaar.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>11</b>	<b>Ik zou het leuk vinden om nog een scenario met dit team te doen.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>12</b>	<b>Ik zou met dit team willen blijven samenwerken.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>13</b>	<b>Ik denk dat het in een ander team plezieriger zou zijn.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>14</b>	<b>Ik ben blij dat ik in dit team zit.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>15</b>	<b>Mijn teamgenoten namen elkaar serieus.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>16</b>	<b>De sfeer in het team was goed.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>17</b>	<b>Ik heb vertrouwen in mijn teamleden.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>18</b>	<b>In crisissituaties kan ik volledig vertrouwen op de teamleden waarmee ik samenwerk.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>19</b>	<b>Met mijn team zijn mijn overlevingskansen groot als we in een levensgevaarlijke situatie terecht zouden komen.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens

<b>20</b>	<b>In een crisissituatie kan ik vertrouwen op de mensen met wie ik moet samenwerken.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>21</b>	<b>Ons team zet zich volledig in tijdens crisissituaties.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>22</b>	<b>De mensen uit mijn team zullen mij in moeilijke situaties altijd helpen.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>23</b>	<b>Ik kan volledig vertrouwen op de mensen in mijn team.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>24</b>	<b>Mijn team levert in crisissituaties goede prestaties.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>25</b>	<b>Mijn team kan haar opdrachten goed uitvoeren.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>26</b>	<b>Als ik in een crisissituatie betrokken raak, ben ik blij als mijn teamleden in de buurt zijn.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>27</b>	<b>Ik vertrouw erop dat de mensen met wie ik samenwerk altijd proberen hun werk zo goed mogelijk te doen.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>28</b>	<b>Binnen mijn team heb ik een buddy; iemand waarmee ik heel veel samen doe en waar ik altijd op kan rekenen.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
<b>29</b>	<b>Als ik op oefening ben, vertelt mijn leidinggevende vooraf wat ons te wachten staat.</b>								
	Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens

**30 De teamleden beschikken over voldoende capaciteiten om hun taak voor de volle 100% te kunnen uitoefenen**

Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

**31 Ik heb vertrouwen in mijn direct leidinggevende.**

Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

**32 Ik vertrouw erop dat mijn direct leidinggevende zijn of haar werkzaamheden goed doet.**

Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

**33 Ik neem een voorbeeld aan mijn leidinggevende.**

Helemaal oneens	1	2	3	4	5	6	7	Helemaal eens
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	------------------

Misschien zijn er nog andere aspecten aan het (team)functioneren die in de vragenlijst niet aan bod zijn gekomen en die naar uw mening aan evaluatie toe zijn. Die kunt u die hieronder vermelden.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dit is het einde van de vragenlijst: **hartelijk bedankt voor het invullen!**