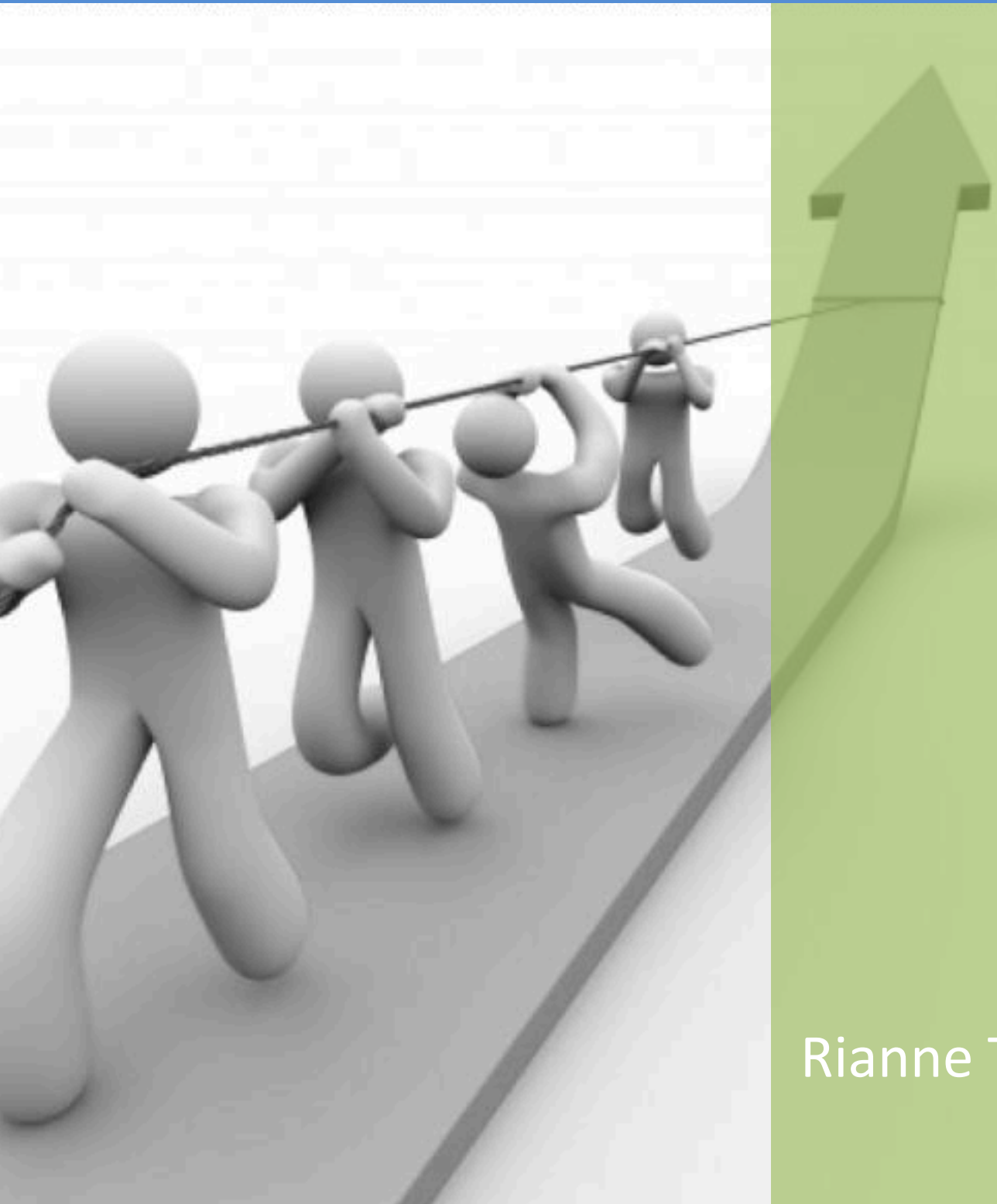
Doelgericht communiceren in crisistijd

Succesfactoren van samenwerking binnen het Crisiscommunicatieteam de Nationale Politie



Rianne Thissen

Afstudeerrapport

Titel:	Doelgericht communiceren in crisistijd
Naam auteur:	Rianne Thissen
Studentnummer:	1521030
Datum van verschijning:	4 juni 2012
Bedrijf:	Politie Hollands Midden
Afstudeerbegeleiding:	Annette Klarenbeek (Hogeschool Utrecht) Renate den Elzen (Politie Hollands Midden)
Hogeschool Utrecht:	Instituut voor Communicatie, Commumicatiemanagement, Utrecht.
Afstudeerrichting:	Communicatie in het Publieke Domein

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport dat is geschreven ter afsluiting van de opleiding Communicatiemanagement aan de Hogeschool Utrecht, voor de afstudeerrichting Communicatie in het Publieke Domein. Het rapport is de weerslag van een onderzoek voor het Crisiscommunicatieteam van Nationale Politie dat van februari tot 21 mei 2012 heeft geduurd. Ik heb de opdracht verkregen van mijn stageadres Politie Hollands Midden waar ik van 7 november 2011 tot 10 mei 2012 heb stage gelopen. De opdracht was om te onderzoeken hoe de samenwerking binnen dit team zo optimaal mogelijk kon verlopen voor, tijdens en na een crisis.

Tijdens dit onderzoek heb ik hulp gehad van twee begeleiders. Aan hen ben ik veel dank beschuldigd. De kritische blik en vakkennis van Renate den Elzen van Politie Hollands Midden zijn voor mij van grote betekenis gebleken tijdens het onderzoek en de totstandkoming van dit rapport. Haar inzet en besteedde tijd tijdens mijn begeleiding waardeer ik dan ook zeer. Daarnaast ben ik dankbaar voor de hulp en begeleiding van Annette Klarenbeek van Hogeschool Utrecht. Zij heeft mij nieuwe inzichten gegeven ten bevordering van mijn rapport.

Verder wil ik alle respondenten bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek. Ook wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor de tijd die ze in mijn adviesrapport hebben gestopt. Speciaal noem ik Anne Marijn die altijd in was voor ‘een potje sparren’ en mij kon motiveren op de momenten dat ik dit nodig had. Ook heeft mijn zus Saskia vanuit Australië mij ontzettend geholpen met dit rapport. Haar verhelderende inzichten zijn van grote waarde geweest voor mijn afstudeerrapport.

Rianne Thissen

28 mei 2012

Samenvatting

Bij een crisis zijn vele ogen gericht op de politie en daarmee ook op de betreffende communicatieafdeling van de politie. Dit kan resulteren in een te hoge werkdruk op deze afdeling met alle gevolgen van dien. Het Crisiscommunicatieteam (CCT) van de Nationale Politie biedt daarvoor een oplossing. Het CCT verschaft ondersteuning en maatwerk aan communicatieafdelingen van de politie die door een te hoge werkdruk minder goed kunnen presteren. Om als team goed in die hulpbehoefte te kunnen voorzien is het van belang dat de samenwerking binnen het CCT optimaal verloopt, zowel voor, tijdens als na een crisis.

Dit onderzoek kijkt welke communicatiemiddelen het meest effectief zijn om de samenwerking binnen het CCT te bevorderen, zowel voor, tijdens als na een crisis. De centrale vraag hierbij luidt:

"Wat zijn de meest effectieve communicatiemiddelen om de samenwerking binnen het Crisiscommunicatieteam te bevorderen, voor, tijdens en na een crisis?"

Voor de beantwoording van deze vraag zijn de meningen van de leden van het CCT onderzocht, maar ook is onder andere gekeken naar de manier waarop vergelijkbare teams hun samenwerking optimaliseren. Daarnaast hebben interviews plaats gevonden met experts op het gebied van samenwerken in rustige tijden en tijden en tijdens een crisis. Ook zijn er interviews afgenomen met ervaringsdeskundigen die werkzaam zijn in een soortgelijk team. Als theoretisch kader dienen verschillende bestaande theorieën over samenwerking, waaronder het doelen- en middelenschema van Quirke. Daarin worden doelen tegen communicatiemiddelen afgezet. Dit model is gekozen omdat het voorziet in het bepalen van de effectiviteit van communicatiemiddelen.

Het onderzoek heeft de volgende bevindingen opgeleverd. De leden van het CCT geven aan dat zij met elkaar in contact willen blijven via persoonlijk contact en middelen die digitale interactie ondersteunen. Ook bij de interviews komen deze twee aspecten naar voren. De manier waarop de leden op de hoogte gehouden willen worden over de vorderingen van het CCT zijn e-mail naar werkadres, informatiebijeenkomsten en Politieplus, het interne Twitterinstrument van de politie. Uit de interviews blijkt verder dat tijdens een crisis met elkaar overleggen en afstemmen belangrijk gevonden wordt. Dit is bijvoorbeeld mogelijk door middel van een briefing. De teamleden zijn grotendeels van mening dat een briefing een goed middel tijdens een crisis is. Tevens geven zij aan dat ze gedurende een crisis van de ontwikkelingen op de hoogte gehouden willen worden, ook als zij daarbij niet ingezet zijn. De middelen die zij daarvoor noemen zijn e-mail en Politieplus. Daarnaast stellen de leden van het CCT en de geïnterviewden dat na een crisis een evaluatie heel belangrijk is. De methodes waarop vergelijkbare teams dit nu doen en die ook door de leden het meest geschikt worden gevonden zijn via een persoonlijk gesprek en via een online vragenlijst.

Aan de hand van de bevindingen uit het onderzoek kunnen de volgende conclusies getrokken worden. Voor een optimale samenwerking moet iedereen hetzelfde doel voor ogen hebben. De CCT-leden dienen een eenduidige boodschap uit te dragen. Dit is te realiseren door middel van een goede onderlinge band en een goede informatievoorziening. De belangrijkste middelen daarvoor zijn informatiebijeenkomsten, e-mail en Politieplus. Teambinding draagt bij aan een zo optimaal mogelijke samenwerking in de situatie voor een crisis. Daarnaast bevordert goede informatievoorziening ook de samenwerking voor en tijdens een crisis. Het belangrijkste middel dat in deze situatie naar voren komt is de briefing. Een evaluatie zorgt na een crisis voor een optimale samenwerking. De reden hiervoor is dat een evaluatie aantoont wat er in de samenwerking goed

en juist niet goed is verlopen. Hierop kan vervolgens geanticipeerd worden, zodat de samenwerking nadien beter verloopt.

Het onderhouden van persoonlijk contact en digitale interactie vergroten de kans dat het team onderling een sterke band creëert en behoudt. Om dit te realiseren wordt geadviseerd om minstens vijf bijeenkomsten in een jaar te organiseren waarin ook ruimte wordt vrijgemaakt voor gezelligheid. Daarnaast blijkt Politieplus een goed middel voor digitale interactie te zijn. Daarbij moet echter worden aangetekend dat door uitbreiding van het digitale platform CCT-leden hier eerder en vaker gebruik van zullen gaan maken. In de informatievoorziening kan er een onderscheid worden gemaakt tussen nice-to-know informatie en need-to-know informatie. Belangrijk uitgangspunt bij nice-to-know informatie is dat het eenvoudig terzijde gelegd kan worden, bijvoorbeeld wanneer er geen tijd is om de berichtgeving te lezen. Een belangrijk aspect van need-to-know informatie is dat deze eenvoudig te ontvangen en tevens direct zichtbaar is. Geadviseerd wordt om de nice-to-know informatie op een vast moment (bijvoorbeeld maandelijks) te versturen via een digitale nieuwsbrief. De need-to-know informatie wordt wanneer dit nodig is via de e-mail verzonden zodat iedereen het bericht snel kan lezen.
Tijdens een crisis moeten de aanwezigen teamleden met elkaar goede afspraken maken en taken afstemmen. Hierdoor wordt dubbel en dus onnodig werk voorkomen en de kans op langs elkaar heen werken verkleind. Een briefing vormt een goede manier om dit te kunnen realiseren. Daarnaast is ook informatievoorziening belangrijk tijdens een crisis. De praktijk wijst uit dat een journaal hiervoor een handig middel is. Hierin houdt iedereen bij men heeft gedaan, aan het doen is en gaat doen.
Tot slot wordt er geadviseerd om elke inzet na afloop te evalueren. Daarbij moeten niet alleen de inhoud en het proces aan bod komen, maar ook de samenwerking binnen het CCT en hoe de ontvangende communicatieafdeling de inzet heeft ervaren. Het is wenselijk om dit binnen een week te doen door middel van persoonlijke gesprekken en een online vragenlijst.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding 7
1.1. Aanleiding 7
1.2. Organisatie 8
1.2.1 Nationale Politie 8
1.2.2. Crisiscommunicatieteam (CCT) 9
1.3. Probleemstelling 9
1.4 Relevantie van het onderzoek 10
1.5. Afbakening 11
1.6. Begrippenkader 11
1.7. Leeswijzer 12

Hoofdstuk 2: Achtergrond en Theoretisch kader 13
2.1 Context crisiscommunicatieteam 13
2.1.1. Algemeen 13
2.1.2 Werving en selectie 14
2.1.3. Opleiding 14
2.1.4 Gebruikte communicatiemiddelen 14
2.2. Definitie samenwerking 17
2.3. Doelen goede samenwerking 17
2.3.1. Expliciteren van normen 18
2.3.2. Rollen bespreken 18
2.3.3. Teambuilding 19
2.4 Belemmeringen voor samenwerking 19
2.4.1 Conflicten 19
2.4.2 Oplossen van conflicten 20
2.4.3. Voordeel conflict 20
2.4.4. Conflicthantering door Thomas & Kilmann 21
2.5. Doelen- en Middelenschema van Quirke 22
2.6 Samenwerken in crisistijden 23
2.7. Koud versus warm 25
2.7.1. Koude en warme situaties 25
2.7.2. Koude en warme communicatie 25
2.7.3. Toepassing op doelen- en middelenschema Quirke 26
2.7.4. Politieprofiel 26
2.8. Virtuele teams 27
2.9. Conclusie 28

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethoden 29
3.1. Kwantitatief onderzoek 29
3.1.1 Surveyonderzoek 29
3.1.2 Populatie en steekproef 29
3.1.3 Verantwoording van enquête 30
3.1.4 Operationalisering van de hoofdonderzoeksvraag 30
3.1.5 Analysemethodes 30
3.2 Kwalitatief onderzoek 31
3.2.1 Diepte-interview 31
3.2.2 Populatie en steekproef 31
3.2.3 Verantwoording van expertinterviews 32
3.2.4 Operationalisering 33
3.2.5 Analysemethodes 33
3.3 Literatuuronderzoek 33

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit 33
3.4.1. Betrouwbaarheid 33
3.4.2 Validiteit 33

Hoofdstuk 4: Resultaten 35
4.1 Beschrijving onderzoeksgroep 35
4.2. Voor een crisis 36
4.2.1. Samenwerking 36
4.2.2 Informatievoorziening 37
4.2.3 Teambinding 38
4.3. Tijdens een crisis 39
4.3.1 Samenwerking 39
4.3.2 Briefing 40
4.3.3 Informatievoorziening 41
4.4. Na een crisis 42
4.5. Overigen 44
4.6. Conclusie 45

Hoofdstuk 5: Analyse 47

Hoofdstuk 6: Conclusie 50
6.1 Samenwerking en doelen van goede samenwerking 50
6.2 Effectieve communicatiemiddelen voor, tijdens en na een crisis 50
6.3 Communicatiemiddelen van het CCT en vergelijkbare teams 52
6.4. beantwoording centrale vraagstelling 52

Hoofdstuk 7: Advies en aanbevelingen 53
Advies 1: Binding in team behouden door persoonlijk contact en digitale interactie. 53
Advies 2:Informatievoorziening 54
Advies 3: Journaal en briefing 54
Advies 4: Evalueren 55
Algemeen advies 55
Aanbevelingen voor vervolgonderzoek 56

Hoofdstuk 8: Discussie en slot 57
8.1. Discussie 57
8.2. Implicaties en Beperkingen 57
8.2.1. Implicaties 57
8.2.2. Beperkingen 58
8.3. Slotparagraaf 58

Bibliografie 59

Afkortingenlijst 61

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1. Aanleiding

Een crisis is vaak niet vooraf te voorspellen en heeft een grote impact op een communicatieafdeling. De politie is vaak betrokken bij crises van verschillende omvang. In tijden van een crisis ontstaat er een complex communicatieproces. Dit komt door drie verschillende componenten. Het eerste component is het aantal betrokken partijen bij een crisis. Er moet niet alleen met het publiek gecommuniceerd worden, maar ook met andere instanties zoals, gemeenten, bedrijven, brandweer en veiligheidsregio's (Scholtens, 2007). Ten tweede trekt een crisis veel media-aandacht. Tot slot is het de taak van een communicatieafdeling van de politie om de maatschappelijke onrust weg te nemen en het vertrouwen te winnen van de samenleving. Omdat -door onder andere de sociale media- de burgers snel op de hoogte kunnen zijn van een gebeurtenis, moet de interne crisiscommunicatie[1] van de politie goed functioneren (Regtvoort & Siepel, 2007). De burger zorgt immers voor zijn eigen informatieverspreiding. Daarom moet iedereen op de juiste wijze geïnformeerd worden. Dit ook om eventuele geruchten en onwaarheden weg te nemen. Zonder goede interne crisiscommunicatie kan de crisiscommunicatie nadelig uitpakken voor de politie waardoor het voor de eigen communicatieafdeling lastig wordt om het communicatieproces in goede banen te kunnen (blijven) leiden. Dat dit proces niet altijd goed verloopt blijkt uit een aantal crises zoals de brand in Moerdijk (2011) en de Bijlmerramp in Amsterdam (1992). Deze crises dragen een negatieve ondertoon met zich mee. Uit evaluatierapporten is gebleken dat miscommunicatie hierbij een belangrijke rol heeft gespeeld.[2]

Bij een crisis zijn vele ogen gericht op de politie en daarmee ook op een communicatieafdeling van de politie. Omdat een crisis veel aandacht krijgt van verschillende partijen (media, burgers en stakeholders), is het van belang dat de communicatieafdeling haar taken goed uitvoert. De politie moet, zeker in crisistijd, zorgen voor maatschappelijke rust en veiligheid. Verder is het voor een goede vertrouwensband met de burger in de nasleep van een calamiteit belangrijk dat de politie en andere overheden op de juiste wijze en pro-actief handelen en de burger op tijd en goed te informeren (Zoeteman, Kersten, & Vos, 2005). Hierdoor kan een verhoogde werkdruk op een communicatieafdeling ontstaan. Dit komt voornamelijk voor bij grote crises waar vaak sprake is van een nasleep, ook wel de ramp na de ramp genoemd. Zodra de druk tijdens en na een crisis te hoog wordt, bestaat de mogelijkheid dat een communicatieafdeling niet volledig zijn taak kan vervullen. Om dit probleem op te lossen is onlangs een zogenoemd Crisiscommunicatieteam (CCT) van de Nationale Politie opgezet. Dit biedt ondersteuning en maatwerk aan de communicatieafdeling die met een crisis te kampen heeft. Het CCT is officieel geïnstalleerd op 9 maart 2012 (CCT, 2011).

Om ervoor te zorgen dat het CCT geraadpleegd wordt, moet het voor de communicatieafdelingen waardevol zijn en blijven en dus in de hulpbehoefte blijven voorzien. Om dit te kunnen realiseren moet de samenwerking binnen het CCT optimaal verlopen. Dit wordt onder andere bereikt doordat de teamleden op de hoogte zijn van alle ontwikkelingen binnen het CCT. Daarnaast moeten zij het gevoel hebben en houden in een team te zitten. Deze doelstellingen worden gerealiseerd door het in gebruik nemen van diverse communicatiemiddelen. Zo kan een onderscheid worden gemaakt tussen de communicatiemiddelen voor, tijdens en na een crisis. Daarnaast wordt er gekeken hoe een eventuele evaluatie (na een crisis) opgesteld kan worden. Deze evaluatie

[1] Interne crisiscommunicatie is de crisiscommunicatie gericht op de publieksgroepen in de interne omgeving van een organisatie (Kuiken, 2006).

[2] Deze evaluatierapporten zijn afkomstig van de Inspectie Openbare Orde en Veiligheid (IOOV). (IOOV, 2011)

dient zicht te geven op de meningen van CCT-leden[3] over het verloop van de samenwerking met betrekking tot de wijze waarop gecommuniceerd is. Na een inzet van het CCT moet duidelijk worden wat er goed ging en wat beter kan op het gebied van samenwerking binnen het CCT. Hierbij staat het voorkomen en leren van fouten centraal.

Dit gezegd hebbende vraagt Politie Hollands Midden[4] zich af hoe zij de samenwerking kunnen optimaliseren voor, tijdens en na een crisis.

1.2. Organisatie

1.2.1 Nationale Politie

De samenvoeging van de huidige 25 politiekorpsen en het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) tot één Nationale Politie wordt volgens de planning in juli 2012 gerealiseerd. De politie wordt ingedeeld in tien regionale politie-eenheden. Dit betekent dat verschillende korpsen worden samengevoegd en dat er grotere veiligheidsgebieden ontstaan. Zo is het de bedoeling dat de korpsen Hollands Midden en Haaglanden in de toekomst samen verder gaan onder de naam Den Haag..

Om de Nationale Politie te kunnen invoeren, moet de Politiewet van 1993 worden gewijzigd. Dit houdt in dat zowel de Eerste als de Tweede Kamer moeten instemmen met de hernieuwde Politiewet. Op dit moment heeft de Tweede Kamer het wetsvoorstel goedgekeurd. Volgens de originele planning had de gereorganiseerde politie per 1 januari 2012 geïnstalleerd moeten worden. Dit was echter niet meer haalbaar aangezien de Eerste Kamer het wetsvoorstel niet voor het nieuwe jaar kon behandelen. De planning is nu dat de Eerste Kamer de Politiewet voor 1 juli goedkeurt.

De komst van een Nationale Politie betekent ook een reorganisatie van de ondersteunende afdelingen van de huidige korpsen, waaronder de communicatieafdelingen. Hoe deze afdelingen er in de toekomst precies uit zien, is nog niet duidelijk. Wel is in grote lijnen bepaald hoe de communicatie georganiseerd wordt. Zo komt er een landelijke communicatieafdeling, krijgt iedere regio-eenheid een bureau Communicatie en komt er ook een communicatieafdeling binnen het overkoepelende Politiedienstencentrum (PDC)[5].

Met de komst van de tien regio-eenheden moet rekening worden gehouden met stakeholders. Hiermee worden voornamelijk de veiligheidsregio's bedoeld. In crisistijd (GRIP 3 en 4)[6] werkt de politie nauw samen met de veiligheidsregio. De GRIP situaties worden in kader 1.1. toegelicht. Op dit moment heeft elk korps een veiligheidsregio. Na de samenvoeging van de korpsen heeft elke regio-eenheid meerdere veiligheidsregio's. De organisatie hiervan verandert namelijk niet. Zodoende heeft een politie-eenheid tijdens een crisis te maken met verschillende veiligheidsregio's. Door een goede afstemming van rollen en taken tussen alle betrokken partijen wordt de kans op een nadelig effect van naar buiten gebrachte crisiscommunicatie verkleind.

---

3 Met de CCT-leden wordt alle communicatieprofessionals van de politie bedoeld die zich hiervoor heeft aangemeld.

4 Dit adviesrapport is in opdracht van politiekorps Hollands Midden voor de komende Nationale Politie geschreven. Op dit moment is directeur communicatie & marketing van Politie Hollands Midden, Dick van Gooswilligen, de bedenker van het Crisiscommunicatieteam (CCT). Politie Hollands Midden is het zogenaamde adoptiekorps.

5 In het Politiedienstencentrum worden verschillende ondersteunende taken van de regionale politiekorpsen samengebundeld. Het PDC is landelijk opgezet.

6 Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure (GRIP). Dit is een landelijke afspraak over opschaling van rampen/crises waarbij meerdere hulpdiensten betrokken zijn. Er bestaan vier verschillende GRIP situaties.

De nieuwe regio-eenheid Den Haag heeft twee veiligheidsregio's, namelijk veiligheidsregio Haaglanden en Hollands Midden.

Kader 1.1.

Grip 0: Na een melding van een incident rukken de parate diensten uit. Voorbeeld: alledaagse incident.

Grip 1: Incident van beperkte omvang. Er is afstemming tussen verschillende diensten. Om deze afstemming te waarborgen wordt een overlegplaats ingericht, ook wel Commando Plaats Incident (COPI) genoemd. Voorbeeld: explosief flitspaal Voorschoten.

Grip 2: Ongeval heeft effect op het gebied eromheen. Het heeft een duidelijke uitstraling naar de omgeving. Er ontstaat een Operationaal Team (OT) waarbij iemand van de aanwezige hulpdiensten de leiding overneemt. Voorbeeld: Schietpartij in Alphen aan den Rijn

Grip 3: Bedreiging van het welzijn van de bevolking in een (deel van) gemeente. Er wordt gesproken van een (dreiging van) ramp. Voorbeeld: brand in TU Delft.

1.2.2. Crisiscommunicatieteam (CCT)

Het CCT is een landelijk team dat bestaat uit ongeveer 70 communicatieprofessionals die werkzaam zijn op een communicatieafdeling bij de politie. Zij hebben zich voor het CCT vrijwillig aangemeld en doen dit naast hun normale werkzaamheden. Aangezien de CCT-leden uit het hele land komen is er sprake van een virtueel team.[7] Zij vervullen in het CCT verschillende functies te weten: mediawatcher, social media adviseur, trafficmanager, communicatieadviseur, persvoorlichter, teamleider, tegenspreker en bedrijfsjournalist. In bijlage I wordt dieper ingegaan op deze functies. Het CCT zal voornamelijk worden ingezet bij crises die landelijke aandacht krijgen of bij crises die afbreuk van het politie imago veroorzaken, aangezien dan de werkdruk op een communicatieafdeling het hoogst zal zijn. Desalniettemin kan het CCT ook worden ingezet bij kleinere crises. Hierbij gaat het niet om de omvang van de crisis, maar om de omvang van het team. Naast een heel team, kunnen ook twee leden 'overgevlogen' worden. De zogenoemde Teamleider en de directeur CCT bepalen, in overleg met de betreffende regionale communicatieafdeling, de samenstelling van het team. Van belang hierbij zijn factoren zoals grootte en soort van de crisis, de beschikbaarheid van de professionals en de wens van de communicatieafdeling die ondersteuning nodig heeft.

Daarnaast zijn er ook enkele volontairs aangemeld die als tegenspreker, of tegendenker optreden. De volontairs hebben een deskundigheid op allerlei gebieden. Zo is er een juriste, een woordvoerder van een minister en iemand met kennis van milieuzaken. Deze mensen komen van buiten de politie. Hun rol bij het CCT is de advocaat van de duivel te spelen. Met hun expertise op onder meer het communicatievak, kunnen zij het team nieuwe inzichten geven waardoor een zogenaamde tunnelvisie van de communicatieprofessionals van de politie wordt voorkomen. Ze brengen als het ware de buitenwereld binnen bij de politie en geven een kritische blik op de ondernomen of nog te ondernemen acties van het CCT.

1.3. Probleemstelling

De probleemstelling die vanuit het stagebedrijf wordt geformuleerd is:

Inzicht krijgen hoe de samenwerking binnen het CCT bevordert kan worden voor, tijdens en na een crisis en een advies schrijven over de te gebruiken communicatiemiddelen.

[7] Als er over het CCT gesproken wordt van een team, dan wordt daarmee altijd een virtueel team mee bedoeld. Dit is een team dat fysiek niet bij elkaar zit.

Naar aanleiding van de probleemstelling is er een centrale vraagstelling geformuleerd. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

> *Wat zijn de meest effectieve communicatiemiddelen om de samenwerking binnen het Crisiscommunicatieteam te bevorderen, voor, tijdens en na een crisis?*

Deelvragen:
Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden, moeten eerst onderstaande deelvragen beantwoord worden. Hierbij staat aangegeven in welk hoofdstuk de vragen worden beantwoord. De deelvragen zijn:

- Wat is samenwerking en wat wordt er verstaan onder *een meer optimale* samenwerking? (hoofdstuk 2)
- Welke communicatiemiddelen worden er nu gebruikt? (hoofdstuk 2)
- Wanneer zijn communicatiemiddelen effectief? (hoofdstuk 2)
- Hoe zien de situaties eruit voor, tijdens en na een crisis, en welke communicatiemiddelen passen daar het beste bij? (hoofdstuk 4)
- Op welke manier willen de CCT-leden betrokken worden bij het CCT? (hoofdstuk 4)
- Door welke communicatiemiddelen zorgen vergelijkbare teams als het CCT voor een meer optimale samenwerking? (hoofdstuk 4)

Naar aanleiding van het onderzoek moet duidelijk worden welke communicatiemiddelen het meest geschikt zijn voor een optimale samenwerking binnen het CCT. [8] Ook wordt bepaald op welke wijze communicatie kan bijdragen aan de binding tussen de leden en het team. De middelen zullen per situatie –voor, tijdens en na een crisis- beoordeeld worden op effectiviteit.[9]

1.4 Relevantie van het onderzoek

Voordat er gekeken kan worden naar de uitwerking van de centrale vraagstelling , wordt er eerst stil gestaan bij de relevantie van het onderzoek. Uitgangspunt hierbij is het doel van het onderzoek, terwijl duidelijk gemaakt dient te worden voor wie of waarvoor de uitkomsten van belang zijn. (Baarda, 2006). De relevantie van dit onderzoek valt onder te verdelen in twee verschillende perspectieven: de theoretische en praktische relevantie.

Theoretische relevantie
Theoretisch gezien is het onderzoek van belang omdat, de uitkomsten ervan wellicht ook voor andere organisaties toepasbaar zijn. Het onderzoek is opgezet met het doel de samenwerking binnen het CCT te verbeteren door middel van het gebruik van effectieve communicatiemiddelen. Het onderzoek dient in dat geval als een bijdrage in kennis, dat gedeeld kan worden met organisaties die een soortgelijk team willen starten.

Praktische relevantie
Door gebruik te maken van de juiste communicatiemiddelen voor, tijdens en na een crisis, kan er op een optimalere manier samengewerkt worden binnen het CCT. Dit betekent een betere uitvoering van het werk en

[8] In dit rapport zullen de communicatiemiddelen alleen onderzocht worden op gebied van interne communicatie. De middelen worden niet beoordeeld op hun extern bereik.

[9] Onder het verbeteren van de effectiviteit en het optimaliseren van de samenwerking wordt in dit rapport hetzelfde verstaan.

versnelling van het werkproces. (Reijnders, 2009). De samenwerking binnen het CCT zelf zal ook beter verlopen, dankzij de juiste communicatiemiddelen.

1.5. Afbakening

In dit afstudeerrapport wordt onderzoek gedaan naar de meest effectieve communicatiemiddelen die de samenwerking binnen het CCT bevorderen. Ook wordt bekeken door welke communicatiemiddelen het CCT onderling het meest verbonden blijft. Het rapport focust op samenwerking op intern vlak en zal andere aspecten van interne communicatie daarom niet bespreken. Ook zullen niet alle communicatiemiddelen behandeld worden. De lijst met communicatiemiddelen is namelijk erg lang (niet uitputtend) (van Gils, 2003). Alleen de middelen die momenteel in gebruik zijn door de CCT-organisatie[10] en middelen die als effectief worden bestempeld volgens de gehanteerde definitie en doelen in dit rapport, worden uitgelicht. De gehanteerde definitie van effectieve communicatiemiddelen komt voort uit het communicatiemodel: doelen- en middelenschema van Quirke (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009).

1.6. Begrippenkader

Uit de onderzoeksvraag en deelvragen worden enkele begrippen gebruikt die een nadere toelichting vereisen. De weergegeven definitie is de definitie die in dit rapport wordt gehanteerd.

Samenwerking
De term 'samenwerking' betekent letterlijk: het gezamenlijk inzetten om een bepaald doel te bereiken. (Encie, Samenwerken, 2010) Dit kan met twee mensen zijn, een groep mensen of er is sprake van samenwerking tussen verschillende groepen. In dit rapport wordt er onder samenwerking, de samenwerking tussen CCT-leden onderling bedoeld.

Communicatiemiddelen
Communicatiemiddelen worden ook wel kanalen genoemd. Een soort of type kanaal bepaalt hoe de informatie of communicatie van zender naar ontvanger gaat en vice versa. In feite draagt een communicatiemiddel in de interactie- de boodschap over van zender naar ontvanger (Oomkes, 2000). De middelen variëren van persoonlijk, schriftelijk, digitaal oen online. Enkele voorbeelden hiervan zijn discussiegroepen (persoonlijk), kranten (schriftelijk) of een forum (digitaal). In dit rapport wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds de al bestaande middelen die momenteel in gebruik zijn en anderzijds middelen die gebruikt kunnen geworden om contact te houden met de CCT-leden.

Voor, tijdens en na een crisis
In dit rapport worden drie verschillende situaties geschetst waarin communicatiemiddelen gebruikt kunnen worden door het CCT. Dit betreft voor, tijdens en na een crisis. In de situatie 'voor een crisis' is er (nog) geen sprake van een crisis. Deze wordt ook wel de koude situatie genoemd (zie hiervoor hoofdstuk 2.7). De hiervoor te gebruiken middelen zijn vooral gericht op de lange termijn en ondersteunen meer het doel: onderling contact houden en informeren. In de situatie 'tijdens een crisis' heeft zich net een ramp of crisis voorgedaan. In de praktijk zal het CCT meestal pas na enkele uren na de crisis ingeschakeld worden. Tijdens de eerste uren van de crisis is dit team niet aanwezig. Dat betekent dus dat, wanneer de situatie – tijdens een crisis- besproken wordt het enkele uren na het ontstaan van de daadwerkelijke crisis is. De duur hiervan is niet altijd duidelijk. Op het moment dat de crisis ten einde is voor het CCT, ontstaat de situatie 'na de crisis'. Dan wordt

[10] De CCT-organisatie bestaat uit enkele leden van het CCT zelf, een trainer/coach en de oprichter (directeur) van het CCT. De organisatie ligt voornamelijk in handen van korps Hollands Midden aangezien zij het 'adoptiekorps' is. Een lid vanuit de Politieacademie zit ook in de organisatie.

specifiek ingegaan op de mogelijk noodzakelijke nazorg voor de CCT-leden met nadruk op de evaluatie. De communicatiemiddelen moeten dan ook hierop kunnen aansluiten.

In hoofdstuk 2 zal het CCT nader toegelicht worden.

1.7. Leeswijzer

Elk hoofdstuk bevat aan het begin een eigen inleiding, die het hoofdstuk specifieker toelicht. Voor een totale beeldvorming volgt hieronder een beknopte leeswijzer.

In hoofdstuk 2 wordt eerst de context van het CCT besproken waarin onder meer de tot nu toe gebruikte middelen worden genoemd. Daarnaast wordt in hoofdstuk 2 nader ingegaan op het begrip "samenwerking". Om te bepalen welke communicatiemiddelen de samenwerking kunnen bevorderen, moet dit begrip afgebakend worden met als hoofddoel: wat is goede samenwerking? Ook wordt in dit hoofdstuk ingegaan op communicatiemiddelen aan de hand van het doelen- en middelenschema van Quirke. Dit is het theoretisch kader. Vervolgens wordt de opzet en verantwoording van het onderzoek toegelicht aan de hand van de onderzoeksmethoden in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 zal in het teken staan van de resultaten zijn van het onderzoek. Hierbij worden opvallende thema's en quotes verder toegelicht. Hoofdstuk 5 bevat de analyse waarin de theorie wordt afgezet tegen de resultaten van het onderzoek. Hoofdstuk 6 staat in het teken van de conclusie waarbij een antwoord gegeven wordt op de centrale vraagstelling. Vervolgens worden er in hoofdstuk 7 advies en aanbevelingen gedaan aan de hand van de conclusies. Tot slot bevat hoofdstuk 8 de discussie en slotparagraaf.

In dit rapport wordt het Crisiscommunicatieteam aangeduid met de afkorting CCT.

Hoofdstuk 2: Achtergrond en Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt het Crisiscommunicatieteam verder toegelicht, waaronder de communicatiemiddelen die gebruikt worden. Daarnaast wordt het begrip samenwerking onder de loep genomen. Onderzocht wordt wat samenwerking is (2.2), hoe je goede samenwerking kunt herkennen en wat nodig is om het samenwerkingsproces te verbeteren (2.3). Daarnaast worden de belemmeringen van samenwerking, conflicten, belicht. Aan de hand van de conflicthanteringstijlen van Thomas & Kilmann (1974) volgt een toelichting hoe conflicten opgelost kunnen worden (2.4). Ook aan bod komt een ander model, het doelen- en middelenschema van Quirke (1995) (2.5). Dit model laat zien welke middelen effectief zijn in vergelijking met een communicatiedoel. Vervolgens wordt beschreven hoe samenwerking in crisistijden werkt (2.6). Ook is een onderscheid gemaakt in koude en warme communicatie tijdens koude en warme situaties (2.7). Verder wordt een beeld geschetst van samenwerking in virtuele teams en wat de succesfactoren daarvan zijn (2.8). Een conclusie vormt het slot van dit hoofdstuk (2.9).

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

- Wat is samenwerking en wat wordt er verstaan onder *een meer optimale* samenwerking?
- Welke communicatiemiddelen worden er nu gebruikt?
- Wanneer zijn communicatiemiddelen effectief?

2.1 Context crisiscommunicatieteam

In de inleiding is een korte schets gegeven van het Crisiscommunicatieteam (CCT). In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op dit team. Daarbij worden het proces van werving en selectie uitgelegd, het opleidingsplan toegelicht en de tot nu toe gebruikte middelen benoemd.

2.1.1. Algemeen

Het CCT is op 9 maart 2012 officieel geïnstalleerd. Het is opgestart voor de toekomstige Nationale Politie (NP) vanuit Politie Hollands Midden en heeft als doel: ondersteuning en maatwerk te bieden aan communicatieafdelingen van de politie die kampen met een crisis.

Voor deze ondersteuning kan een communicatieafdeling zelf het CCT oproepen, maar het CCT kan zichzelf ook aanbieden. De regie blijft wel in handen van de communicatieafdeling zelf. Het CCT neemt de crisis dus niet over, maar ondersteunt de communicatieafdeling. Deze heeft de keuze uit acht verschillende functies en bepaalt, samen met de directeur CCT, welke functies nodig zijn. Hier komt maatwerk aan te pas. Een afdeling kan namelijk ondersteuning krijgen in alle soorten en maten. Een communicatieafdeling die een heel team nodig blijkt te hebben kan hierover daadwerkelijk beschikken. Zijn er echter slechts twee persvoorlichters nodig dan zorgt het CCT daarvoor. Op het moment dat zich een crisis voordoet zal het CCT zelf nooit aanwezig zijn, maar wordt pas uren daarna ingeschakeld. In de eerste uren van de crisis is een betrokken communicatieafdeling volop aan het werk en merkt pas enkele uren later dat hulp van het CCT nodig is. Ook is er bij het CCT sprake van een aanrijdtijd aangezien de leden vanuit het hele land kunnen komen.

Naast het feit dat er communicatieprofessionals vanuit de politie bij het CCT behoren, is er ook een groep van 25 volontairs aangesteld. Deze communicatieprofessionals werken niet bij een politieorganisatie. Overigens

zijn sommigen in het verleden wel werkzaam geweest bij de politie. De rol van deze volontairs is tegenspreker of tegendenker. Zij kunnen nieuwe inzichten bieden tijdens een inzet van het CCT en spelen in dat opzicht ook de rol van advocaat van de duivel.

2.1.2 Werving en selectie

De organisatie is vanaf het moment van oprichting bezig geweest met werving. Zij hebben een oproep gedaan via de e-mail, zodat communicatieprofessionals vanuit de politie zich konden aanmelden. De aanmeldingsprocedure verliep als volgt: geïnteresseerden schreven een sollicitatiebrief met daarin een motivatie waarom zij zich bij het CCT wilden aansluiten en waarom zij daar geschikt voor waren. Bij hun sollicitatiebrief moest een CV en foto meegestuurd worden. Ook konden de sollicitanten aangeven voor welke functie zij in aanmerking wilden komen en moesten ze goedkeuring krijgen van het hoofd van hun afdeling.

Vervolgens zijn alle aangemelde communicatieprofessionals in aanmerking gekomen voor een metaprofiel. Dit is een uitgebreid hulpinstrument dat toont hoe een mens dingen doet en waarneemt, wat mensen motiveert en informatie verwerken. Dit profiel geeft schematisch weer wat ieders voorkeursstijlen zijn op bovengenoemde gebieden. Aan de hand van dit profiel worden de belangrijkste waarden en metaprogramma's (denkstijlen) zichtbaar gemaakt.

Naast het metaprofiel hebben de geselecteerden een Competence Game Dag gevolgd. Dit betrof een crisissimulatie. Daarmee werd zichtbaar hoe mensen in teamverband een crisissituatie aanpakken en wie geschikt was voor welke functie. Op deze dag waren tien waarnemers aanwezig die de deelnemers beoordeelden op hun aanpak in de gesimuleerde crisissituatie.

De volontairs zijn via LinkedIN en persoonlijk door Dick van Gooswilligen, directeur CCT, geworven. Geïnteresseerden konden zich aanmelden. Een selectie is niet van toepassing geweest op de volontairs. Wel is er een maximum aantal bepaald.

Op basis van het metaprofiel, de Competence Game Dag en de aangegeven voorkeuren voor functies, is per functie de selectie gemaakt. Er zijn in totaal 70 CCT-leden aangesteld.

2.1.3. Opleiding

Nadat het aantal leden bekend was en iedereen was ingedeeld in functies, is een opleidingsplan opgesteld. In samenwerking met een extern bedrijf, dat ook de Competence Game Dag heeft geleid, zijn en worden er op verschillende dagen opleidingen gegeven. Zo wordt er een algemene training gehouden waarmee de basis van crisiscommunicatie wordt herhaald. Daarnaast is er voor elke functie een functiegerichte opleiding zodat het betreffende lid weet wat er van hem of haar wordt verwacht.

Naast trainingen worden er ook oefeningen georganiseerd voor de CCT-leden. Deze oefeningen worden in verschillende delen van het land en bij verschillende korpsen gehouden. De bedoeling is dat er wordt geoefend op een mogelijke inzet van het CCT. De ontwikkeling van de oefeningen bevindt zich nog in de beginfase waardoor er momenteel niet veel over bekend is.

2.1.4 Gebruikte communicatiemiddelen

Metaprofiel
Hiervoor is al een korte beschrijving gegeven van het metaprofiel. Het metaprofiel biedt handvatten voor een betere samenwerking binnen het team. Naast het feit dat de communicatieprofessionals er persoonlijk baat bij hebben omdat ze zelf weten wat hun voorkeurdenkstijlen zijn, is het ook voor het teamverband een handig

instrument. Men leert door dit profiel en de daarbij behorende terugkoppeling te begrijpen hoe anderen denken en bepaalde voorkeursstijlen hebben. Door het besef dat anderen verschillend denken in een bepaalde situatie kunnen ergernissen worden voorkomen. (Wubben, 2012). Na de test is een terugkoppeling gegeven op het profiel zodat elk teamlid zijn of haar metaprofiel op de juiste wijze kan gebruiken. De testuitslagen zijn weergegeven in een rapport. Een voorbeeld daarvan is te vinden in bijlage II.

Het profiel[11] geeft mensen inzicht in de voorkeursstijlen die ze zelf hebben, maar ook in die van hun teamleden. Enkele stijlen in dit profiel kunnen in combinatie met elkaar voor conflicten zorgen als zij door de teamleden niet op de juiste manier worden aangepakt Dit zijn de stijlen:

- **Globaal – details**
  Mensen met de voorkeur globaal generaliseren. Ze hebben graag het overzicht. De deeltjes die ze gebruiken bevatten grovere en meer globale informatie. Ze concentreren zich op de algemene richting van een project. Mensen met de voorkeur details concentreren zich op de details van een taak. De deeltjes bevatten vele gedetailleerde stukjes informatie en hebben een fijnere structuur.
- **Opties – procedures**
  Mensen met de voorkeur opties zijn gemotiveerd om nieuwe oplossingen te vinden en om te experimenteren met alternatieven wanneer ze daar de kans toe krijgen. Beslissingen betekenen voor hen beperkingen. Met de voorkeur procedures zoeken mensen naar 'de juiste manier' en naar beproefde procedures. Ze volgen graag de officiële paden en bestaande werkstructuren.
- **Weg van- Naar toe**
  Probleemgerichte mensen (weg van) bewegen zich weg van alle mogelijke soorten problemen. Ze volgen een ontwijkingstrategie, ze ontwijken problemen of moeilijkheden liever, hun aandacht is gericht op dingen die niet zullen gebeuren. Mensen die de voorkeur naartoe hebben bewegen naar een bepaald doel toe. Het verleden laten ze snel achter zich om zich op hun taken en doelen te richten. In extreme situaties kan dat betekenen dat ze zo 'doelgericht' zijn dat ze problemen op hun pad over het hoofd zien.
- **Interne referentie – externe referentie**
  Mensen met een voorkeur van interne referentie weten vanbinnen of ze iets goed of niet zo goed hebben gedaan. Ze vertrouwen op hun eigen innerlijke referentiekader. Mensen met een voorkeur voor externe referentie staan open voor andere meningen wanneer ze een beslissing nemen. Om te kunnen evalueren hebben ze informatie van buitenaf nodig.
- **Lange termijn – korte termijn**
  Mensen met een voorkeur voor lange termijn leggen de nadruk op middellange of lange termijn consequenties en effecten. Deze mensen gebruiken graag een planner en delen hun tijd globaal in. Mensen met de voorkeur voor een korte termijn zijn gericht op korte tot middellange termijn consequenties. Deze denkstijl is belangrijk voor onmiddellijk reageren en voor improvisatie.

Een grote discrepantie in deze voorkeursstijlen kan een niet vlekkeloos verlopende samenwerking tot gevolg hebben. Door openbaar te maken welke voorkeursstijlen in het team aanwezig zijn, kunnen de leden elkaars gedrag beter herleiden en mogelijk ook meer begrijpen.

Competence Game

Ook de Competence Game is een middel ter verbetering van de teambinding. Behalve het leveren van een bijdrage aan de selectie van de CCT-leden, heeft deze dag ook de teambuilding bevorderd. In paragraaf 2.3.3 wordt verder ingegaan op het begrip teambuilding. Daarnaast was dit ook een mogelijkheid waar iedereen elkaar kon ontmoeten en elkaar kon leren kennen.

Politieplus

Politieplus is een intern Twitterinstrument van de politie. Dit is een digitaal communicatiemiddel waarop alle politiemedewerkers zich kunnen aanmelden. Dit middel gaat uit van het principe dat je mensen kunt volgen en vice versa. Ook kun je er berichten plaatsen die zichtbaar worden voor je volgers. Politieplus bevat een tijdlijn waarop alle berichten van de mensen die je volgt in chronologische volgorde verschijnen. Hieronder is de balk te zien die bovenaan de tijdlijn staat.

De lijst hiernaast toont hoe je naar je eigen berichten kunt kijken, maar ook dat je met een link naar een groep kan. In dit geval is dit de groep Crisiscommunicatieteam. Alle CCT-leden zijn hierop aangesloten. Dit is een afgesloten groep waarbij de berichten alleen zichtbaar voor de groepsleden zijn. Iedereen kan een eigen groep aanmaken. Binnen zo'n groep kan je berichten sturen waarop anderen kunnen reageren. Dit middel is handig gebleken om mensen op de hoogte te brengen van allerlei ontwikkelingen of om een discussie op te starten.

Zoals eerder vermeld is het ook mogelijk om berichten te plaatsen van maximaal 200 tekens. De manier waarop dit uitgevoerd wordt, heeft veel weg van het digitale communicatiemiddel Twitter. Zo is het mogelijk om naast tekst, ook foto's, videobestanden, pdf-bestanden of links mee te sturen.

Expertmeeting

Op 15 juni 2012 staat de eerste expertmeeting gepland voor de CCT-leden. Zij brengen een bezoek aan het Nederlands Forensisch Instituut (NFI). Tijdens deze expertmeeting wordt er een lezing gehouden door specialisten van het NFI die uitleg geven over hoe het NFI werkt. Doel is kennis van stakeholders op te doen. Aansluitend op deze expertmeeting wordt er een borrel georganiseerd zodat de CCT-leden elkaar beter kunnen leren kennen.

Website

Op dit moment wordt er hard gewerkt aan de bouw van een website voor de CCT-leden. Dit is een website die via het internet te bereiken is. CCT-leden kunnen hierop inloggen zodat ze terecht komen op een afgesloten pagina. Op deze website komen nieuwtjes te staan en is een databank te vinden met allerlei documenten die van toepassing kunnen zijn op het CCT of crisiscommunicatie. Daarnaast worden alle gegevens van de CCT-leden op de website geplaatst als een soort smoelenboek. Dit middel dient als ondersteuning van de informatievoorziening van het CCT.

[11] Identity Commpas Profiel, bedrijf Commotie. 2011

2.2. Definitie samenwerking

Samenwerken kan worden gedefinieerd als het zich gezamenlijk inzetten om een bepaald doel te bereiken (Encie, Samenwerken, 2010). Samenwerking vindt plaats tussen minimaal twee personen. Samenwerken kan ontstaan binnen een groep, of tussen meerdere groepen.

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen samenwerken binnen een groep of samenwerken binnen een team. Daarbij rijst de vraag: wanneer is er sprake van een groep, en wanneer is van een team? Volgens Deborah Mackin (2007) is het verschil te vinden in het bereiken van doelen. Een groep is toegewijd aan het bereiken van de doelen van de leider. De groepsleden zijn bereid om verantwoordelijk gehouden te worden door de leider. Daarentegen is een team toegewijd om de gezamenlijke doelen te bereiken. De teamleden houden elkaar verantwoordelijk voor bepaalde taken. Deze taken zijn onderling afgestemd.

Kort gezegd, een groep is alleen een team wanneer de teamleden onderling afhankelijk zijn van de algemene prestaties. Zodra teamleden erop gericht zijn om elkaar te helpen om gezamenlijke doelen te bereiken, is er ook sprake van een team (Mackin, 2007).

2.3. Doelen goede samenwerking

Niet iedereen heeft hetzelfde idee over wat goede samenwerking inhoudt. Om inhoud te kunnen geven aan de term 'goede samenwerking' moet deze voldoen aan verschillende normen en waarden. Dit kan verschillen per organisatie, aangezien deze normen en waarden onder andere samenhangen met de organisatiecultuur. Evers & Van Putte (1996) stellen dat interne communicatie 'goed' is, wanneer de deelnemers en/of leden van een team deze zelf als 'goed' bestempelen (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009). Dit kan ook toegepast worden op samenwerking. Anders gezegd: wanneer de teamleden menen dat zij genoeg informatie krijgen en ook zelf de ruimte hebben om hun mening te uiten, dan kan de samenwerking als goed ervaren worden. Een kanttekening hierbij is dat de leden van een team niet altijd in staat zijn om neutraal te kunnen oordelen over de communicatie.[12] Een oplossing hiervoor is iemand te betrekken in het samenwerkingsproces die als buitenstaander fungeert. Deze persoon kan een spiegel voorhouden en indien nodig, mensen confronteren met de effecten van hun gedrag.

Wanneer mensen samenwerken, communiceren zij veel met elkaar. Zaken die besproken worden gaan veelal over de aanpak van hun taken, veranderingen in het werk en over het gewenste resultaat. Vervolgens wordt afgesproken hoe men het werk onderling verdeelt en hoe men gaat samenwerken. Door middel van communicatie vormen de samenwerkende partijen een beeld van het werk dat zij voor ogen hebben (Boonstra, 2005).

Goede samenwerking is te herkennen aan de volgende checklist (Samenwerken, wat is het?, 2009) :

- Er is een gezamenlijk doel.
- Ieder teamlid wíl en kán een bijdrage leveren aan dit doel.
- Alle teamleden horen erbij en er is onderling respect.
- De taakverdeling is helder en iedereen houdt zich aan de afspraken.
- Er wordt zorgvuldig met elkaar gecommuniceerd.

Als de samenwerking binnen een team stroef verloopt, zijn er enkele mogelijkheden om dit om te zetten naar een goede samenwerking. Erik Reijnders (2008) noemt drie aangrijpingspunten om een samenwerking binnen

[12] Leden van een team zijn zich onvoldoende bewust wat zij zelf communiceren en wat de effecten daarvan kunnen zijn (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009).

een team te kunnen verbeteren: het expliciteren van de normen in het team, het bespreken van teamrollen en het werken aan teambuilding. Deze aspecten komen hier achtereenvolgens aan bod.

2.3.1. Expliciteren van normen

Een organisatie of afdeling heeft altijd regels, die vastgelegd zijn in bijvoorbeeld beleidsdocumenten, een missie en visie en heeft in sommige gevallen ook een gedragscode. Naast algemene gedragsregels, ontstaan er ook onbewuste gedragsregels, ook wel verborgen regels genoemd. Deze verborgen regels hangen vaak samen met de organisatiecultuur en worden meestal niet benoemd. Zodra mensen samenwerken hebben zij dus opvattingen over hoe men zich behoort te gedragen, maar deze hoeven niet uitgesproken te zijn. De verborgen regels worden ook wel onbewuste gedragsregels genoemd volgens Erik Reijnders (2009).

Ter bevordering van de samenwerking moeten de onbewuste normen en waarden boven water worden gehaald. Gebeurt dit niet, dan wordt de kans op misopvattingen en miscommunicatie vergroot. Ook kan de sfeer binnen een groep niet onder druk komen te staan. Door hiermee openlijk om te gaan, kunnen leden van een team begrip tonen voor bepaalde gedragingen van anderen. Erik Reijnders (2009) is van mening dat de communicatie effectiever wordt wanneer de normen eenduidig zijn en gedeeld worden.

Een andere manier om de communicatie binnen een team te verbeteren, is het aanstellen van een buitenstaander die (onbewuste) normen juist bewust en bespreekbaar maakt. Hieruit kunnen nieuwe aangrijpingspunten volgen om sommige normen te veranderen (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009).

2.3.2. Rollen bespreken

Een ander aangrijpingspunt om de samenwerking binnen een team te verbeteren, is het bespreken van de verschillende rollen die teamleden vervullen. Deze rollen kunnen voortvloeien uit de functies die mensen bekleden, de verwachtingen die anderen van hen hebben en hun persoonlijke ervaring (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009). Binnen een team kunnen de rollen ook al vastgelegd zijn door middel van het vaststellen van functies. De rolverdeling heeft in dit geval meer weg van een taakverdeling.

Dr. Raymond Meredith Belbin, bekend als Meredith Belbin, heeft gezocht naar kenmerken die teams succesvol maken. Door middel van observatie, kon hij constateren dat veel teams gelijkgestemde mensen hadden. Vaak bleken dit soort teams minder succesvol te zijn dan teams van diverse samenstellingen. Het gaat hierbij om het aanvullen van elkaars sterke en zwakke kanten. Het zwakke punt van de één kon juist het sterke punt van de ander zijn en omgekeerd. (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009). Het kenmerk van een succesvol team ligt, volgens Meredith Belbin, in een evenwichtige teamsamenstelling. Belbin onderscheidt acht verschillende rollen: de voorzitter, de vormer, de plant, de monitor, de bronondezoeker, de bedrijfsman, de groepswerker en de zorgdrager. De beschrijving van deze rollen is te vinden in de bijlagen (bijlage III).

Mensen hebben voorkeuren voor bepaalde rollen. Binnen een team moeten deze duidelijk maar ook hoe men te werk gaat. Door dit bespreekbaar te maken kan hierop worden geanticipeerd en kan zelfs de samenstelling van het team worden bepaald. Wanneer men bewust is van zijn eigen en van andermans voorkeuren, is het eenvoudiger de verschillende rollen te verdelen. Dit komt de samenwerking binnen een team ten goede.

Over het specifieke onderwerp teamvorming is natuurlijk veel meer te melden. Echter valt dit buiten de reikwijdte van dit afstudeerrapport.

2.3.3. Teambuilding

Het laatste aangrijpingspunt dat Reijnders geeft ter bevordering van samenwerking is teambuilding. Deze bevat methoden om de samenwerking en binding binnen een team te verbeteren. Reijnders zegt hierover: *"Teambuilding legt accenten op het functioneren van individuen in een team, de besluitvormingsprocedure, omgangsvormen, normen en waarden en onderlinge verhoudingen."*

Teambuilding kan op verschillende manieren worden uitgevoerd. Sommige bedrijven kiezen ervoor om activiteiten in de buitenlucht te organiseren waarbij mensen moeten samenwerken, zoals het bouwen van vlotten. Het gaat hierbij om de ervaringen die men opdoet en om elkaar beter te leren kennen. De achterliggende gedachte is dat men tijdens de 'teambuildingsdagen' opgedane ervaringen gebruikt op de werkplek. Ook zorgt teambuilding voor een betere sfeer binnen een afdeling, volgens Reijnders (2009).

Of dit in de praktijk zo werkt is de vraag. Het kan wel eens voorkomen dat de samenwerking van korte duur is. Teambuilding zorgt er namelijk niet voor dat diepliggende oorzaken van fricties opgelost worden. Daarvoor is meer nodig (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009).

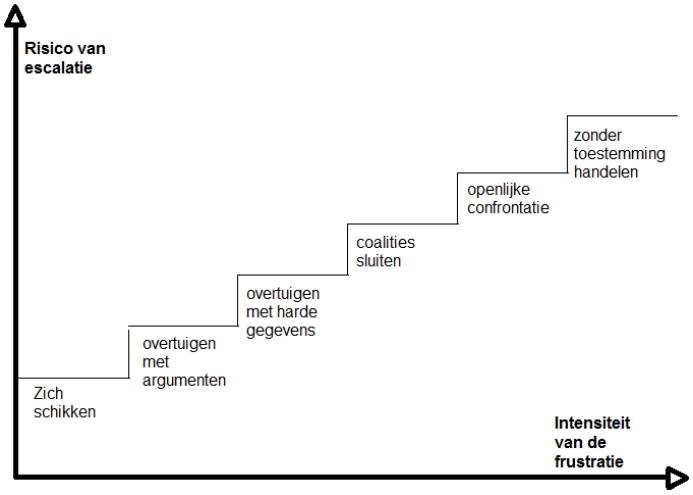
2.4 Belemmeringen voor samenwerking

2.4.1 Conflicten

Conflicten kunnen in elke organisatie voorkomen. Zodra men met of naast elkaar moet werken, bestaat de kans op een conflict (Lingsma & Boers, 2009). Volgens prof. dr. ir. Hubert Rampersad besteedt een manager gemiddeld 30% van zijn tijd aan het oplossen van conflicten op de werkvloer. (Rampersad, 2009) Daarnaast stapt tenminste de helft van een afdeling op, waarbij het niet oplossen van een conflict een belangrijke rol heeft gespeeld.

De achterliggende redenen voor conflicten kunnen erg verschillend zijn. Volgens TNO Arbeid-onderzoeker Nauta ontstaan de meesten door reorganisaties die bij steeds meer bedrijven plaatsvinden en door een toenemende individualisering (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009). Medewerkers zijn geneigd om hun eigen belang voor het belang voor de organisatie te stellen. Een andere mogelijke oorzaak voor een conflict op de werkvloer is dat de concurrentie binnen een organisatie of afdeling toeneemt. In slechte economische tijden waarin niet iedereen zeker is van zijn of haar baan, komt dit verschijnsel in grotere mate voor. In feite is het probleem vaak niet het conflict zelf, maar juist de manier waarop men hiermee omgaat (NetOnline, 2007).

Een conflict begint met een meningsverschil (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009). In de meeste gevallen schikt iemand zich naar andermans opvatting wanneer er sprake is van een meningsverschil. Indat geval weegt het belang van de één niet zwaar en wordt iemand anders' inzicht over een onderwerp geaccepteerd. Keren kleine irritaties steeds terug, dan kan er een voortdurende ergernis ontstaan. Het gaat in dat geval niet meer alleen om een meningsverschil. Dan komen de irritaties voort uit zaken die niets te maken hebben met de organisatie (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009). Enkele voorbeelden zijn: langdurige privé telefoongesprekken, langdurige lunch- en/of rookpauzes, te luid praten etcetera. Men probeert vervolgens de andere partij met argumenten te overtuigen. Wanneer dit geen effect heeft, zoeken de partijen medestanders om een 'coalitie' te vormen. Als dit niet werkt dan volgt een open confrontatie. In sommige gevallen lopen ruzies nog hoger op en wordt er gehandeld zonder toestemming van de ander. Dit komt voor in het geval er wordt samengewerkt of een afdelingshoofd bij het conflict betrokken is. Het verloop van een conflict laat zich in figuur 2.1 zien (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009).



Figuur 2.1 Escalatietrap

2.4.2 Oplossen van conflicten

Conflicten tussen medewerkers moeten zo snel mogelijk opgelost worden. Behalve dat ze geld kosten[13], dragen conflicten niet bij aan een goede sfeer op de afdeling (Raat, 2004). Meestal zijn de betrokken partijen zelf in staat het probleem op te lossen. Wanneer dit niet het geval is, moet er ingegrepen worden.

Een manier om conflicten op te lossen is allereerst het gesprek met elkaar aangaan. Het vergt veel vertrouwen om met elkaar te gaan praten en zo aan een oplossing te werken. Dit gesprek dient vooraf goed gestructureerd te worden. De betrokken partijen moeten bij aanvang weten wat er besproken gaat worden. Dit vermindert de spanning en de kans op een 'welles-nietes-verhaal'. Bij zo'n gesprek kan de hulp van een (neutrale) derde persoon effectief zijn. Sommige bedrijven maken in conflictsituaties gebruik van een mediator.

In de eerste fase van zo'n gesprek draait het voornamelijk om het uiten van wederzijdse irritaties over de ander (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009). Hierbij is het belangrijk dat men elkaars gedrag specifiek benoemt en aangeeft wat het effect daarvan is op de ander. Vervolgens moeten beide partijen goed naar elkaar luisteren, iets dat lastig kan zijn in conflictsituaties. Aan het eind van het gesprek worden er afspraken gemaakt over hoe men zich wil gedragen en over de inhoud van het conflict (Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009).

Meestal lost dit eerste gesprek een conflict nog niet direct op, maar kan de situatie wel hebben veranderd. Het is raadzaam een tweede gesprek aan te gaan om te analyseren of de samenwerking is verbeterd en of het eerste gesprek iets heeft opgeleverd. Het gaat er uiteindelijk om dat de betrokken partijen handvatten krijgen aangereikt waarmee ze hun conflict kunnen oplossen.

2.4.3. Voordeel conflict

Onder het motto "elk nadeel heeft zijn voordeel", kan er een positieve kant van conflicten belicht worden. Uit verschillende studies is gebleken dat zij tot betere beslissingen kunnen leiden (Andriopoulos & Dawson, 2009). In conflicten worden meer alternatieven gegeven die tevens goed worden besproken voordat een beslissing wordt genomen. Bij een gewenste creatieve uitkomst kan een conflict helpen bij het proces om tot een creatieve oplossing te komen. Het kan zelfs een bijdrage leveren om tot een effectievere samenwerking binnen een afdeling of team te komen (Andriopoulos & Dawson, 2009). Maar, zoals eerder besproken, moet een

[13] Conflicten kunnen veel geld gaan kosten. Het gaat hierbij om verloren arbeidsuren, het vervangen van een werknemer, werving, inwerken en scholing. Hoeveel dit kost verschilt per organisatie, salaris van de betrokken werknemers en de duur van een conflict.

conflict niet al te heftig worden. In dat geval is er geen sprake van een discussie en krijgt het gesprek vaak een ongewenste andere wending.

Daarnaast moeten mensen 'leren' omgaan met conflicten. Men kan namelijk pas echt samenwerken, als men precies weet hoe ze een conflict kunnen beëindigen (Kloppenburg, 2008). Een conflict heeft tot gevolg dat een bepaalde groep zich ontwikkelt naar een team dat goede resultaten boekt (Kloppenburg, 2008). Conflicthantering is hierbij een sleutelwoord.

2.4.4. Conflicthantering door Thomas & Kilmann

Zodra er sprake is van een ernstige conflictescalatie, moet deze zo snel mogelijk gestopt worden. De wijzen waarop zijn in paragraaf 2.4.2. genoemd. Een conflict moet dus hanteerbaar blijven om de positieve aspecten ervan te kunnen belichten. Voor conflicthantering hebben Thomas & Kilmann vijf conflicthanteringsstijlen, ofwel een conflict mode instrument (Nieuwenhuis, 2003-2010):

- **Doordrukken:** Dit is de haai, de meest assertieve persoon die weinig waarde hecth aan samenwerking, of zijn omgeving. Centraal staat het doel van de persoon.
- **Vermijden:** Dit is de schildpad. Deze persoon realiseert geen doelen en is geïnteresseerd in zijn relatie met anderen. De schildpad vermijdt bij voorkeur conflicten en vindt dat hij er ook meestal niets mee te maken heeft. Schildpadden hebben als voordeel dat zij in staat zijn om van een afstand een objectief oordeel te vellen over een conflict.
- **Samenwerken:** Dit is de uil, degene die zijn relaties goed weet te onderhouden, maar ook doelen kan realiseren. Hij kan balans houden tussen zijn eigen belangen en die van anderen.
- **Toegeven:** Dit is de teddybeer, degene die zich veel bekommert om de relatie met de ander en is zeer coöperatief. Zijn omgeving kan goed met hem opschieten, hij kan zich goed inleven in anderen. Het realiseren van doelen is niet aan de orde bij de teddybeer.
- **Compromis sluiten:** Dit is de kwal, een berekende onderhandelaar. Hij is goed in het realiseren van andermans punten, maar krijgt daarentegen ook op een aantal punten zijn zin.

De vraag rijst daarbij, welke stijl hanteer je in welke situatie? Conflicten komen voor in allerlei situaties met hun eigen kenmerken. Daarom moet 'het soort' conflict in kaart worden gebracht. Als duidelijk is wat voor soort conflict naar voren komt, kan daarop een conflicthanteringsstijl gehanteerd worden zodat het conflict effectief opgelost kan worden (Nieuwenhuis, 2003-2010). Hieronder wordt in een tabel weergegeven welke stijl in welke situatie het meest effectief is.

Tabel 2.1. Conflicthanteringsstijlen Thomas & Kilmann

Conflicthanteringsstijl	**Situatieomschrijving**
Doordrukken	Op het moment dat er veel tijdsdruk is en er snel beslissingen genomen moeten worden door de leider, zal doordrukken op dat moment het meest effectief zijn.
Vermijden	Vermijden zal het meest effectief zijn, wanneer de ander duidelijk machtiger is en het blijven doordrukken van een eigen gelijk niets oplost.
Samenwerken	Wanneer de leider een ander nodig heeft en de belangen even zwaar wegen, kan hij beter gaan samenwerken. In deze situatie wordt een probleem het meest snel opgelost.
Toegeven	Op het moment dat het resultaat er niet toe doet en er voor later krediet opgebouwd moet worden tussen de betrokkenen, dan is toegeven de meest effectieve stijl.

Compromis sluiten	Op het moment dat de belangen niet al te groot zijn en een tijdelijke oplossing gewenst is, kan compromissen sluiten een goed alternatief zijn.

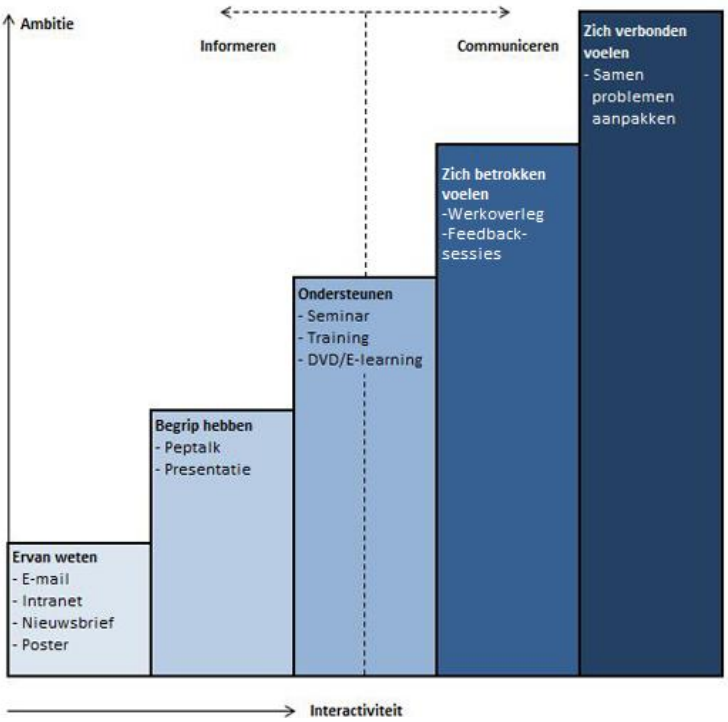
In bijlage IV zijn de modellen van Thomas & Kilmann schematisch na te lezen.

2.5. Doelen- en Middelenschema van Quirke

Het vaststellen van de effectiviteit van communicatiemiddelen wordt aan de hand van het doelen- en middelenschema van Quirke gedaan. Om gebruik te kunnen maken van middelen ter bevordering van het verbeteren van de samenwerking in een team, moet eerst vaststaan wat er bereikt moet worden. Kortom, wat zijn de doelen? Aan de hand van de doelen, kunnen de middelen bepaald worden. Deze stap vergroot de effectiviteit van de middelen.

Een model wat hierop aansluit, is het doelen- en middelenschema van Quirke (1995), ook wel de trap van Quirke genoemd. In dit model wordt allereerst een onderscheid gemaakt tussen informeren en communiceren. Hiermee wordt de mate van interactiviteit onderscheiden. Hierbij staat informeren als weinig tot geen interactiviteit, en communiceren als veel interactiviteit.

Informeren kan men specificeren in drie doelen: ervan weten, begrip hebben en ondersteunen. Het doel communiceren kan ook verder onderverdeeld worden in drie doelen: ondersteunen, zich betrokken voelen, zich verbonden voelen.



Figuur 2.2 Trap van Quirke [14]

Bij informeren is er sprake van eenzijdige communicatie, informatie en boodschappen worden slechts gezonden. De middelen die bij informeren passen zijn er op gericht alleen een boodschap over te dragen. Voorbeelden hiervan zijn een nieuwsbrief, flyers, presentaties en anderen.

Ondersteunen komt naar voren als een doel dat zowel een informerend als een communicerend karakter heeft. De context bepaalt wanneer ondersteunen onder informeren of onder communiceren valt. Een voorbeeld hiervan is het gebruik van een DVD om iemand in zijn werk te ondersteunen. Aangezien een DVD een eenzijdig middel is, gaat het in dit geval om informeren. Anderzijds kan een training ook ondersteunend zijn. Dit valt echter weer onder communiceren, aangezien er sprake is van veel interactiviteit. In figuur 2.2 wordt de trap van Quirke weergegeven.

Op het moment dat er sprake is van communiceren (tussen mensen), wordt dit meestal en bij voorkeur uitgevoerd door het middel 'ontmoetingen'. De mate van intensiviteit en/of interactiviteit bepaalt wat voor

soort ontmoeting dit moet zijn. Dit kan ook een virtuele ontmoeting zijn, maar vaak is deze minder effectief dan een fysieke ontmoeting. We kennen de meer informele ontmoetingen en de meer formele ontmoeting zoals een werkoverleg. Door verschillende partijen uit te nodigen bij een formele ontmoeting, kan er diversiteit tussen de aanwezigen ontstaan. Bij zo'n ontmoeting moet dan wel ruimte vrijgemaakt worden waarin de medewerkers hun visie en mening kunnen uiten.Op deze manier worden zij beschouwd als een kennis- en informatiebron. Aan de andere kant voelen de medewerkers zich gehoord en gewaardeerd.

De mate van interactiviteit heeft invloed op de keuze van de middelen. Is het doel meer interactief, dan wordt de effectiviteit niet vergroot door het middel intranet. Dit heet discongruentie (Reijnders, Interne communicatie voor de professional, 2008). In dat geval wordt het verkeerde middel voor het verkeerde doel gekozen. Daarom moet er met zorg gekeken worden naar het doel en vervolgens naar het daarbij passende middel. Zo wordt discongruentie vermeden.

Het model zal in paragraaf 2.7.3 worden toegepast.

2.6 Samenwerken in crisistijden

Om te kunnen samenwerken tijdens een crisis, moet eerst aangegeven worden wat er wordt verstaan onder "crisis". Volgens Regtvoort en Siepel (2007) is een crisis een zware noodsituatie die het functioneren van een stelsel ernstig verstoort. Regtvoort en Siepel (2007) geven meer in detail de volgende omschrijving:
Het gaat bij een crisis om een onverwachte gebeurtenis met één of meerdere componenten:

- die een bedreiging of een uitdaging vormt;
- die potentieel schade kan aanrichten;
- die onmiddellijk en snel handelen vereist;
- die niet of slechts in beperkte mate onder controle is;
- die onvoorspelbare effecten/gevolgen heeft;
- die publieke belangstelling zal trekken.

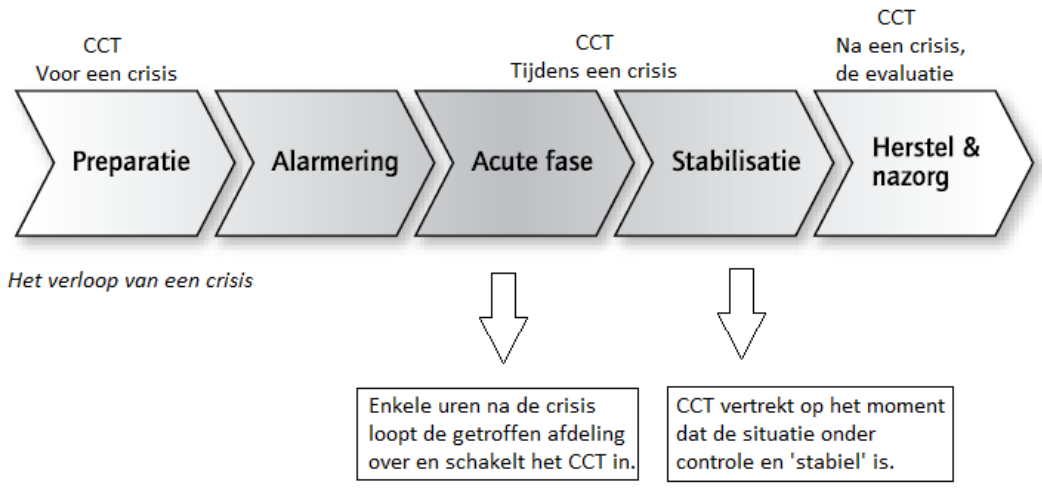
Het verschil tussen een ramp en crisis is in de volksmond niet groot. Beiden worden vaak als synoniem gebruikt voor *"een ernstige verstoring van het normale doen en laten".*(Regtvoort & Siepel, 2007). Ook in dit rapport wordt onder crisis en ramp hetzelfde verstaan.

Een crisis kent verschillende fasen, waarbij elke fase een andere taak en doel heeft (BCM Academy, 2007). De preparatiefase is voorafgaand aan een crisis. Hierin worden de nodige voorbereidingen getroffen om een eventuele crisis te kunnen beheersen. De alarmeringsfase kent verschillende maatregelen die getroffen moeten worden. Deze fase is vaak van korte duur, maar wel erg belangrijk. In de acute fase is er een verschil te vinden in de informatiebehoefte en beschikbare informatie. De informatiebehoefte is erg groot, terwijl er weinig informatie beschikbaar is. De belangrijkste maatregelen om de crisis te beheersen en om een eventuele escalatie te voorkomen, worden in deze fase genomen. Op het moment dat er grip op de situatie komt, worden aanvullende maatregelen genomen om de organisatie verder te stabiliseren. In de stabiliteitsfase wordt het herstel ingezet, wanneer er door de crisis geen verdere gevolgschade wordt veroorzaakt. In de laatste fase, herstel en nazorg, wordt er weer teruggekeerd naar de preparatiefase. Het herstel is erop gericht om terug te keren naar de situatie van voor een crisis. In deze fase zal er geëvalueerd worden en vindt er nazorg plaats voor stakeholders en medewerkers (BCM Academy, 2007).

Hieronder is schematisch weergegeven hoe deverschillende fasen in elkaar overlopen. Ook is in onderstaande figuur de rol van het CCT voor, tijdens en na een crisis meegenomen. De preparatiefase staat gelijk aan de

[14] Bron van afbeelding: (Kornaat, 2011)

situatie voor een crisis voor het CCT. Hierin ligt de nadruk op de voorbereiding op een crisis, maar ook hoe het team moet samenwerken. Teambinding is hier belangrijk. Het CCT wordt in de acute fase opgeroepen, maar wel enkele uren nadat de crisis ontstaan is.Het team blijft de getroffen afdeling ondersteunen totdat de situatie weer stabiel is. De nazorgfase houdt voor de CCT-leden in dat zij gaan evalueren hoe zij hun inzet hebben ervaren.



Figuur 2.3 Fasen in crisis waarbij de situaties van het CCT zijn toegepast.

Crisiscommunicatie

De term crisiscommunicatie wordt gehanteerd door de verantwoordelijke organisatie. Het gaat om communicatie tijdens de situatie, te weten de crisis (Regtvoort & Siepel, 2007). Gezien het feit dat een crisis snel en onmiddellijk handelen vereist en dat er vele ogen op de verantwoordeljke organisatie gericht zijn, moet de crisiscommunicatie zeer goed uitgedacht zijn. Vooral de publieke belangstelling, maakt dit soms lastig. Zoals in paragraaf 1.1. gemeld wordt, zorgt de burger voor zijn eigen informatievoorziening en –verspreiding. Volgens Wouter Jong, adviseur crisisbeheersing bij het Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB), bepaalt de burger of iets een crisis is (Ferwerda, 2011). De tijdsdruk is in zo'n situatie erg groot en het verloop van een crisis is onzeker. Binnen een organisatie moeten snel beslissingen genomen worden. Dit kan veel stress met zich meebrengen (Regtvoort & Siepel, 2007).

Interne crisiscommunicatie

Binnen crisiscommunicatie kan een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe crisiscommunicatie. Externe crisiscommunicatie is de wijze waarop een organisatie naar buitentoe communiceert, naar de burgers, de media en bedrijven. Interne crisiscommunicatie is de crisiscommunicatie gericht op de publieksgroepen in de interne omgeving van een organisatie (Kuiken, 2006). Beide vormen van crisiscommunicatie zijn nauw verbonden. Goede externe crisiscommunicatie begint met goede interne communicatie (Kuiken, 2006). Is hiervan geen sprake, dan is de kans groot dat de crisiscommunicatie nadelig kan uitpakken voor de organisatie. Dit betekent dat op het moment dat een boodschap naar buiten (extern) wordt gebracht, deze eveneens gedeeld is binnen de organisatie (intern). Ook in crisistijd moet de organisatie ervoor zorgen dat alle neuzen dezelfde kant op staan.

Hieruit kan afgeleid worden dat samenwerken binnen de organisatie cruciaal is om één boodschap uit te dragen. Dit hangt af van een aantal factoren. Allereerst is het erg belangrijk dat collega's goed op elkaar zijn ingespeeld. Men moet weten bij wie ze terecht kunnen voor bepaalde zaken en weten wat ze aan elkaar hebben. Geconcludeerd kan worden dat gedeelde normen en waarden hier ook een rol spelen. Daarnaast moet men zijn taak en de inhoud daarvan kennen. Tot slot moet ervoor zorg worden gedragen dat de faciliteiten optimaal functioneren (Communicatie in crisistijd, 2010).

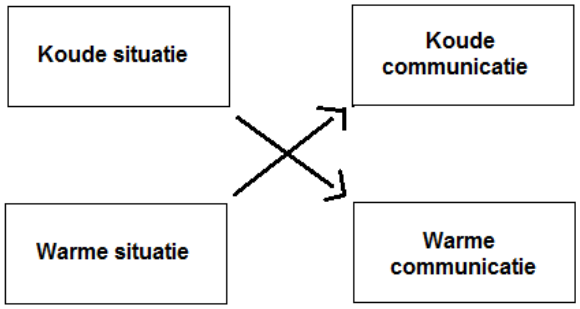
2.7. Koud versus warm

2.7.1. Koude en warme situaties

Organisaties die werkzaam zijn op het gebied van crisisbeheersing en crisismanagement hebben te maken met koude en warme situaties. Ook andere organisaties die te maken hebben met grootschalige evenementen of incidenten komen hiermee in aanraking. Met warme en koude situaties wordt het verschil aangeduid of er sprake is van een crisistijd of 'vredestijd'. Het gaat hierbij om een situatie die zich afspeelt in het dagelijks leven buiten een crisis om (koude situatie) of juist om een situatie die zich net voor[15], tijdens of na een crisis afspeelt (warme situatie). In tijden van een crisis spreken we van een warme situatie. Niet alleen een crisis vormt een koude situatie, maar ook een groot evenement of incident valt hier onder. Echte richtlijnen voor koude en warme situaties bestaan niet. Iedere organisatie geeft hier een andere betekenis aan.
Daarom is in de verschillende situaties de aanpak en het proces anders. In crisistijd wordt er op een andere manier gewerkt dan wanneer er geen sprake is van een crisis.

2.7.2. Koude en warme communicatie

Het verschil in werkwijze komt vooral tot uiting in de communicatie. Hierin kan ook onderscheid gemaakt worden in koude en warme communicatie. Koude communicatie wordt gebruikt tijdens een crisis, terwijl warme communicatie wordt gehanteerd buiten een crisis om (de situaties voor en na een crisis).



Figuur 2.4

Crisis versus vredestijd
In tijden van een crisis, wordt er op een andere manier intern gecommuniceerd dan in een niet-crisistijd. Tijdens een crisis moet snel gehandeld worden. Veel tijd voor overleg is er dan niet. Zoals eerder aangegeven, heeft een crisis impact op de betrokken communicatieafdeling. Omdat er snel beslissingen genomen moeten worden, is er geen ruimte voor discussies of overleg en kunnen de teamleden wellicht kortaf reageren. De communicatie is dan vooral zakelijk gericht en heeft een koel karakter. Hiervoor moet iedereen begrip tonen. Wanneer er geen draagvlak is gecreëerd voor koude communicatie, kan het voorkomen dat dit verkeerd overkomt op mensen.

Om dit te voorkomen, moeten medewerkers zich bewust zijn van het verschil in interne communicatie buiten een crisis om en tijdens een crisis. Zodra zij weten waarom iemand wel of niet op een bepaalde manier reageert, wordt deze koude communicatie eerder geaccepteerd en begrepen. Er gaat een lang traject aan vooraf om tot deze bewustwording te komen. Op een communicatieafdeling moet duidelijk worden gemaakt wat het verschil in communicatie is en waarom dit zo gehanteerd wordt. Door te werken aan de bedrijfscultuur waarin het 'normaal' is om koude communicatie te gebruiken, wordt de acceptatie daarvan vergroot. Door gebruik te maken van warme communicatie wordt bij de medewerkers de acceptatie en begrip ervan gecreëerd. Hiermee wordt bedoeld dat buiten een crisis de medewerkers meer met elkaar overleggen en discussiëren en dat er een goede sfeer op de afdeling heerst. Door middel van warme communicatie bind je medewerkers aan de organisatie. Zo creëer je een emotioneel draagvlak waarbij de normen en waarden zichtbaar worden. Wanneer dit draagvlak groot genoeg is, accepteren de medewerkers in voorkomende gevallen van elkaar de koude communicatie. Op deze wijze voorkom je arbeidsconflicten en een slechte sfeer op de afdeling. In figuur 2.4 is te zien in welke situatie welk soort communicatie wordt gebruikt.

[15] In deze context wordt met "voor een crisis" een sluimerende crisis bedoelt. In de rest van het rapport wordt met "voor een crisis" de situatie buiten een crisis om bedoeld.

Onpersoonlijk versus persoonlijk
Van bovenstaande verschil in koude en warme communicatie is slechts sprake in geval van crisis. Er valt echter ook een ander verschil tussen koude en warme communicatie te benoemen dat niets met een crisis te maken heeft. Dit bevindt zich in het kanaal waarmee het soort communicatie wordt verzonden. Zo kan koude communicatie worden gezien als een informatie-uitwisseling waar persoonlijk contact niet aan te pas komt, zoals beleidsdocumenten, brochures, intranet en e-mail. Warme communicatie omvat ontmoetingen en interactie zoals bijeenkomsten en trainingen (Politiebond, 2011).

Koude en warme communicatie komen beide bijna altijd voor in de dagelijkse communicatie. Daarom moet hieraan aandacht besteed worden. Het niet goed in banen leiden van deze twee soorten communicatie kan de samenwerking flink tegenwerken. Vooral in tijden van crisis kan een communicatieafdeling zich een slechte samenwerking niet permitteren.

2.7.3. Toepassing op doelen- en middelenschema Quirke

De koude en warme communicatie vormen kunnen eveneens worden toegepast op het doelen- en middelenschema van Quirke. Hierbij moet wel gezegd worden dat communicatie in crisistijd buiten beschouwing wordt gelaten. Het gaat in dit geval dus alleen om de koude communicatie als informatiewisseling en warme communicatie als interactie.

De doelen die vallen onder informeren in de trap van Quirke draait grotendeels om koude communicatie. Vanzelfsprekend zijn de doelen die in deze trap onder communiceren vallen toepasbaar op warme communicatie. Het betreft hier ontmoetingen, de interactie dus. Het doel 'ondersteunen' kan zowel met koude als warme communicatie gebruikt worden.

Dit model is minder goed toe te passen in een crisistijd, omdat dan de nadruk ligt op middelen die het werkproces versnellen en bevorderen. Daarnaast is elke crisis anders en vereist een andere middelenkeuze. Het model is 'voor een crisis' wel goed toepasbaar vanwege de aandacht die op de informatievoorziening en teambinding gevestigd kan worden.

2.7.4. Politieprofiel

Bij de politie wordt ook de methode van koude en warme communicatie gehanteerd. Bob Hoogenboom, Nijenrode Business Universiteit, heeft de ervaringen van de toekomstige politie regio-eenheid Noorden onderzocht op het gebied van de succes- en faalfactoren in de communicatieprocessen waarmee rekening gehouden moet worden bij een grootschalige reorganisatie. Met koude en warme communicatie wordt dan de keuze van communicatiemiddelen bedoeld. Communicatie in een crisistijd wordt hier buiten beschouwing gelaten.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat er binnen de politie geen leescultuur heerst. Dit houdt in dat informatie, protocollen enzovoort kort en bondig geschreven worden. Koude communicatie is binnen de politie wel noodzakelijk maar niet voldoende. Dit komt door de niet aanwezige leescultuur. Warme communicatie komt dan meer aan bod en wordt ook meer gewaardeerd. *"De politie kent geen sterke leescultuur en heeft onder oppervlakte van een rationele organisatie ook een emotionele kant die veel waarde hecht aan persoonlijke gesprekken, uitleg en toelichting",* aldus Hoogenboom (Politiebond, 2011).

Beleidsdocumenten kunnen niet vermeden worden en kunnen ook zeer nuttig zijn. Dit onderzoek toont aan dat de aandacht voor informatievoorziening niet alleen gevestigd moet zijn op schriftelijke documenten, maar ook dat medewerkers persoonlijk benaderd en geïnformeerd moeten worden.

2.8. Virtuele teams

In het algemeen zijn teams te vinden op een afdeling binnen een organisatie. Door onder andere de bezuinigingen zijn steeds meer bedrijven en organisaties overgegaan op het Nieuwe Werken. Deze nieuwe vorm van bedrijfsvoering moderniseert niet alleen een organisatie, maar helpt ook in tijden van bezuinigingen (Kronenberg, 2010). De benodigde capaciteit van kantoorplekken is verkleind aangezien er rekening gehouden wordt met werknemers die een gedeelte van de werkweek thuiswerken. Hierdoor zijn er minder leegstaande kantoorplekken.Echter deze nieuwe vorm van locatie-onafhankelijk werken betekent voor het samenwerken een nieuwe uitdaging. De medewerkers moeten met elkaar leren samenwerken terwijl niet iedereen altijd op dezelfde plek aanwezig is. Samenwerken binnen een virtueel team ziet er hierdoor anders uit en vereist daarom ook andere aandachtspunten.

Een succesvol virtueel team heeft een aantal punten waaraan voldaan moet worden om de meerwaarde ervan te kunnen ervaren. In een onderzoek van Wierda (2001) kwamen de volgende succesfactoren voor virtuele teams aan de orde (Koeleman, 2008):

- *Techniek.* Zodra leden van virtuele teams zullen samenwerken, moeten zij veel in contact blijven met elkaar en toegang krijgen tot allerlei documenten. Hiervoor is het intranet nodig waarop zij documenten kunnen delen met een ieder voor wie dit relevant is. Daarnaast moeten verschillende leden aan hetzelfde document kunnen werken als dit nodig is. Hiervoor is het noodzakelijk dat voordat een team start, de techniek werkt.
- *Heldere doelen en gemeenschappelijke normen.* Eerder is al vermeld dat een team gezamenlijke doelen en normen moet hebben. Zo niet, dan komt dit de samenwerking niet ten goede. Hetzelfde geldt voor virtuele teams. Hierbij is het mogelijk nog belangrijker dat de teamleden vooraf heldere doelen en normen hebben vastgesteld. *"Hoe verder men van elkaar af zit, hoe groter het belang is van heldere teamdoelstellingen."* (Koeleman, 2008) Ook elkaars verwachtingen en aanpak van het werk moeten besproken worden. Elkaar ontmoeten is daarvoor noodzakelijk.
- *Competenties van teamleden.* Samenwerken in een virtueel team is een grotere uitdaging. Leden moeten extra competenties laten zien zoals (zelf)discipline, het in staat zijn om te netwerken etcetera. Wanneer een lid zijn afspraken niet na komt, ontstaat er sneller wantrouwen binnen een virtueel team. De teamleden moeten dan ook allereerst zichzelf kunnen managen, maar ook hun agenda's. Op deze manier wordt het niet nakomen van afspraken voorkomen. Als er sprake is van een internationaal team, is het voeren van een gemeenschappelijke taal ook van groot belang. In de meeste gevallen zal dit Engels zijn.
- *Managementstijl.* De manager van een virtueel team heeft de zware taak om het evenwicht te bewaren tussen zakelijke en persoonlijke belangen van een team. Doordat het team niet steeds bij elkaar komt, moet hij dit goed in de gaten kunnen houden. Op deze manier kan hij of zij een eventuele onvrede tijdig recht zetten, voordat de zaak escaleert.
- *Communicatie.* Een duidelijke communicatie waarbij de normen en waarden van de teamleden bekend zijn moet centraal staan bij de communicatie. Naast zakelijke interacties is het ook belangrijk om draagvlak te creëren voor persoonlijke gesprekken. Open staan voor elkaar is hierbij van belang. Maar daarvoor dienen wel persoonlijke ontmoetingen georganiseerd te worden.
- *Teamcultuur.* Om tot een eensgezinde teamcultuur te komen, moeten de leden elkaar goed leren kennen. Persoonlijke ontmoetingen zijn hiervoor een basis. Tijdens deze ontmoetingen kunnen afspraken gemaakt en geanalyseerd worden. Iedereen moet dezelfde basis hebben voordat het team daadwerkelijk aan de slag gaat. Vervolgens moeten de afspraken worden geëvalueerd vast te kunnen stellen of iedereen zich eraan houdt en of er een noodzaak tot verandering is.

2.9. Conclusie

In dit hoofdstuk staan de deelvragen centraal wat onder samenwerking en een meer optimale samenwerking wordt verstaan, welke middelen nu gebruikt worden door het CCT en wanneer communicatiemiddelen effectief zijn. In deze paragraaf zal een antwoord worden gegeven op de deelvraag.

Samenwerken houdt in dat de leden van een team zich inzetten om een gezamenlijk doel te bereiken. Binnen een team moeten er gedeelde afspraken, normen en waarden komen. Door het expliciteren van de (on)bewuste normen, het bespreken van rollen die de teamleden vervullen en teambuilding verloopt de samenwerking beter. Mogelijke conflicten kunnen een belemmering voor samenwerking vormen. Het uitpraten ervan met een eventueel derde persoon erbij biedt een goede oplossing. Hierbij is het belangrijk om in te gaan op elkaars gedrag en niet op de persoon. Daarnaast zijn er diverse conflicthanteringstijlen van Thomas & Kilmann die een verdere escalatie van een conflict kunnen voorkomen dan wel oplossen.

Het CCT gebruikt ten behoeve van de samenwerking op dit moment al een aantal communicatiemiddelen. Een aantal daarvan wordt in het kort genoemd. Ten eerste, Politieplus een intern Twitterinstrument van de politie waarop een afgeschermde groep voor het CCT is gemaakt. Hiermee kunnen de leden onder andere berichten plaatsen, anderen volgen en reageren op andermans bericht. Ten tweede heeft iedereen een metaprofiel ontvangen wat een uitgebreid hulpinstrument is en laat zien hoe een mens bepaalde zaken doet en waarneemt, wat hen motiveert en hoe diegene informatie verwerkt. Door middel van dit profiel worden de belangrijkste waarden en denkstijlen zichtbaar gemaakt. Ten derde wordt er een expertmeeting georganiseerd bij het Nederlands Forensisch Instituut (NFI). De leden kunnen kennis vergaren en elkaar leren kennen. Tot slot komt er een website waarop documenten beschikbaar gesteld worden die van waarde kunnen zijn voor het CCT.

Om te bepalen welke communicatiemiddelen het meest geschikt zijn om de samenwerking te verbeteren, wordt gekeken welke behoeftes of doelen er zijn. De uitkomst hiervan kan vervolgens worden toegepast op het doelen- en middelenschema van Quirke. Deze biedt handvatten voor het bepalen van de middelen aan de hand van een vastgesteld doel. In crisistijd is dit model minder makkelijk toe te passen aangezien het geen rekening houdt met de tijdsdruk en spanning waarmee de leden dan te maken hebben. Toch zijn er ook tijdens een crisis behoeftes die met middelen vervuld kunnen worden. Ook bepalen warme en koude communicatie voor een deel de effectiviteit van de communicatiemiddelen.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethoden

Dit hoofdstuk beschrijft de uitwerking van het onderzoek. Het onderzoek is tweeledig aangezien er gebruik gemaakt is van kwantitatief en kwalitatief onderzoek. (Verhoeven, 2007) Deze verdeling wordt hier gehanteerd. Vervolgens wordt de betrouwbaarheid en validiteit getoetst. De gehanteerde hoofdonderzoeksvraag is: "Wat zijn de meest effectieve communicatiemiddelen om de samenwerking binnen het Crisiscommunicatieteam te bevorderen, voor, tijdens en na een crisis?

3.1. Kwantitatief onderzoek

Kwantitatief onderzoek is een type onderzoek waarin cijfermatige gegevens verzameld worden. De resultaten ervan worden dan ook met behulp van statistische technieken geanalyseerd en verwerkt. Voorbeelden van statistische technieken zijn onder andere grafieken en tabellen. Vanuit kwantitatief onderzoek is gekozen voor een enquête.

3.1.1 Surveyonderzoek

Surveyonderzoek wordt ook wel een enquête of vragenlijstonderzoek genoemd. Dit soort onderzoek wordt tegenwoordig vooral gebruikt voor beleids-, markt- en meer algemeen opinieonderzoek. Het is een gestructureerde onderzoeksmethode. Dat betekent dat de vraagstelling vooraf is vastgesteld en dat er een klein aantal antwoordmogelijkheden wordt gegeven waaruit de geënquêteerde kan kiezen. De resultaten hiervan worden in de kwantitatieve analyse verwerkt. Het is mogelijk om open vragen te gebruiken in een surveyonderzoek. Aangeraden wordt echter om dit tot een minimum te beperken. Open vragen kunnen namelijk niet opgenomen worden in de kwantitatieve analyse (Verhoeven, 2007).

Een enquête werkt meestal met antwoordschalen waarin respondenten, ofwel de deelnemers aan het survey-onderzoek, hun meningen kunnen aangeven over een onderwerp of een stelling. Ook komen vragen met een klein aantal antwoordmogelijkheden voor. Een steekproef voor een enquête wordt voor zover mogelijk aselect, ofwel willekeurig, samengesteld. Op deze manier heeft iedereen een gelijke kans om gevraagd te worden voor het onderzoek. Enquêtes kunnen op verschillende manieren afgenomen worden. Enkele voorbeelden zijn: schriftelijk, telefonisch, persoonlijk, via internet of via een panel (Verhoeven, 2007).

3.1.2 Populatie en steekproef

Door middel van een enquête is er onderzoek gedaan naar het CCT. De ondervraagden van dit deel van het onderzoek zijn de 70 leden van het CCT. Aangezien de hele populatie van dit onderzoek de 70 CCT-leden bevat, is er geen steekproef getrokken. Voor dit onderzoek was er een duidelijk steekproefkader aanwezig aangezien alle gegevens van de CCT-leden bekend zijn bij de CCT-organisatie. Voor alle duidelijkheid, de CCT-leden zijn communicatieprofessionals die werkzaam zijn bij de politie. Vrijwel alle korpsen zijn vertegenwoordigd in het CCT evenals vrijwel alle communicatieaspecten die nodig zijn bij de politie, zoals persvoorlichters, redacteuren, communicatieadviseurs, mediawatchers en social media adviseurs.
De volontairs zijn niet meegenomen in het onderzoek, omdat zij bij een inzet niet ter plaatse komen. Zij zijn de tegensprekers en hoeven niet samen te werken met de CCT-leden van de politie.

3.1.3 Verantwoording van enquête

Om te kunnen achterhalen hoe de CCT-leden tegenover een meer optimale samenwerking en de verschillende communicatiemiddelen staan, is er gekozen voor kwantitatief onderzoek. Op deze manier kunnen de respondenten aangeven wat zij onder samenwerking verstaan, hoe belangrijk dit voor hen is en welke middelen het meest effectief zijn in hun ogen. Een online enquête werkt in dat opzicht het beste om alle CCT-leden te kunnen betrekken bij het onderzoek, maar ook omdat zij verspreid zijn over het hele land. Daarnaast speelt een rol dat een online enquête minder tijd van de respondent vergt waardoor de bereidheid om mee te werken groter kan zijn. Met het oog op het virtuele karakter van het CCT is het sneller, gebruiksvriendelijker en eenvoudiger om de enquête online uit te voeren. In de enquête is ook gebruik gemaakt van enkele open vragen. Deze vragen dienen er vooral toe om de argumentatie achter bepaalde keuzes te achterhalen die wellicht een interessant inzicht kunnen geven in de wijze waarop CCT-leden samenwerking en communicatiemiddelen beleven.

3.1.4 Operationalisering van de hoofdonderzoeksvraag

Om de begrippen uit de hoofdonderzoeksvraag te kunnen meten, is operationaliseren noodzakelijk (Verhoeven, 2007). De begrippen die geoperationaliseerd worden in dit onderzoek zijn:

Samenwerking
Zoals uit het theoretisch kader blijkt wordt er onder samenwerken verstaan: " het gezamenlijk inzetten om een bepaald doel te bereiken." Hierbij staat het uiteindelijke doel van wat de betrokkenen moeten bereiken centraal. Buiten een crisis om (de situatie voor een crisis) is het belangrijk om te weten hoe mensen in contact met elkaar willen blijven. De vraag"op welke manier zou je het liefst in contact met elkaar blijven?"sluit hierop aan. Het gaat er hierbij om of de CCT-leden interactie met elkaar willen hebben (zowel persoonlijk als digitaal) of dat ze alleen informatie willen ontvangen. Daarnaast is ook gevraagd wat de leden zelf onder samenwerking verstaan. Dit is een open vraag waarmee gekeken kan worden of iedereen hetzelfde beeld hierover heeft. Ook is het relevant om te weten hoe belangrijk de teamleden samenwerking vinden en waarom. Ook zijn er enkele vragen gesteld over de betrokkenheid van de leden met het CCT, zowel tijdens voor, tijdens als na een crisis. Vragen als: "hoe vaak wil je op de hoogte gehouden worden" en "als je niet bij de voor de crisis ingezette CCT-leden zit, wil je dan op de hoogte gehouden worden?" zijn hier van toepassing.

Effectieve communicatiemiddelen
Communicatiemiddelen worden ook wel kanalen genoemd. Het is het soort of type kanaal dat bepaalt hoe de informatie of communicatie van zender naar ontvanger gaat en vice versa. Een communicatiemiddel draagt in feite de boodschap in de interactie van zender naar ontvanger (Oomkes, 2000). De middelen variëren van persoonlijk, schriftelijk, digitaal of online. Enkele voorbeelden hiervan zijn discussiegroepen (persoonlijk), kranten (schriftelijk) of een forum (digitaal). In dit rapport wordt een onderscheid gemaakt tussen de al bestaande middelen die momenteel in gebruik zijn (beschreven in hoofdstuk 2) of gebruikt kunnen geworden om contact te houden met de CCT-leden. Met effectieve communicatiemiddelen wordt bedoeld dat ze aansluiten bij het doel of de behoefte. In de enquête zijn diverse vragen opgesteld aan de CCT-leden om te achterhalen welke communicatiemiddelen zij bij voorkeur willen gebruiken. Zo is vanuit de behoefte gevraagd op welke manier zij op de hoogte gehouden willen worden zowel voor, tijdens als na een crisis.

3.1.5 Analysemethodes

Voor het verwerken van de enquêteresultaten zijn diverse methoden gebruikt. In deze paragraaf zal in worden gegaan op de gebruikte methodes die de kwaliteit van de enquêteresultaten moeten waarborgen. Voordat de enquête is verstuurd naar alle CCT-leden, is er een pre-test uitgevoerd. Dankzij deze pre-test zijn uit de enquête kleine fouten gehaald om de kwaliteit ervan te verbeteren. De enquête is verstuurd via het internet naar de e-

mailadressen van de respondenten. In de verzonden e-mail zit een link die de respondenten naar de juiste webpagina leidt. De gehanteerde website is Google Docs geweest. Via dit platform is het mogelijk om een online enquête te maken en deze te versturen naar de respondenten. Daarnaast verzamelt dit programma alle ontvangen antwoorden en verwerkt deze automatisch in een grafiek en tabel met de daarbij behorende percentages. Open vragen worden niet verwerkt. De methode die hierop is toegepast geeft alle antwoorden per vraag schematisch weer in een tabel. Deze is terug te vinden in bijlage IX. Op die manier kan alsnog aangegeven worden dat een X aantal respondenten dezelfde mening deelt met betrekking tot wat zij onder samenwerking verstaan.

3.2 Kwalitatief onderzoek

Met kwalitatief onderzoek wordt geprobeerd om kwaliteiten, perspectieven, ervaringen en belevingen naar voren te halen. Een omschrijving van kwalitatief onderzoek volgens Baarda, de Goede en Teunissen (1995) luidt als volgt: "onderzoek waarbij je overwegend gebruik maakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoekproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren." Het belangrijkste aspect aan kwalitatief onderzoek is dat er waarde gehecht wordt aan de betekenis die anderen geven aan bepaalde onderwerpen (Verhoeven, 2007). Vanuit kwalitatief onderzoek is gekozen voor een diepte-interview.

3.2.1 Diepte-interview

Aan de hand van diepte-interviews zijn de ervaringen of meningen van respondenten te achterhalen. Kwalitatief onderzoek biedt dus veelal verschillende inzichten. Een interview kan ook weer op verschillende manieren worden uitgevoerd. De meest gebruikte vorm is het individuele interview. Dit kan aan de hand van een ongestructureerd, halfgestructureerd of een gestructureerd interview (Baarda, Basisboek Interviewen Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews, 2007). Ongestructureerd betekent dat er aan de hand van één hoofdvraag een gesprek wordt afgenomen; op deze manier verloopt elk interview anders. Met een halfgestructureerd interview wordt er vooraf een kleine vragenlijst met enkele onderwerpen gehanteerd. Zo blijft er wel ruimte voor eigen inbreng vanuit de respondent, terwijl de onderzoeker inspeelt op de situatie. Met een gestructureerde interview krijgt de respondent een vragenlijst met gesloten en open vragen. Dit neigt meer naar een kwantitatieve methode (Baarda, 2007). In geval van het onderzoek van dit rapport is er gebruik gemaakt van een halfgestructureerd interview.

3.2.2 Populatie en steekproef

In dit onderzoek zijn zes interviews afgenomen met experts, afkomstig van verschillende instanties, te weten: het Nationaal Crisiscentrum (NCC), het Nationaal Voorlichtingscentrum (NVC), het Landelijk Team Forensische Opsporing (LTFO), politiekorps Haaglanden, Hogeschool Utrecht en training & coaching bedrijf Commotie. Ook was voor dit onderzoek het steekproefkader behoorlijk duidelijk aangezien de communicatieafdeling van Politie Hollands Midden over de meeste gegevens van de contactpersonen beschikt. Voor de overige experts (2) is gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode (Verhoeven, 2007). Ondanks dat van hen vooraf geen gegevens bekend waren, is het via het netwerk van een collega en een andere expert toch mogelijk gebleken om deze gegevens te achterhalen.

Hieronder volgt een korte toelichting en uitleg waarom er voor deze experts gekozen is:

1. **Judith van der Zwan.** Zij is een persvoorlichter van politie Haaglanden en heeft Politie Hollands Midden bijgestaan met de schietpartij in Alphen aan den Rijn (2011). Deze vorm van bijstand is een voorbeeld van wat het CCT in de toekomst gaat bieden, namelijk: ondersteunen van communicatieafdelingen die te kampen hebben met een crisis. Daarnaast is Judith van der Zwan een CCT-lid.

2. **Majken van Dijk.** Zij is beleidsadviseur bij Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) en chef backoffice van het LTFO. Het LTFO werkt op een ander vakgebied, namelijk forensische opsporing, maar qua organisatie en ondersteuning in crisistijd lijkt het erg veel op het CCT.
3. **Manon Ostendorf.** Op het moment van interviewen was zij nog werkzaam bij het NCC als coördinator crisiscommunicatie. De communicatieafdeling van het NCC is gespecialiseerd in crisiscommunicatie. Deze instantie heeft onder andere als taak het organiseren van het NVC, een team dat ondersteuning biedt in crisistijden. Bovendien lijkt het op het CCT. Het NCC stuurt het NVC aan en neemt de organisatie op zich.
4. **Anouk Monté**. Zij is werkzaam als redactrice bij Dienst Publiek en Communicatie (DPC) van het ministerie van Algemene Zaken en omgevingsanalist in het NVC. Zoals hierboven vermeld is dit team soortgelijk aan het CCT, maar opgezet vanuit het Rijk. Haar ervaringen met het NCC kunnen nieuwe inzichten bieden op gebied van samenwerking (tijdens en buiten een crisis).
5. **Yvonne Buma**. Als docent Interne Communicatie aan de Hogeschool Utrecht geeft Yvonne Buma naast Interne Communicatie, ook Copywriting en Rolgedrag op de Hogeschool. Zij geeft inzicht in hoe teams samenwerken buiten een crisis om.
6. **Yolanda Wubben.** Zij is trainer/coach/senior communicatieadviseur en eigenaresse van Commotie, een training & coaching bedrijf. Zij is gespecialiseerd in samenwerken binnen teams en het oplossen van conflicten.

Alle experts zijn via de e-mail benaderd met de vraag of zij interesse en tijd hadden voor het afnemen van een interview. Iedereen heeft hierop positief gereageerd. Vervolgens zijn er met hen afspraken gemaakt voor het interview. Deze hebben plaatsgevonden op de locaties waar de experts werkzaam zijn. De interviews met het NCC, NVC en Politie Haaglanden zijn in Den Haag gehouden. De rest is afgenomen in Leiderdorp (Commotie), Driebergen (LTFO) en Utrecht (Hogeschool Utrecht).

3.2.3 Verantwoording van expertinterviews

Aangezien er vergelijkbare teams zijn zoals het CCT (buiten de politie om), is het interessant om te weten te komen op welke wijze het NCC en LTFO de samenwerking binnen hun team verbeteren aan de hand van communicatiemiddelen. Beide organisaties werken in crisistijden. Hun aanpak is te vergelijken met die van het CCT. Hieruit kan lering worden getrokken voor het CCT. Door middel van diepte-interviews is deze aanpak gemakkelijk te achterhalen. Ook kan hierop worden doorgevraagd om meningen, ervaringen en ideeën aan het licht te brengen.

Daarnaast zijn er twee diepte-interviews afgenomen met experts die op theoriegebied veel verstand hebben van samenwerken binnen teams. Zo heeft Yvonne Buma veel kennis op het gebied van het vergroten van teambinding buiten een crisis om en heeft Yolanda Wubben ook veel expertise op het gebied van samenwerken in teams tijdens een crisis en het oplossen van conflicten.

Tot slot zijn er twee diepte-interviews afgenomen waarbij de ervaringen van de experts Judith van der Zwan en Anouk Monté centraal stonden. Op deze manier is achterhaald hoe de communicatie tussen haar en de afdeling van Hollands Midden heeft plaatsgevonden, hoe zij de ondersteuning heeft ervaren en welke communicatiemiddelen tijdens de crisis waardevol zijn geweest en welke niet. Met Anouk Monté is er gekeken naar de organisatie van het NVC. Hierop werd voornamelijk doorgegaan op de wijze waarop zij de communicatie vanuit het NCC heeft ervaren, wat in de toekomst beter kan en wat juist goed is. Door middel van het afnemen van de interviews zijn de meningen en ervaringen van de geïnterviewden achterhaald.

3.2.4 Operationalisering

Begrippen kunnen niet meetbaar worden gemaakt bij kwalitatief onderzoek. Om die reden is er een onderwerplijst opgesteld die gebruikt is bij het afnemen van de interviews. (Verhoeven, 2007). Omdat bij de interviews sprake was van een van elkaar verschillende insteek, zijn er diverse vragenlijsten opgesteld. Bij de één is het vergaren van kennis van goot belang terwijl bij de ander de ervaringen van de geïnterviewde centraal staat. Een algemene vragen- of topiclijst is te vinden in de bijlage V. Wel stonden de volgende onderwerpen centraal bij elk interview:

- Samenwerking
- Verschil in communicatiemiddelen in situaties: voor, tijdens en na een crisis.
- Gehanteerde communicatiemiddelen of welke middelen zijn meer effectief?
- Conflicten/ botsingen

3.2.5 Analysemethodes

De zes interviews zijn uitgewerkt in een vraag en antwoordconstructie. Vier daarvan zijn opgenomen en als zodanig weergegeven. De interviews waarbij kennis centraal staat, zijn niet opgenomen maar door middel van gemaakte aantekeningen uitgewerkt. De zes interviews zijn niet geheel verbatim (letterlijk) overgenomen. Alleen de voor het onderzoek belangrijke onderwerpen zijn uitgewerkt. De interviews staan allemaal op zichzelf en kunnen daarom niet met elkaar vergeleken worden. Om die reden worden de interviews geanalyseerd aan de hand van de vier onderwerpen, benoemd in paragraaf 3.2.4. De uitwerkingen hiervan zijn te vinden in bijlage VII.

3.3 Literatuuronderzoek

Naast een diepte-interview en enquête is in dit onderzoek ook gebruik gemaakt van verschillende literatuurbronnen. De bevindingen hiervan zijn in het theoretisch kader weergegeven. Het literatuuronderzoek bestaat uit boeken, artikelen, rapporten, websites en het projectplan van het CCT.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van het onderzoek te beoordelen wordt gebruik gemaakt van twee criteria: betrouwbaarheid en validiteit.

3.4.1. Betrouwbaarheid

Door middel van betrouwbaarheid wordt getest of de onderzoeksresultaten niet gebaseerd zijn op toeval (Verhoeven, 2007). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van triangulatie. Hiermee wordt bedoeld dat er gebruik wordt gemaakt van verschillende dataverzamelingsmethodes, namelijk: enquête, diepte-interview en literatuuronderzoek.

3.4.2 Validiteit

In de aan de geïnterviewden gezonden uitnodiging waarin hen om een mening en kritische blik werd gevraagd, is gemeld dat een beoordeling van de antwoorden in ‘goed’ of ‘fout niet de insteek van het onderzoek zou zijn. Voorafgaand aan het daadwerkelijke interview is deze insteek nog eens herhaald. In het vervolg gaven de respondenten aan hiermee bekend te zijn. Deze handelswijze verkleint de kans op sociaal wenselijke antwoorden van de respondenten.

De validiteit komt ook ter sprake wanneer het gaat om een juiste afspiegeling van de populatie. Door middel van de enquête wordt de gehele populatie betrokken. De interviews komen voort uit een kleine groep respondenten. Daarom zullen de resultaten niet de ervaringen en meningen van iedere soortgelijke instantie weerspiegelen. Wel geven ze een indicatie over hoe samenwerken met de daarbij behorende communicatiemiddelen in andere organisaties aangepakt wordt en in hoeverre dat wordt gewaardeerd.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen uit het praktijkonderzoek benoemd. De resultaten worden zowel uit de enquête als uit de zes interviews gehaald. Allereerst wordt de onderzoeksgroep beschreven. Vervolgens worden in dit rapport de resultaten onderverdeeld in de drie gehanteerde situaties, namelijk: voor, tijdens en na een crisis. De reden hiervoor is dat in zowel de enquête als in de interviews deze indeling ook is gemaakt.

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende deelvragen:

- Hoe zien de situaties eruit voor, tijdens en na een crisis, en welke communicatiemiddelen passen daar het beste bij?
- Op welke manier willen de CCT-leden betrokken worden bij het CCT?
- Door welke communicatiemiddelen zorgen vergelijkbare teams als het CCT voor een meer optimale samenwerking?

4.1 Beschrijving onderzoeksgroep

De enquête is verstuurd naar alle 70 CCT-leden. Hiervan zijn 37 formulieren ingevuld en teruggezonden. Dat houdt in dat de respons iets meer dan de helft bedraagt, namelijk 53 procent. De enquête is online verstuurd via de e-mail. De vragenlijst bestaat uit 28 vragen waarvan een aantal vragen open zijn. De antwoorden op deze vragen worden in dit hoofdstuk door middel van quotes gebruikt. Daarnaast worden enkele grafieken weergegeven. De overige grafieken zijn in de bijlage VIII te vinden, evenals alle antwoorden op de open vragen in de enquête (bijlage IX). Het doel van de enquête is inzicht krijgen in de behoeftes van de CCT-leden. Deze behoeftes zijn onderverdeeld in de drie situaties die in dit rapport gehanteerd worden. Naast de behoefte, zijn ook voorkeuren voor communicatiemiddelen naar voren gekomen.

Verder zijn er zes interviews afgenomen met experts op verschillende vakgebieden. De betreffende personen zijn:

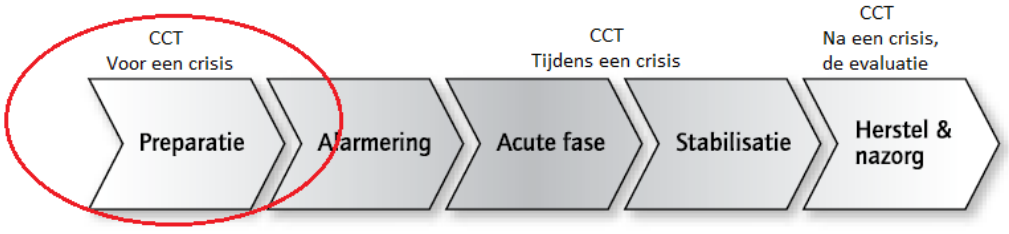
- Manon Ostendorf, senior communicatieadviseur bij het Nationaal Crisiscentrum (NCC).
- Anouk Monté, redacteur bij het ministerie van Algemene Zaken en omgevingsanalist bij het Nationaal Voorlichtingscentrum (NVC).
- Judith van der Zwan, persvoorlichter bij Politie Haaglanden en communicatieadviseur bij het CCT.
- Yvonne Buma, docente van onder andere Interne Communicatie aan de Hogeschool Utrecht.
- Majken van Dijk, beleidsadviseur bij Korps Landelijke Politiediensten (KLPD) en chef backoffice bij het Landelijk Team Forensische Opsporing (LTFO).
- Yolanda Wubben, trainer/coach en eigenaresse van training en coachingbedrijf Commotie.

De interviews zijn afgenomen in de instanties waar de respondenten werkzaam zijn. Elk interview duurde ongeveer 60 minuten.

In de drie paragrafen die hierop volgen worden de resultaten aan de hand van de drie situaties toegelicht. De situaties zijn voor, tijdens en na een crisis.

4.2. Voor een crisis

In deze paragraaf wordt de situatie voor de crisis, ofwel buiten een crisis om behandeld. In deze fase wordt ingegaan op samenwerking voor een crisis en op teambinding. Het gaat hierbij om wat voor beeld mensen hebben bij samenwerking, hoe belangrijk ze deze vinden, welke middelen het handigst zijn om op de hoogte gehouden te worden over ontwikkelingen in de organisatie.



Het verloop van een crisis

4.2.1. Samenwerking

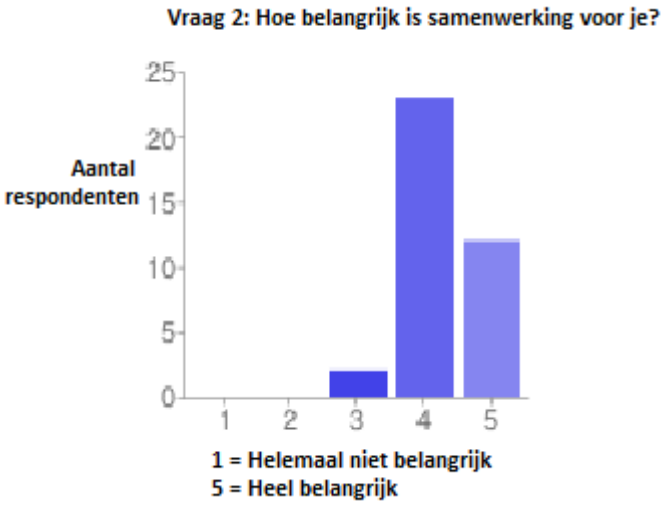
Hierin worden de vragen: wat versta je onder samenwerking, hoe belangrijk vind je samenwerking en waarom, opgenomen.

Enquête

Aan de leden van het CCT is gevraagd wat zij onder samenwerking verstaan. Dertien respondenten gaven aan dat samenwerken het werken aan een gezamenlijk doel is. Zo meldde een CCT-lid: *"het bundelen van capaciteit en kwaliteit in situaties die daarom vragen. Dit kan zowel binnen als buiten de politieorganisatie. Het doel is leidend."* Anderen gaven aan dat samenwerken overleggen en gezamenlijke afspraken maken was, of samen werken aan een klus of taak: *"samen met iedereen die erbij betrokken is, een klus klaren"*. Een combinatie van deze drie aspecten werd ook genoemd : *"Waar iedereen een specifieke taak heeft, dit met elkaar afstemt om tot één gemeenschappelijk doel te komen."*

Op de vraag: "hoe belangrijk is samenwerking voor je?", konden de respondenten aan de hand van een schaal aangeven in hoeverre zij dit belangrijk achtten.

61 procent van de respondenten vindt samenwerking belangrijk. Daarentegen is 32 procent van mening dat samenwerking heel belangrijk is en zes procent is hierin neutraal. Een argument van iemand die neutraal staat in het belangrijk vinden van samenwerking is: *"Ik ben zowel een teamspeler als een solist. Juist de afwisseling ervan vind ik prettig. Bij samenwerking vind ik het belangrijk dat iedereen elkaar respecteert en probeert het best haalbare te bereiken."* Een reactie van iemand die samenwerking heel belangrijk vindt is: *"Een orkest bestaat uit solisten. Echter, als eentje de toon misslaat, gaat het hele stuk naar z'n grootje."*



Figuur 4.1.

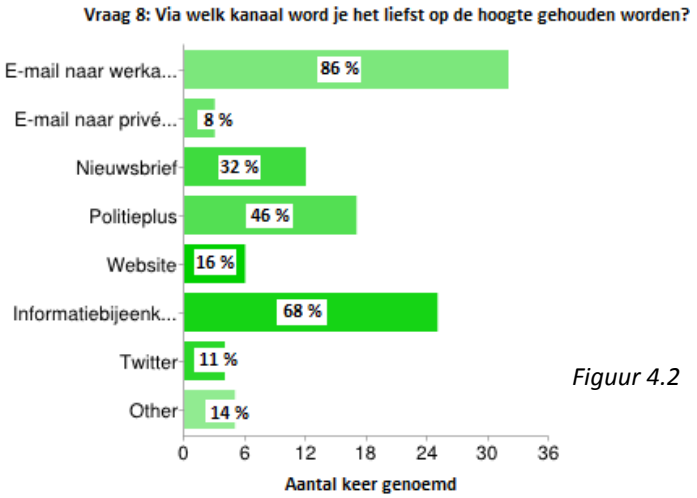
Interview
Uit de interviews is het volgende over samenwerking naar voren gekomen. Het feit dat het doel duidelijk moet zijn wordt door meerdere experts genoemd. Daarnaast is de mate van hoe goed mensen elkaar kennen ook genoemd als een factor van de intensiviteit van samenwerking. Naast een gezamenlijk doel worden gedeelde normen en waarden ook als belangrijk bestempeld. De experts zitten op het gebied van samenwerking redelijk in dezelfde richting als het aankomt op wat samenwerken is en hoe belangrijk zij samenwerking vinden. Een expert is van mening: *"Het is niet alleen dat men elkaars naam moet kennen, maar elkaar ook echt kunnen aanvoelen."* Het feit dat samenwerking draait om een gezamenlijk doel maakt iemand duidelijk door de volgende opmerking: *"Ik denk dat het doel gewoon heel duidelijk moet zijn. Het is denk ik cruciaal dat dit voor iedereen duidelijk is."* Dit wordt ook door twee andere geïnterviewden genoemd.

4.2.2 Informatievoorziening

Op gebied van informatievoorziening worden verschillende vragen meegenomen. Hierbij draait het om de informatievoorziening vanuit het CCT, maar ook om hoe andere organisaties dit doen en de mate daarvan..

Enquête
Onder het kopje informatievoorziening worden vragen als: "wil je op de hoogte gehouden worden, hoe vaak, via welk kanaal , en wat vind je er nu van in de vorm van rapportcijfer", geschaard.

Alle respondenten, op één na, willen op de hoogte gehouden worden door het CCT over de vorderingen. Op de vraag hoe vaak ze op de hoogte gehouden willen worden van de vorderingen van het CCT antwoordde 43 procent: 'wanneer er iets nieuws te melden is'. Daarentegen zegt 35 procent dat ze maandelijks iets willen horen over de CCT vorderingen. 11 procent wil dit wekelijks en drie procent per kwartaal. De acht procent die 'anders' heeft aangegeven noemt hierbij de volgende suggesties: een combinatie met wanneer er iets nieuws te melden is en maandelijks/ per kwartaal.



Figuur 4.2

Het merendeel van de respondenten geeft aan, bij de keuze van middelen over hoe zij op de hoogte gehouden willen worden, een e-mail te willen ontvangen op hun werkadres. Daarop volgt de informatiebijeenkomst met 68 procent. Het middel Politieplus wordt door 46 procent genoemd als middel om op de hoogte te blijven van de ontwikkelingen. Een nieuwsbrief wordt met 32 procent als vierde middel genoemd. Twitter, website en e-mail naar privé adres zijn niet erg gewenst. Aangezien er bij deze vraag meerdere antwoorden mogelijk zijn, is het totale percentage geen 100 maar 281 procent. Gemiddeld gezien gaven de respondenten 2,8 antwoorden.[16]

De respondenten geven daarnaast hun mening of ze goed worden geïnformeerd over de ontwikkelingen van het CCT. 86 procent is van mening dat dit zo is, met daarentegen 14 procent die aangeeft niet goed geïnformeerd te worden. In aanvulling hierop hebben de respondenten ook de mogelijkheid gekregen om een

[16] De berekening die hierbij hoort is het aantal antwoorden dat gegeven is gedeeld door het aantal respondenten. (aantal antwoorden / aantal respondenten)

rapportcijfer te geven voor de totale communicatie over het CCT. In de bijlage staan alle rapportcijfers op een rijtje. Het gemiddelde rapportcijfer dat de CCT-leden hebben gegeven voor de totale communicatie van het CCT is: 7,6. Sommigen geven aan dat het na de installatie van het CCT een beetje stil is geweest. Over het algemeen zijn de meeste mensen tevreden over de communicatie van het CCT.

Interview

Uit de interviews met het LTFO en NCC is gebleken dat verschillende middelen worden gebruikt om de leden van informatie te voorzien. Het NCC maakt daarin een verschil tussen 'nice-to-know' informatie en 'need-to-know' informatie. Een belangrijk uitgangspunt bij de nice-to-know informatie is dat mensen deze ter zijde moeten kunnen leggen wanneer ze het te druk hebben op werk. De need-to-know informatie daarentegen moet wel ten alle tijden gelezen kunnen worden. Het NCC maakt ook qua keuze van de middelen hierin een onderscheid. Voor de nice-to-know informatie gebruikt men een nieuwsflits, ofwel een nieuwsbrief. Deze wordt gestuurd op de momenten dat er iets nieuws te melden valt. Manon Ostendorf is van mening dat dit niet handig is: "*Ik vind persoonlijk, en dat doen wij niet goed, dat je een nieuwsbrief of flits op vaste tijdstippen moet versturen, maar niet op het moment dat jij iets nieuws hebt te communiceren.*" Daarnaast stuurt ze voor de need-to-know informatie e-mails. Zij vindt dat je voor dit soort informatie een ander middel moet gebruiken. In haar ogen werkt een e-mail het gemakkelijkst. Daarnaast houdt het NCC twee keer per jaar een netwerkdag waarin verschillende thema's behandeld worden. Ook tijdens deze dagen wordt informatie verstrekt over het NCC. Voor Anouk Monté mag er vaker gecommuniceerd worden naar de NVC'ers. Zij beschikt over twee nieuwsbrieven, één van het NCC waarin de theorie crisiscommunicatie wordt behandeld en een nieuwsbrief van het NVC waarin praktische informatie staat over de opleidingsdagen.

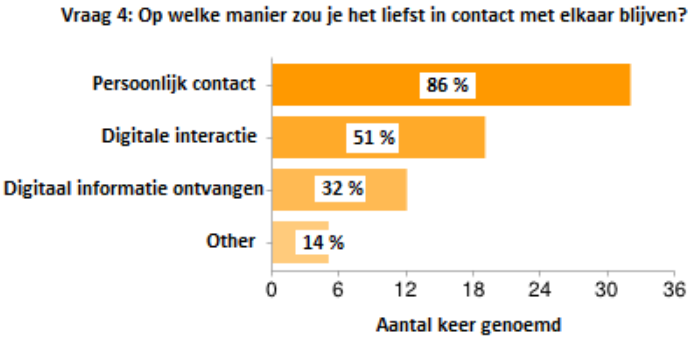
Het LTFO maakt ook gebruik van diverse middelen om de leden van informatie te voorzien. Zo heeft deze organisatie een website waarop alle nieuwsberichten worden geplaatst. Naast nieuws zijn erop ook standaardformulieren te vinden en is men bezig om een journaal op te zetten.[17] Het LTFO had een nieuwsbrief, maar de informatie hierin wordt nu op de website geplaatst. Een kanttekening daarbij is volgens Majken van Dijk: "*Een nadeel hiervan is dat je er veel tijd voor moet nemen en als je iets op de site wilt plaatsen duurt dit een stuk langer vanwege de beveiliging.*" Daarnaast heeft het LTFO een eigen e-mailbox waarmee veel informatie wordt verstuurd.

4.2.3 Teambinding

In deze paragraaf worden diverse vragen behandeld zoals op welke manier de CCT-leden met elkaar in contact met willen blijven. Daarnaast worden de belangrijkste factoren genoemd die de teambinding kunnen vergroten volgens de geïnterviewden.

Enquête

Op de vraag op welke manier men in contact met elkaar wil blijven, heeft 86 procent van de respondenten geantwoord dit via persoonlijk contact (face-to-face) te willen doen. Verder noemt 51 procent de digitale interactie, zoals Twitter en Politieplus. De wijze van digitale informatie ontvangen is door 32 procent genoemd. Daarnaast hebben



Figuur 4.3.

[17] Een journaal is een middel wat gebruikt wordt als een soort logboek/dagboek. De belangrijkste gebeurtenissen komen hierin te staan zodat iedereen weet wat er is gebeurd.

respondenten vijf keer (14 procent) anders genoemd. Hier zijn onder andere oefeningen en trainingen genoemd.

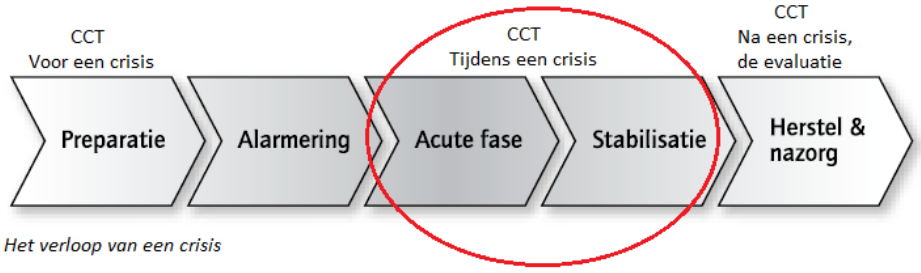
Mensen konden hierbij meerdere antwoorden geven. Daarom bedraagt het totale percentage geen 100 maar 183 procent. Gemiddeld gezien hebben de respondenten 1,8 verschillende antwoorden gegeven.

Interview
De experts zien teambinding als een belangrijk onderdeel van samenwerking. Zo zegt Yvonne Buma dat de sfeer bepalend is voor een goede samenwerking. *"Een goede samenwerking in een team staat of valt met de sfeer binnen de groep en de binding die de leden van het team ervaren."* Om er voor te zorgen dat er teambinding ontstaat en deze tegelijkertijd ook behouden blijft is volgens haar persoonlijk contact belangrijk. *"Het is heel belangrijk, zeker in de beginfase, om elkaar vaak te zien."* Het NCC en het LTFO sluiten hierbij aan. Door middel van bijeenkomsten waarbij de teamleden elkaar zien, moet ook de gezelligheid centraal staan. Het NCC is zelfs van mening dat het zich als organisatie terugtrekt op het moment dat de groep fysiek bij elkaar is. Dit ter bevordering van de teambinding. Majken van Dijk zegt hierover dat bij bijeenkomsten niet alleen inhoudelijke informatie wordt verstrekt maar dat het team elkaar ook kan spreken. *"Maar het is ook gezellig. Dat is ook belangrijk",* aldus Majken van Dijk. Het LTFO organiseert tijdens bijeenkomsten ook activiteiten die in het teken staan van gezelligheid zoals een barbecue of borrel. Ook het NCC organiseert eens per jaar een borrel. Volgens Anouk Monté motiveert het NCC de teamleden om naar borrels en bijeenkomsten te gaan omdat deze ook een inhoudelijk aspect bevatten. Daarnaast moeten de teamleden zich ook speciaal en trots voelen. Volgens Yvonne Buma: *"Moeten ze een gevoel van eigenheid hebben. Op die manier wordt de teambinding ook vergroot. "Op het moment dat ze trots zijn, is de motivatie om actief deel te nemen aan het team groter."*

Verder meldt Yvonne Buma dat er ook veel interactie op het digitale platform moet zijn aangezien het een virtueel team betreft. Bij het NCC wordt voor de digitale interactie gebruik gemaakt van Twitter. Het LTFO sleutelt nog aan de website. Hierop gaat ook een digitaal platform komen, zo is de bedoeling.

4.3. Tijdens een crisis

In deze paragraaf wordt ingegaan op de situatie tijdens een crisis. Dit is de situatie vanaf het moment dat het CCT wordt ingeschakeld tot het moment dat het werk klaar is. Er wordt weergegeven wat voor beeld de mensen hebben van samenwerking tijdens een crisis, de werking van een briefing tijdens een crisis en van de informatievoorziening tijdens een crisis.



Het verloop van een crisis

4.3.1 Samenwerking

Enquête
Aan de respondenten is gevraagd wat hij of zij het belangrijkste vindt van samenwerken tijdens een crisis. Ongeveer 15 respondenten noemen hierop het maken van afspraken, overleggen en zaken met elkaar afstemmen. Zo stelde een respondent: *"Goed afstemmen en elkaar op de hoogte brengen over wat je aan het doen bent."*

Een ander aspect dat wordt genoemd door vier respondenten is dat ondanks een grote druk er alsnog samengewerkt kan worden. Ook hierbij werden duidelijke afspraken maken genoemd. Daarnaast is vertrouwen in elkaar hebben belangrijk voor drie respondenten. Ook wordt werken met een gezamenlijk doel specifiek genoemd door vijf respondenten.Eén respondent combineert een combinatie van een gezamenlijk doel en vertrouwen in elkaar hebben. *"Duidelijk hebben wat er van elkaar verwacht wordt. Elkaar kennen zodat je er op kunt vertrouwen dat je op elkaar kunt bouwen."*

Interview

Samenwerken in een crisis is anders dan samenwerken buiten een crisis om. Dit zeggen drie geïnterviewden. Yolanda Wubben benoemt een aantal aspecten: "*Als je in een 'normale' situatie zit heb je rustig de tijd voor alles. Mensen voelen niet de druk en de spanning die je tijdens een crisis wel hebt."* Een ander aspect dat zij aankaart, heeft betrekking op het CCT. Volgens haar wordt samenwerken lastiger als je op een vreemde locatie moet werken. Judith van der Zwan meent dat bij het CCT de samenwerking goed kan verlopen omdat *"je allemaal uit een politieorganisatie komt en je doeleinden en je referentiekader hetzelfde zijn."*

Communicatiemiddelen die de samenwerking kunnen bevorderen en eventuele conflicten kunnen voorkomen, zijn vooral middelen die in de richting van persoonlijke interactie gaan. Dit stelt Yolanda Wubben, *"Door eerlijk naar elkaar te zijn en door tijdig te melden waar je je aan ergert wordt erger voorkomen".* Zij stipt de gevaren aan die kunnen ontstaan tijdens het samenwerken in crisistijd. Het gevaar ligt op de loer omdat mensen tijdens een crisis meer taakgericht zijn, terwijl dit in een rustige periode juist relatiegericht is, zo merkt ze op. Op het moment dat mensen in een tunnelvisie zitten, hebben ze geen oog meer voor het delen van informatie. *"Hierdoor dreigt het gevaar dat mensen langs elkaar heen gaan werken, met alle gevolgen van dien."*

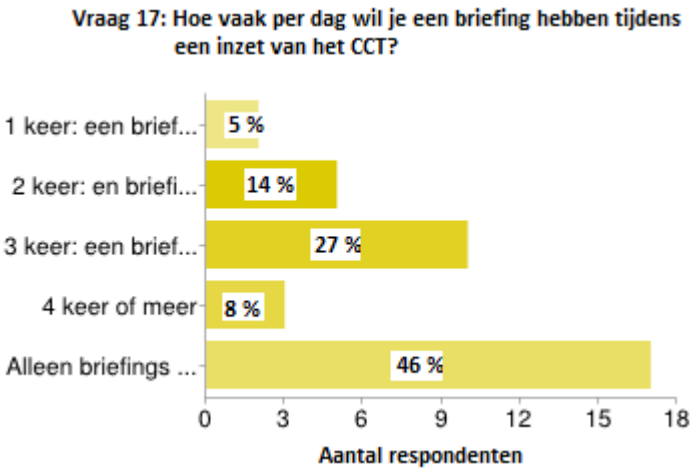
4.3.2 Briefing

Enquête

Op de vraag of respondenten behoefte hebben aan een briefing wanneer ze zijn ingezet, geeft 97 procent aan dit inderdaad te willen. Drie procent zegt van niet. Hierbij wordt geen reden gegeven.

De vraag hoe vaak er een briefing georganiseerd moet worden levert verschillende antwoorden op. Het merendeel, 46 procent, wil een briefing wanneer de gelegenheid zich voordoet. 27 procent zegt dit drie keer per dag te willen, namelijk een briefing bij aanvang, halverwege en bij sluiting van de dienst. Twee briefings per dag, bij aanvang en bij sluiting, is genoeg voor 14 procent van de respondenten. Zo'n acht procent heeft behoefte aan vier keer per dag een briefing en vijf procent aan dat één keer per dag voldoende moet zijn.

De meeste respondenten (81 procent) hebben al een eerdere ervaring gehad met een briefing. Daar tegenover staat 19 procent die zegt nog nooit een briefing te hebben meegemaakt.



Figuur 4.4.

Interview
Vijf geïnterviewden noemen de briefing als handig middel tijdens een crisis. Enkele argumenten hiervoor zijn dat iedereen voldoende wordt geïnformeerd over de op dat moment aan de hand zijnde situatie. In de briefing kan ook een stuk reflectie plaatsvinden. Het gaat dan niet alleen om informatie uitwisselen, maar ook om de samenwerking te bespreken. Daarnaast bepaalt dit middel de strategie en taakverdeling over een afdeling. Zo stelt Yolanda Wubben, dat het goed voor de samenwerking is als een deel van de briefing relatiegericht is. Door bijvoorbeeld ruimte te creëren voor de knelpunten waarmee mensen zitten, kunnen irritaties voorkomen worden. *"Door dit elke keer in een briefing te doen, wordt het normaler voor mensen om hun gevoelens te uiten en zullen zij sneller melden waar ze last van hebben. Dit kan alleen maar een positief effect hebben op de samenwerking."*

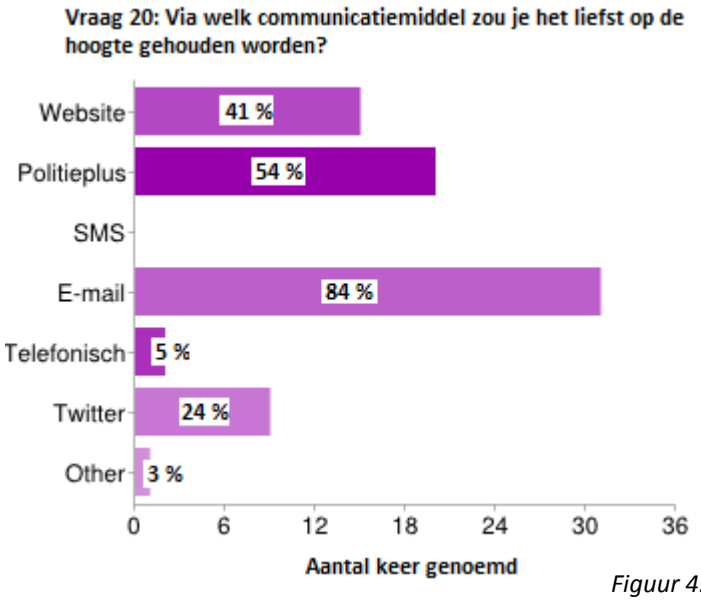
Over de hoeveelheid briefings verschillen de geïnterviewden van mening. Een van hen meldt dat ze bij de ondersteuning van het schietdrama in Alphen aan den Rijn, het aantal gehouden briefings goed vond werken. Soms waren het er drie s'ochtends, één in de middag en één in de avond. Zij voegt hieraan toe: *"Het lijkt me goed het aantal briefings vast te leggen, bijvoorbeeld altijd s'ochtends, s'middags en één s'avonds. Voor de rest moet je kijken naar wat de behoeftes zijn. Dan kan je altijd bijschroeven."* Daarentegen stelt Yolanda Wubben dat je dit niet kan vastleggen. Volgens haar hangt het aantal briefings af van de inzet en van de fase van de crisis die op dat moment speelt. Wel is het volgens de laatst genoemde expert, raadzaam om in de beginfase vaker briefings te organiseren dan in de eindfase. Als reden geeft zij: *"Als je dit niet zo doet, loop je heel veel mis qua informatie."*

4.3.3 Informatievoorziening

Enquête
Op de vraag of ze op de hoogte gehouden willen worden over de ontwikkelingen van een inzet waarvoor zij zelf niet ingezet zijn, zegt 97 procent van de respondenten dat ze op de hoogte willen blijven. Slechts drie procent wil dat niet. Als reden wordt gegeven dat achteraf informeren ook prima is.

De respondenten is de vraag voorgelegd welke middelen daarbij gebruikt zouden moeten worden. Hierop wordt het middel e-mail 31 keer genoemd (84 procent). Oplopend wordt Politieplus 20 keer genoemd door de respondenten (54 procent). Vervolgens neemt de website de derde plek in met 15 keer (41 procent).

SMS wordt door niemand gezien als een middel waarmee men op de hoogte gehouden wenst te worden. Bij deze vraag konden meerdere antwoorden gegeven worden. Hierdoor is het totale percentage geen 100 maar 211 procent. Dit houdt in dat een respondent gemiddeld 2,1 antwoorden heeft gegeven.



Figuur 4.5.

Interview
Er bestaan verschillende middelen waarmee de informatievoorziening op gang wordt gehouden. Judith van der Zwan noemt enkele middelen die volgens haar effectief zijn bij het delen van informatie. Eén daarvan is het

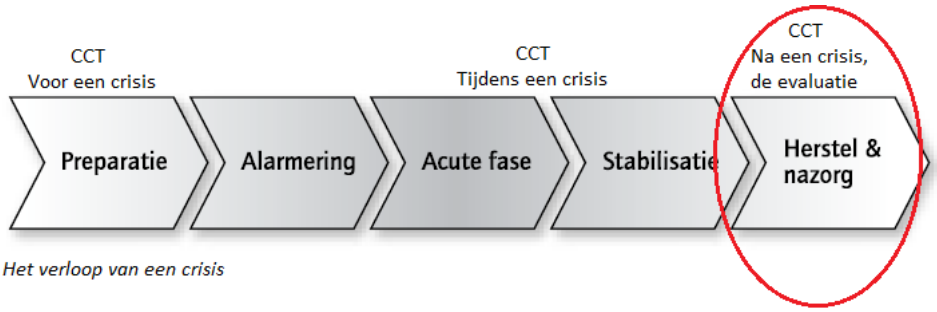
journaal, dat in haar ogen ervoor zorgt dat alle neuzen dezelfde kant op wijzen. Een journaal is een logboek waarin iedereen beschrijft wat hij of zij heeft gedaan. Ook geeft Judith van der Zwan aan waarom dit voor het CCT een goed middel is. Het CCT komt namelijk op een communicatieafdeling waar al het nodige is besproken en besloten. Aan de hand van een journaal worden de ingezette CCT-leden op de hoogte gebracht. *"Op het moment dat je binnenkomt kan je gelijk zien wat er al gebeurd is. "*

Daarnaast belicht zij ook de informatieve kant van de briefing. Men kan veel informatie uit de briefing halen waardoor dit een goed middel is voor de informatievoorziening. *"Dat is wel één van de belangrijkste manieren om te zorgen dat iedereen voldoende geïnformeerd is. Ik denk ook dat het goed is om dat vast te leggen, te digitaliseren zodat je dat kan terug zien."*

Vanuit het NCC worden ook de niet ingezette leden geïnformeerd over de voortgang van de inzet. Iedereen ontvangt een e-mail met informatie over de (mogelijke) crisis, waarin wordt vermeld wat er speelt, is gebeurd en wat er gaat gebeuren, zo licht Manon Ostendorf toe. *"Door middel van zo'n mailtje kunnen we de overige teamleden meenemen in onze denkbeelden. Dit mailtje sturen we ook al door wanneer het puur voor de beeldvorming is bedoeld van wat nou een crisis is."*

4.4. Na een crisis

In deze paragraaf wordt ingegaan op de situatie na een crisis. Voor het CCT gaat het hierbij voornamelijk om een evaluatie na een inzet van het CCT. Hierover zijn vragen gesteld aan de CCT-leden zelf , terwijl in de interviews algemeen over evaluatie is gesproken.

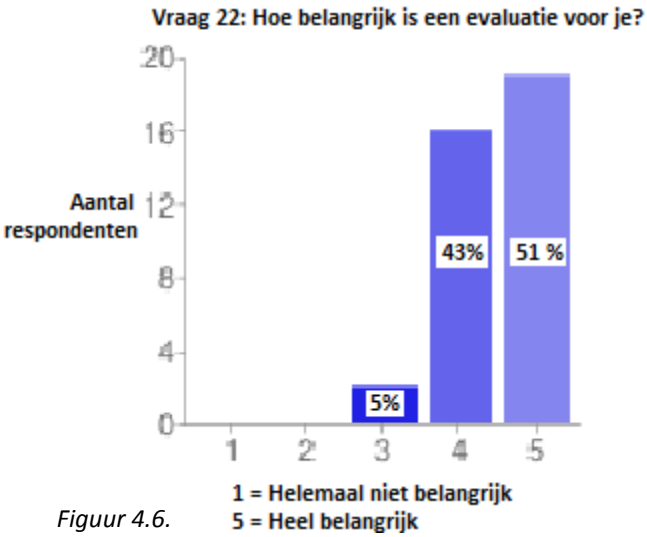


Het verloop van een crisis

Enquête

Uit de enquête is gebleken dat de CCT-leden een evaluatie hoog in het vaandel hebben staan. Op de vraag, hoe belangrijk zij een evaluatie vinden, noemde 43 procent dit als 'belangrijk'. Van de respondenten bestempelde 51 procent het als zeer belangrijk. Een CCT-lid onderstreepte dit als volgt: *"zonder evaluatie geen evolutie".*

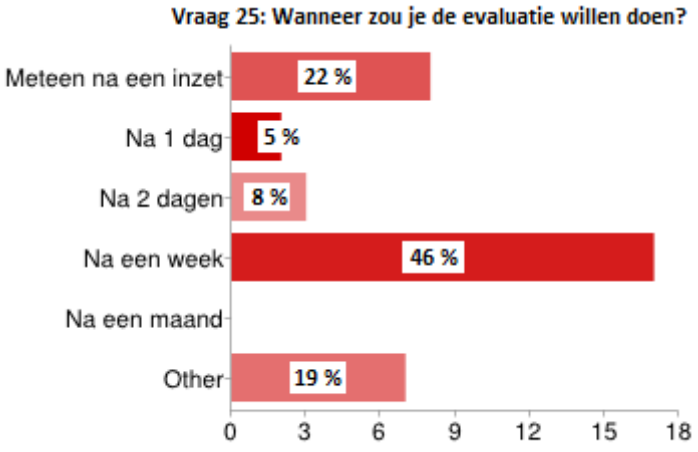
Op de vraag wat voor soort evaluatie men voor ogen heeft , meende 68 procent dat dit in de vorm van een online vragenlijst zou moeten gebeuren. Daarnaast sprak 81 procent zich uit voor een persoonlijk gesprek. Onduidelijk is of men hiermee groepsgesprekken of individuele gesprekken bedoelde. 14 procent heeft andere suggesties waaronder een groepsgesprek. Een ander gaf aan dat de manier van evalueren afhangt van de rol en situatie waarin men heeft



Figuur 4.6.

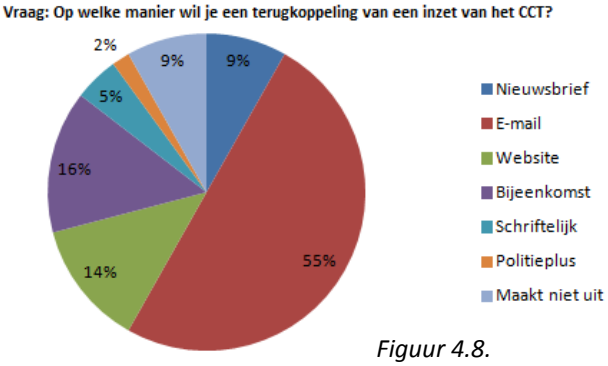
gezeten. Vijf procent gaf aan een voorkeur te hebben voor zowel de e-mail als de telefoon. De website is geen enkele keer genoemd. Bij deze vraag was het mogelijk om twee antwoorden te geven. Daarom vallen de percentages hoger uit dan 100 procent. Zodoende is het totale percentage 173 en hebben de respondenten gemiddeld 1,7 antwoorden gegeven.

De meningen blijken iets meer verdeeld bij het aangeven van het moment waarop de evaluatie zou moeten plaatsvinden. De meeste respondenten geven de voorkeur aan een evaluatie na een week (46 procent). Andere genoemde momenten zijn: meteen na een inzet (22 procent), na één dag (vijf procent) of na twee dagen (acht procent). Zeven respondenten (19 procent) vullen anders in. De hier gegeven antwoorden luiden dat het evaluatiemoment afhangt van de inzet. Zo stelt iemand voor om meteen na de inzet een persoonlijk gesprek te houden en inhoudelijk binnen één of twee weken online een enquête in te vullen. In ieder geval willen de meesten binnen een week evalueren.



Figuur 4.7.

Daarnaast is het voor de CCT-leden belangrijk om terugkoppeling te krijgen op een inzet, ongeacht het feit of ze daaraan hebben meegedaan. Dit laten 35 respondenten (95 procent) weten. Uit de reacties valt op te maken dat men benieuwd is naar het verloop van de inzet en naar wat fout en goed ging. Één respondent heeft 'nee' geantwoord op de vraag of men feedback wenste op de inzet van het CCT, terwijl een ander deze vraag niet heeft ingevuld. Naast de vraag over terugkoppeling werd de respondenten ook gevraagd hoe zij die wilden krijgen. De antwoorden van de 35 respondenten die een terugkoppeling wensten zijn verwerkt in de grafiek (figuur 4.8.) Meer dan de helft wil een terugkoppeling krijgen per e-mail. Bijeenkomsten staan met 16 procent op de tweede plek. Daarop volgt via de website met 14 procent, negen procent zegt dat het niet uit maakt via welk middel de terugkoppeling wordt gecommuniceerd. Ook hierbij moet gemeld worden dat sommige respondenten meerdere antwoorden hebben gegeven waardoor het totaal geen 100 maar 110 procent bedraagt. Dit betekent dat de respondenten gemiddeld 1,2 antwoorden hebben gegeven. Sommige CCT-leden zijn van mening dat er een verschil in terugkoppeling moet zitten wanneer iemand zelf heeft geparticipeerd bij een inzet of niet. Een respondent antwoordde: *"bij eigen inzet face-to-face en als ik niet ben ingezet via mail.* Het wordt wel van belang gevonden dat bij de terugkoppeling de belangrijkste knelpunten en mijlpalen worden weergegeven en dat er een verslag gemaakt wordt: "*samenvatting van de situatie, hoe gehandeld is, welke keuzes zijn gemaakt en wat goed en minder goed ging".*



Figuur 4.8.

Interview

Uit alle interviews kan geconcludeerd worden dat een evaluatie zeer nuttig en belangrijk kan zijn. Alle experts waaraan gevraagd is of ze een evaluatie belangrijk vinden, antwoordden dat dit zo is. Zo wordt aangegeven dat in een evaluatie de knelpunten maar ook juist de goede dingen naar voren moeten komen. Genoemd worden de feiten dat je als organisatie ervan leert en daardoor als organisatie je verder kan ontwikkelen.

In de interviews wordt ook de aard van de evaluatie als aandachtspunt genoemd. Het NCC bijvoorbeeld richt zich niet zozeer op het verloop van de samenwerking maar kijkt vooral naar de opgestelde protocollen. Na een inzet gaat een evaluatieploeg na of de protocollen zijn gevolgd. De evaluatie is dan formeel van aard. Manon Ostendorf zegt hierover: *"Ik vind dat persoonlijk veel minder goed werken"*. Ze ziet liever dat ook de samenwerking wordt geëvalueerd. Majken van Dijk geeft aan dat bij het LTFO de evaluatie behalve de vakinhoudelijke punten, ook de samenwerking omvat. Er worden daarbij vragen gesteld over hoe de leden de inzet, maar ook de samenwerking hebben ervaren. Wat ging goed en wat niet? Judith van der Zwan is van mening dat een evaluatie twee kanten op moet gaan. Ten eerste dient er gekeken te worden of de inzet goed gegaan is. Daarbij opkomende vragen zijn onder andere op welke manier is er gewerkt en welke doelen zijn zichtbaar geworden. Ten tweede vindt ook zij dat de samenwerking moet worden geëvalueerd. Yolanda Wubben kan zich daar ook in vinden. *"Zo kan je niet alleen de inzet op inhoud evalueren, maar is het ook heel wijs om de samenwerking te evalueren."*

De verschillende wijzen waarop er wordt geëvalueerd komen aardig met elkaar overeen. Het LTFO en NCC houden daarvoor allebei een persoonlijk gesprek. Het NCC houdt na afloop van een inzet een zogenoemd "stoomrondje" waarin alle aanwezigen hun ervaringen delen. Blijken er zich geen knelpunten te hebben voorgedaan, dan gaat men over tot de orde van de dag. Komen er wel knelpunten naar voren dan worden de teamleden uitgenodigd voor een persoonlijk gesprek. Anouk Monté vindt persoonlijk contact beter omdat de betrokkenen tegen elkaar kunnen zeggen wat men niet goed vindt of juist wel. Volgens haar draagt een persoonlijke evaluatie bij aan het versterken van de onderlinge band. Het LTFO kent twee evaluatievormen. Na een relatief kleine inzet wordt een vragenlijst rondgestuurd. De vragen gaan zowel over de inzet zelf als over de samenwerking. Bij een grote inzet wordt na afloop in de vorm van een bijeenkomst een debriefing georganiseerd.

De experts blijken het redelijk met elkaar eens te zijn over de momenten waarop de evaluatie zou moeten worden gehouden. De schriftelijke evaluatie bij het LTFO wordt weliswaar niet meteen uitgevoerd maar laat niet al te lang op zich wachten, zo is de bedoeling. Anouk Monté van het NVC heeft nog geen echte inzet meegemaakt maar wel deelgenomen aan evaluaties na afloop van een oefening. Over het evaluatiemoment zegt zij het volgende: *"Afgelopen keer hebben we het meteen daarna gedaan, maar ik vind het prettig om het na 1 dag of 2 dagen te doen. Anders ben je nog zo gaar van de dag."*

Het even napraten na van een inzet wordt door Judith van der Zwan belangrijk gevonden. *"Zo kan je met elkaar rond de tafel zitten en bespreken waarom bepaalde zaken niet goed gingen en wat er in het gevolg beter kan."* Het NCC organiseert jaarlijks twee momenten voor een evaluatiemoment. Daar wordt bekend gemaakt welke inzetten er zijn geweest, wat de uitkomsten daarvan waren en wat ermee gedaan moet worden. Alle directeuren communicatie van alle departementen krijgen dit voorgelegd, maar de uitkomsten worden ook gecommuniceerd met de NVC'ers. Voor Anouk Monté mogen dit soort bijeenkomsten vaker dan één keer per half jaar georganiseerd worden: *"Misschien elk kwartaal een evaluatie."*

4.5. Overigen

Er zijn nog twee onbesproken onderwerpen die voor dit rapport toch van belang zijn. Deze onderwerpen worden hieronder kort toegelicht aan de hand van de interviews.

Koude en warme communicatie

Manon Ostendorf noemt twee verschillende soorten communicatie die voor een virtueel team zoals het NVC en CCT van belang zijn. Het betreft koude en warme communicatie. Wanneer onder een grote druk wordt samengewerkt kan het voorkomen dat er 'wat korter door de bocht' wordt gecommuniceerd, zo stelt zij.

Op het moment van een crisis moeten mensen er voor gaan. Een leidinggevende dient daarop in te spelen. Voordat je dat kan doen is het hebben van een band voor Manon Ostendorf cruciaal. *"Maar om dat te zeggen moet je wel een dusdanige band met elkaar hebben dat je je dat kunt veroorloven. En daar is die nazorgfase voor. Dan bespreek je dus wat er fout of goed ging. Zo heb je dus voor en na de zogeheten warme communicatie, en tijdens de koude communicatie."* Ook een CCT-lid noemde bij de vraag over wat bij het samenwerken belangrijk is tijdens een crisis dat er eerst een goede onderlinge band moet zijn. deze respondent vindt het van belang *"dat je niet eerst aan de onderlinge relatie hoeft te werken, maar snel tot goede afspraken kunt komen. Dat je weet wat je aan elkaar hebt en wat ieders kwaliteiten (op hoofdlijnen) zijn."*

Conflict

Zowel het NCC als het LTFO hebben leden uit allerlei verschillende organisaties. Bij het LTFO komen zij allemaal van de politie, maar zijn verspreid over het hele land. De meeste leden van het NCC zijn werkzaam in Den Haag, maar komen allemaal van verschillende departementen. Hen is gevraagd of ze ooit botsingen hebben gehad met andere leden. Omdat niemand elkaar kent liggen er allerlei conflicten op de loer, maar zowel bij het NCC als het LTFO heeft men dat niet zo ervaren. Het samenkomen van het team kent een natuurlijk verloop waarbij geen cultuurverschillen zijn gebleken, blijkt uit de antwoorden. De zichtbare verschillen in werkwijze zijn als niet storend ervaren. Manon Ostendorf licht dit als volgt toe: *"Nee geen botsingen, maar in het woordgebruik loop je er misschien tegen aan. Wat wij een analyse vinden, kunnen anderen anders benoemen."* Het LTFO noemt de verschillen in hun team juist leuk: "*Kijk, een Limburger is echt anders dan een Amsterdammer. Maar dat maakt het juist leuk. Uiteindelijk voegt het allemaal wel zo."*

4.6. Conclusie

In dit hoofdstuk staan de deelvragen centraal hoe de situaties voor, tijdens en na een crisis eruit zien, hoe de CCT-leden betrokken willen worden bij het CCT en hoe vergelijkbare teams als het CCT zorgen voor een optimale samenwerking. In deze paragraaf zullen antwoorden worden gegeven op de deelvragen.

In het schema uit hoofdstuk 2.6. worden de fasen van een crisis benoemd. Deze begint met de fase preparatie welke gelijk staat aan de voor het CCT geldende situatie "voor een crisis". Hierin staat de voorbereiding op een eventuele crisis centraal. Door middel van trainingen en oefeningen wordt het CCT klaargestoomd voor het handelen in een daadwerkelijke crisis. Daarnaast is er in deze situatie ruimte om te werken aan de teambinding in het CCT. Uit de interviews en enquête blijkt dat ontmoetingen of bijeenkomsten hiervoor goede middelen zijn. Digitale interactie wordt ook genoemd als een goede manier om de samenwerking binnen het CCT te bevorderen. Communicatiemiddelen die de informatievoorziening toegankelijk maken en vergroten zijn in deze situatie belangrijk. De respondenten noemen e-mail naar werkadres, Politieplus en informatiebijeenkomsten.

De situatie "tijdens een crisis" kan worden vergeleken met de acute en stabilisatie fase in het eerder genoemde schema. Het CCT zal pas na enkele uren van de crisis worden ingeschakeld. Toch heeft dit team ook te maken met de tijdsdruk en spanning die de crisis met zich meebrengt. De communicatiemiddelen zijn erop gericht om de informatievoorziening toegankelijk te maken en de samenwerking te verbeteren. Hiervoor genoemde middelen zijn briefings, een journaal en momenten om met elkaar te kunnen overleggen en afstemmen.

Ten slotte is de situatie "na een crisis" vergelijkbaar met de fase herstel en nazorg uit het eerder genoemde schema. De evaluatie staat in deze situatie centraal. De meest genoemde evaluatievormen zijn een persoonlijke gesprek en een online vragenlijst.

Het merendeel van de CCT-leden wil betrokken worden bij de ontwikkelingen van het CCT. Daartoe willen zij bij voorkeur via e-mail naar hun werkadres, informatiebijeenkomsten en Politieplus op de hoogte worden

gebracht. Tevens geven zij aan via persoonlijk contact en digitale interactie met elkaar in contact te willen blijven.

Met het CCT vergelijkbare teams die in dit onderzoek zijn meegenomen, vormen het LTFO en NCC. Zij gebruiken diverse middelen om te komen tot een optimale samenwerking zowel voor, als tijdens en na een crisis. Het NCC organiseert twee keer per jaar een netwerkdag voor het NVC, gebruikt onder andere e-mail, bijeenkomsten en een nieuwsbrief voor de informatievoorziening en biedt daarnaast diverse trainingen aan. Tijdens een crisis gebruiken houdt het NCC onder meer een briefing. Een debriefing na een crisis dient bij deze organisatie als evaluatie. Het LTFO houdt diverse trainingen, oefeningen en netwerkdagen. Voor de informatievoorziening zijn er naast een website en e-mail, ook bijeenkomsten. Tijdens een crisis wordt hier gebruik gemaakt van onder andere een briefing en een journaal. Na een kleine inzet stuurt het LTFO voor een evaluatie een online vragenlijst rond. Na een grote inzet wordt hiervoor een debriefing in de vorm van een bijeenkomst gehouden.

Hoofdstuk 5: Analyse

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het praktijkonderzoek (hoofdstuk 4) afgezet tegen het theoretisch kader zoals beschreven in hoofdstuk 2.

Doelen goede samenwerking

In het theoretisch kader is gesteld dat de drie doelen van goede samenwerking: het expliciteren van de normen en waarden, het bespreken van de rollen en teambuilding zijn. Belangrijk bij het expliciteren van de normen is dat de onbewuste normen en waarden zichtbaar moeten worden. Hierdoor wordt de kans op misopvattingen en miscommunicatie verkleind. De interviews bevestigen dit en sluiten hierop aan. Belangrijke normen en waarden moeten eensgezind gemaakt worden, zodat iedereen hetzelfde beeld voor ogen heeft en de sfeer wordt bevorderd.

Daarnaast is het voor de samenwerking bevorderlijk dat de diverse rollen die de teamleden vervullen onderling worden besproken. Deze rollen kunnen voortvloeien uit de functies die mensen bekleden. Meredith Belbin onderscheidt hierin acht verschillende rollen. De leden van het CCT hebben een metaprofiel gemaakt wat duidelijk maakte hoe de verschillende leden de informatie filteren. Dit blijkt een belangrijk instrument te zijn waarmee de voorkeur van een rol inzichtelijk wordt gemaakt. De CCT-leden zijn ingedeeld in acht functies: teamleider, communicatieadviseur, social media adviseur, mediawatcher, bedrijfsjournalist, persvoorlichter, traffic manager en tegenspreker. Elke functie heeft zijn eigen takenpakket, dat vooral de inhoud van de functie benadrukt. De rollen die mensen vervullen zijn zichtbaar geworden door de metaprofiel en de daarbij behorende terugkoppeling die is uitgevoerd door een consulent. Deze rollen zijn alleen niet specifiek genoemd zoals de Belbinrollen wel zijn.

Teambuilding legt volgens Reijnders de accenten op het functioneren van individuen in een team, de normen en waarden, de besluitvormingsprocedure en omgangsvormen. Deze aspecten vormende basis van teambuilding waarmee de samenwerking binnen een team kan worden verbeterd. Het CCT heeft een Competence Game dag georganiseerd met het doel de CCT-leden te testen op hun kennis en kunde. Deze dag heeft tevens een bijdrage geleverd aan de besluitvormingsprocedure en het functioneren van individuen in een team. Daarnaast, legt Manon Ostendorf in een interview uit, heeft teambuilding geholpen om met elkaar te kunnen samenwerken. *"Tijdens zo'n teambuildingsdag werd duidelijk wat de rollen waren binnen een groep."*
Er kan dus gesteld worden dat de theorie en de bevindingen tijdens het praktijkonderzoek aardig overeenkomen met elkaar.

Conflict

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat binnen elke organisatie zich conflicten kunnen voordoen. De reden voor het ontstaan daarvan is volgende de literatuur dat medewerkers meer geneigd zijn om hun eigen belang voor het belang van de organisatie te stellen. Aangezien het ontstaan van een conflict eerst een paar stappen moet doorlopen voordat dit daadwerkelijk escaleert, kan er bij de eerste tekenen al ingegrepen worden (zie 2.4.1). Uit het interview met Yolanda Wubben blijkt dat het metaprofiel een middel is om een conflict te kunnen voorkomen. Aangezien alle CCT-leden een metaprofiel hebben gemaakt en weten hoe ermee om te gaan, realiseren ze zich waarom anderen een bepaald gedrag vertonen. Het profiel biedt handvatten om meer begrip voor elkaar te krijgen, terwijl juist een gebrek aan begrip de belangrijkste oorzaak is voor conflicten. Een niet juiste benadering van meningsverschillen vergroot de kans op onbegrip en daardoor op escalatie. Zowel uit de literatuur als uit het praktijkonderzoek blijkt dat begrip voor elkaar de mogelijkheid biedt om zware conflicten uit de weg te ruimen.

Ook stelt Yolanda Wubben dat conflicten vermeden dan wel opgelost kunnen worden door voldoende te praten over knelpunten. Reijnders is ook van mening dat het aangaan van een gesprek met elkaar een goede manier is om conflicten op te lossen. Belangrijk hierbij, aldus Reijnders, is dat men in zo'n gesprek elkaars gedrag bespreekt en het effect daarvan op de ander. Yolanda Wubben voegt daaraan toe dat mensen daarbij moeten aangeven wat ze niet leuk vinden aan elkaars gedrag, maar de persoon zelf daarbij buiten beschouwing moeten laten.

Zoals vermeld in hoofdstuk 2.4.4. hebben Thomas & Kilman diverse conflicthanteringstijlen opgesteld. Het gaat om vijf verschillende manieren om ernstige escalatie van conflicten te vermijden of op te lossen. Deze stijlen zijn vervolgens weer toegepast bij een situatie waarin zij het meest effectief kunnen zijn. De stijl doordrukken wordt hierbij apart genoemd. Deze stijl impliceert dat een persoon niet veel geeft om samenwerking of een omgeving maar waar wel zijn of haar doel centraal staat. Deze stijl is het meest effectief op het moment van veel tijdsdruk en waarop een leider snel beslissingen moet nemen. Dit kan toegepast worden bij de zogeheten koude communicatie. Geconcludeerd kan dus worden dat de conflicthanteringstijl 'doordrukken' van toepassing is op crisistijden waarbij sprake is van koude communicatie. Manon Ostendorf zegt dit ook in een interview: "*Wanneer het crisis is, is het een stuk minder democratisch."* Deze uitspraak is niet in lijn met de enquête waar CCT-leden op de vraag wat het belangrijkste is bij samenwerken tijdens een crisis overleg en afstemming veel noemen. Ook Yolanda Wubben meent dat er tijdens een crisis aandacht voor elkaar moet zijn en dat hiervoor tijd genomen moet worden, vooral als een conflict dreigt te ontstaan. ter voorkoming van deze tegenstrijdigheden moet gezorgd worden voor een groot draagvlak voordat er sprake is van crisis. Hierop wordt in hoofdstuk 6 verder doorgegaan.

Doelen- en middelenschema van Quirke

Het doelen- en middelenschema van Quirke geeft weer welke communicatiemiddelen het meest effectief zijn bij een bepaald doel. Dit model wordt allereerst toegepast op de door CCT gebruikte middelen: Politieplus, website, bijeenkomsten, opleidingen, e-mail. Het doel 'ervan weten' wordt door de middelen website en e-mail ondersteund. Deze komen met elkaar overeen aangezien zij uitsluitend bedoeld zijn als informatievoorziening. Het middel trainingen dient het doel 'ondersteunen' waarvoor zij inderdaad zijn bedoeld. Het middel Politieplus kan twee doelen hebben: 'ervan weten' en 'zich betrokken voelen'. Zo kan het gebruikt worden om met andere CCT-leden informatie te delen, maar biedt tevens de mogelijkheid om interactie met elkaar te hebben en discussies te voeren. Het is de vraag of Politieplus daarvoor ook daadwerkelijk veel gebruikt gaat worden. De mogelijkheid daartoe is er in ieder geval wel. Daarnaast worden er ook netwerkdagen georganiseerd. Het doel hiervan is dat de CCT-leden zich betrokken voelen met de organisatie en kennis kunnen opdoen. In de toekomst worden er ook een aantal oefeningen gepland. Dit is een middel dat de hoogste trede van interactiviteit inneemt, namelijk die van 'zich verbonden voelen'. Belangrijk hierbij is dat mensen samen problemen aanpakken.

Het praktijkonderzoek wijst daarnaast uit dat de voorkeursmiddelen van de CCT-leden aardig overeenkomen met de behoefte en/of het doel die ze voor ogen hebben. Op de vraag via welk kanaal zij op de hoogte gehouden willen worden (zowel voor als tijdens een crisis), is het middel e-mail het meest genoemd. Ook uit de interviews blijkt dat er als informatievoorziening dit soort middelen gebruikt worden. Bijeenkomsten worden georganiseerd wanneer het doel een meer interactief van karakter heeft.

Een aantal aspecten van dit model kan ook worden toegepast op de situatie voor een crisis. Zo zal blijken dat niet elk doel terug te vinden is tijdens een crisis.

Samenwerken in crisistijd

In de theorie komt naar voren dat interne en externe crisiscommunicatie nauw verbonden zijn met elkaar. Zonder een goede interne crisiscommunicatie, zal er ook geen goede externe crisiscommunicatie zijn. Terwijl

dit in crisistijd juist heel belangrijk is voor een organisatie. Anders kan de crisis nadelig uitpakken voor de betreffende organisatie. Door middel van samenwerking en goede informatievoorziening kan de interne crisiscommunicatie goed uitgedragen worden. Met gevolg dat dit zichtbaar wordt in de externe crisiscommunicatie. Uit het onderzoek blijkt dat goede informatievoorziening van belang is. Wanneer hier geen sprake van is, bestaat het risico dat men langs elkaar heen werken, met alle gevolgen van dien. Daarnaast is ruimte creëren voor overleg en afstemming belangrijk voor de CCT-leden. Dit valt natuurlijk deels onder informatievoorziening maar bevat ook een ander aspect: het voorkomen van conflicten. Zoals eerder is gemeld dat men door te overleggen de kans op een conflict verkleinen.

Hoofdstuk 6: Conclusie

In dit onderzoek is op basis van de theorieën over samenwerking en communicatiemiddelen bekeken hoe het CCT de onderlinge samenwerking van de CCT-leden kan optimaliseren met communicatiemiddelen. Hierbij heeft de centrale vraagstelling centraal gestaan:

> *"Wat zijn de meest effectieve communicatiemiddelen om de samenwerking binnen het Crisiscommunicatieteam te bevorderen, voor, tijdens en na een crisis?"*

In dit hoofdstuk zal met behulp van de antwoorden op de deelvragen de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord worden.

6.1 Samenwerking en doelen van goede samenwerking

Samenwerken houdt in dat de leden van een team zich inzetten om een gezamenlijk doel te bereiken. Binnen een team moeten er gedeelde afspraken, normen en waarden worden vastgesteld. Volgens Reijnders verloopt samenwerking beter door het expliciteren van de (on)bewuste normen, het bespreken van de rollen die de leden in een team vervullen en teambuilding. Het belang van samenwerking is in het onderzoek aangetoond. De respondenten schetsen over het algemeen een zelfde beeld over de aard van samenwerken, namelijk het werken aan een gezamenlijk doel. Samenwerken houdt meer in dan alleen samen aan iets werken. Dit wordt bevestigd door de geïnterviewde experts. Zoals in de inleiding wordt weergegeven is het ook belangrijk dat de informatievoorziening goed is en dat de teambinding behouden blijft. Wordt hieraan voldaan, dan is kans op een succesvolle samenwerking groot en het ontstaan van conflicten verkleind. Op deze conclusie moet dus goed geanticipeerd worden.

6.2 Effectieve communicatiemiddelen voor, tijdens en na een crisis

Om te bepalen welke communicatiemiddelen het meest geschikt zijn om de samenwerking te verbeteren, is er gekeken naar wat de behoeftes of doelen zijn. De uitkomst hiervan is vervolgens toegepast op het doelen- en middelenschema van Quirke. Dit biedt handvatten voor het bepalen van de middelen aan de hand van een vastgesteld doel. Tijdens een crisis is overigens dit model minder makkelijk toepasbaar aangezien het geen rekening houdt met de tijdsdruk en spanning waarmee de leden te kampen hebben. Toch zijn er ook tijdens een crisis behoeftes waaraan met middelen voldaan kan worden. Verder bepalen warme en koude communicatie voor een deel de effectiviteit van de communicatiemiddelen. Koude communicatie is vooral zakelijk gericht, heeft een koel karakter en wordt gebruikt in crisistijd. Warme communicatie is dat medewerkers meer met elkaar overleggen, discussiëren en dat er een goede sfeer op de afdeling heerst. Dit wordt gebruikt buiten een crisis om.

Uit diverse interviews en uit het literatuuronderzoek is gebleken dat de afwisseling tussen persoonlijk contact en digitale interactie erg belangrijk is voor een goede band tussen de CCT-leden. Deze levert, zoals hierboven vermeld, een grote bijdrage aan een betere samenwerking. Uit de enquête is ook naar voren gekomen dat deze twee componenten voor de CCT-leden de meest wenselijke zijn. Voor zowel de geïnterviewden als voor de respondenten blijken ze belangrijk te zijn. het is daarom raadzaam en, zo blijkt uit diverse onderzoeken, ook het meest effectief om de communicatiemiddelen hierop aan te passen. De middelen die het persoonlijk contact bevorderen, zijn voornamelijk bijeenkomsten en netwerkdagen. Wordt de teambinding hierop aangesloten, dan blijkt dat het eveneens noodzakelijk is om naast het delen van informatie, ook een stuk

gezelligheid aan toe te voegen. Immers, wanneer iedereen met elkaar en het team verbonden voelt, is de motivatie om binnen het team te opereren groter. Dit is zowel binnen als buiten het team zichtbaar. Voorafgaand aan een crisis moet er dus veel zorg besteed worden aan de warme communicatie. Daarnaast is informatievoorziening essentieel voor een goede samenwerking. Uit de interviews is gebleken dat informatie onderverdeeld kan worden in nice-to-know informatie en need-to-know informatie. Need-to-know informatie bevat urgent nieuws in tegenstelling tot nice-to-know informatie. Beiden vereisen een eigen manier van verzenden. Hiermee dient rekening gehouden te worden voordat de keuze van een communicatiemiddel gemaakt wordt. Zo blijkt dat het middel voor de nice-to-know informatie ter zijde gelegd kan worden op het moment dat het op het werk te druk is en dat de need-to-know informatie direct gelezen kan worden. De CCT-leden geven aan dat ze zeker informatie willen ontvangen als er iets nieuws te melden is. Maandelijks informatie ontvangen komt op een tweede plek. Uit een interview kwam naar voren dat beide manieren van informeren gehanteerd moeten worden. Dit komt redelijk overeen met de wensen van de teamleden. Het kanaal waarop zij in de eerste plaats hun informatie willen ontvangen is via e-mail naar het werkadres. Het CCT stuurt informatie voornamelijk via e-mail. Dit sluit dus aan op de voorkeur van de meeste CCT-leden.

Volgens de bestaande theorieën moeten tijdens een crisis alle neuzen dezelfde kant op staan en moet iedereen één boodschap uitdragen. Dit kan alleen bewerkstelligd worden als de collega's goed op elkaar zijn ingespeeld en weten wat ze aan elkaar hebben. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er goede afspraken gemaakt moeten worden over de momenten van overleg. De gezamenlijk uit te dragen boodschap en het doel dat men wil bereiken. Samenwerken in een crisis kan heel waardevol zijn, maar voor een organisatie ook nadelig uitpakken als de crisis niet op de juiste wijze wordt afgehandeld. Opvallend is dat de meeste teamleden aangeven na afloop van een crisis uitsluitend behoefte hebben aan briefings als dat nodig is. Zij zijn van mening dat het houden van een briefing niet vastgelegd hoeft te worden. Daarentegen zijn de meeste leden van het CCT het met elkaar eens dat afstemmen en overleggen tijdens een crisis erg belangrijk voor hen is. Een briefing is voor hen daartoe een geschikt middel. Door het aantal briefings vast te leggen kunnen er voldoende overlegmomenten worden gecreëerd. Echter de meningen over het wel of niet vastleggen van briefings verschillen, ook in de interviews. Omdat elke crisis en inzet weer anders is, wordt het raadzaam geacht om het aantal briefings vast te leggen op het moment dat het CCT ingezet wordt. Op die manier is het karakter van de inzet voor iedereen duidelijk en wanneer er met elkaar overlegd kan worden. Tijdens een crisis zijn er verschillende vormen van informeren. CCT-leden die worden ingezet ontvangen need-to-know informatie. Wie niet ingezet wordt en toch op de hoogte gehouden worden, krijgen nice-to-know informatie. De keuze voor bepaalde communicatiemiddelen is ook anders. De nice-to-know informatie wordt bijvoorbeeld via e-mail of Politieplus verstrekt. Over de need-to-know informatie moet snel en toegankelijk beschikt kunnen worden door bijvoorbeeld een briefing. Een journaal bevat zowel nice-to-know als need-to-know informatie. De informatie is belangrijk genoeg om te lezen, maar kan desnoods terzijde gelegd worden.

Uit zowel de enquête als de interviews blijkt dat evalueren belangrijk is. Na een inzet moet duidelijk worden wat de knelpunten en mijlpalen waren van een inzet. Hierdoor krijgt het CCT de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen. De evaluatie moet verder reiken dan alleen het beoordelen van inhoud en proces van een inzet. Duidelijk moet worden hoe de samenwerking tijdens een inzet is verlopen en hoe de ontvangende communicatieafdeling de inzet heeft ervaren. Door verschillende kanten te belichten weet het CCT precies wat het moet verbeteren of juist moet behouden. De meest gewenste evaluatiemethode is volgens de CCT-leden een combinatie van een persoonlijk gesprek en een online vragenlijst. Het LTFO hanteert dezelfde methodes voor zijn evaluatie. Het is raadzaam om deze methodes te gebruiken. Over het moment van evalueren zijn de meningen verdeeld. Wel bestaat overeenstemming dat dit binnen een week na een inzet moet gebeuren. Terugkoppeling van een evaluatie beschouwen de meeste leden eveneens als gewenst. De wijze waarop verschilt van een e-mail tot bijeenkomst. Wel wordt duidelijk gemaakt dat de terugkoppeling plaats kan vinden tijdens een reguliere bijeenkomst. Omdat terugkoppeling nice-to-know informatie is, kan deze als samenvatting digitaal naar de leden verzonden worden of besproken tijdens een bijeenkomst.

6.3 Communicatiemiddelen van het CCT en vergelijkbare teams

Het CCT gebruikt op dit moment al een aantal communicatiemiddelen ten behoeve van de samenwerking. Dit zijn: e-mail, Politieplus, website, expertmeeting en diverse trainingen. De CCT-leden geven aan dat ze bij voorkeur de middelen e-mail naar werkadres, informatiebijeenkomst, Politieplus en een digitale nieuwsbrief op de hoogte gehouden willen worden. De middelen die het CCT nu gebruikt passen goed in dit beeld.

In dit onderzoek meegenomen vergelijkbare teams als het CCT zijn het LTFO en NCC. Zij gebruiken diverse middelen voor een optimale samenwerking zowel voor, als tijdens en na een crisis. Het NCC organiseert twee keer per jaar een netwerkdag voor het NVC, gebruikt onder andere de e-mail, bijeenkomsten en een nieuwsbrief voor de informatievoorziening en biedt daarnaast diverse trainingen en oefeningen aan. Tijdens een crisis gebruikt men onder andere een briefing. Na een crisis maakt het NCC gebruik van een debriefing als een soort evaluatie. Het LTFO houdt diverse trainingen, oefeningen en netwerkdagen als middel van communicatie. Voor de informatievoorziening heeft deze organisatie een website, e-mail en ook bijeenkomsten. Tijdens een crisis maakt het LTFO onder andere gebruik van een briefing en journaal. Bij een kleine inzet vindt de evaluatie plaats door middel van een online vragenlijst, bij een grote inzet een debriefing in de vorm van een bijeenkomst.

6.4. Beantwoording centrale vraagstelling

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de gestelde centrale vraagstelling uit hoofdstuk 1, namelijk:

> *"Wat zijn de meest effectieve communicatiemiddelen om de samenwerking binnen het Crisiscommunicatieteam te bevorderen, voor, tijdens en na een crisis?"*

Voor een optimale samenwerking moet iedereen hetzelfde doel voor ogen hebben. De CCT-leden dienen dezelfde boodschap uit te dragen. Door middel van een goede onderlinge band en een goede informatievoorziening is dit mogelijk.

Daarnaast is gebleken dat communicatiemiddelen een grote bijdrage kunnen leveren aan een betere samenwerking. Communicatiemiddelen bevorderen teambinding en zorgen voor een goede informatie voorziening. Dit is alleen mogelijk als voor het juiste doel de daarvoor vereiste communicatiemiddelen worden gebruikt. Bijvoorbeeld, wordt voor het doel informeren de juiste communicatiemiddelen gebruikt, dan is de kans groot dat iedereen uiteindelijk ook goed geïnformeerd is. En op het moment dat iedereen op de hoogte is van een bepaalde boodschap, verloopt de samenwerking beter.

Teambinding draagt bij aan een zo optimaal mogelijke samenwerking tijdens een crisis. Daarnaast bevordert goede informatievoorziening eveneens de samenwerking voor en tijdens een crisis. Overleggen en afstemmen is hierbij belangrijk. Een evaluatie zorgt na een crisis voor een optimale samenwerking.

Door het gebruik van de juiste en meest effectieve communicatiemiddelen kan de samenwerking binnen het CCT optimaal verlopen, zowel voor, tijdens als na een crisis.

Hoofdstuk 7: Advies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden adviezen en de daarbij behorende aanbevelingengedaan. Beiden zijn gebaseerd op de onderzoeksresultaten en het literatuuronderzoek. Tot slot wordt er een aanbeveling gedaan voor een vervolgonderzoek.

Advies 1: Binding in team behouden door persoonlijk contact en digitale interactie.

Warme communicatie is een begrip dat voor het CCT centraal moet staan. Door middel van warme communicatie wordt de sfeer in het team verbeterd en zorgt voor een vertrouwensband wat koude communicatie tijdens een crisis mogelijk maakt zonder dat het risico op conflicten groot is. Koude communicatie is tijdens een crisis onvermijdelijk en door de CCT-leden daarop voor te bereiden, is het bevorderlijk voor de sfeer en binding in het team. De mate van conflicten wordt hiermee ook verminderd.

De binding in een team moet daarom worden versterkt voordat zich een crisis voordoet. Door het onderhouden van persoonlijk contact en digitale interactie is de kans groot dat het team onderling een sterke band creëert en behoudt. Het vinden van een balans tussen persoonlijk contact en digitale interactie is daarbij belangrijk. Omdat bij het CCT sprake is van een virtueel team, is persoonlijk contact (face-to-face) een grotere uitdaging. Men ziet elkaar niet vaak waardoor persoonlijk contact minder voorkomt. Daarom moet op de momenten dat een bijeenkomst, training of oefening georganiseerd wordt er ook aandacht zijn voor het sociale vlak. Dit betekent dat wanneer de leden inhoudelijke informatie of een training krijgen, er ook interactie dient plaats te vinden die niets te maken heeft met het onderwerp van de bijeenkomst. Hierbij kan worden gedacht aan een borrel of ander moment waar de leden met elkaar kunnen napraten. Het aantal bijeenkomsten kan afhangen van factoren, zoals de aard van ontmoetingen. Onder ontmoetingen worden alle vormen van bijeenkomsten, trainingen en oefeningen verstaan. Het is niet raadzaam om alleen maar één soort ontmoeting te organiseren, maar juist een diversiteit daaraan. Daarnaast moeten de ontmoetingen niet verplicht gemaakt worden. Dit is immers niet bevorderlijk voor een 'goede sfeer' en dus binding in een groep.

Voor de digitale interactie is het belangrijk dat de leden elkaar ook digitaal kunnen bereiken wanneer zij hieraan behoefte hebben. Daartoe moet een digitaal platform worden opgezet waarop de leden op een gemakkelijke en toegankelijke manier kunnen komen. Een discussieforum of iets van dien aard zou een mooie toevoeging kunnen vormen . Ook dit maakt het contact tussen leden en organisatie toegankelijker. Zo wordt het al gauw 'normaal' om op- en aanmerkingen te uiten richting de CCT-organisatie. In dat opzicht is Politieplus een mooie aanvulling op een digitaal platform. Naast het feit dat er informatie op verspreid kan worden, is interactie ook mogelijk. Toch wordt geadviseerd om het digitale platform breder te trekken. Door middel van bijvoorbeeld een forum, is het mogelijk voor de leden van het CCT om meer te discussiëren.

⇨ **Aanbeveling:** Organiseer minstens vijf ontmoetingen per jaar in verschillende vormen. Een voorbeeld: Een training, een oefening, twee expertmeetings en een jaarlijkse borrel.

⇨ **Aanbeveling:** Breid het digitale platform uit. Politieplus moet gebruikt blijven worden en de naamsbekendheid moet worden vergroot door steeds te verwijzen naar Politieplus. Daarnaast kan het raadzaam zijn om de mogelijkheden voor een meer uitgebreidere digitaal platform te bekijken. Denk hierbij aan de website.

Advies 2:Informatievoorziening

In het onderzoek is aangegeven dat er een verschil gemaakt kan worden tussen nice-to-know informatie en need-to-know informatie. Beide informatievormen vergen een ander kanaal om te zenden. Zo is het een belangrijk uitgangspunt voor de nice-to-know informatie dat het eenvoudig terzijde gelegd kan worden als er geen tijd is om dit te lezen. Een belangrijk uitgangspunt voor de need-to-know informatie is dat men het op een eenvoudige manier kan ontvangen en het ook direct zichtbaar is. Een ander verschil tussen deze twee is het moment dat het verstuurd wordt naar de leden van het CCT. De need-to-know informatie moet op elk moment van de dag, week of maand verstuurd kunnen worden. Geadviseerd wordt om voor het zenden van de nice-to-know informatie een vast moment te kiezen. Zo kan men het rond een bepaald moment verwachten. Geef hierbij wel aan wanneer het versturen van de informatie vertraging heeft opgelopen of dat er een bepaalde periode wordt overgeslagen. De CCT-leden zijn dan hierop voorbereid en kunnen eventuele teleurstellingen worden vermeden.

Aanbeveling: Gebruik voor nice-to-know informatie een digitale nieuwsbrief. Aangezien aangeraden wordt om deze informatie op een vast moment te versturen is een nieuwsbrief een goed middel om informatie te krijgen. Ook omdat een nieuwsbrief gemakkelijk terzijde gelegd kan worden wanneer er geen tijd is om het te lezen. De informatie die verstuurd wordt, is in de zin van nieuwe ontwikkelingen op gebied van het CCT of interessante informatie op gebied van crisiscommunicatie.

Aanbeveling: Gebruik voor need-to-know informatie een e-mail naar het werkadres, aangezien dit soort informatie voor de leden direct zichtbaar moet worden. E-mail is hiervoor het meest gebruikte middel. Deze informatie kan snel worden gelezen en op elk moment worden verstuurd. De informatie die hiermee verstuurd wordt, is bijvoorbeeld nieuwe data voor trainingen of oefeningen.

Advies 3: Journaal en briefing

Tijdens een crisis moeten de aanwezigen goede afspraken maken en taken op elkaar afstemmen. Hierdoor wordt dubbel en daardoor onnodig werk voorkomen en de kans op langs elkaar heen werken kleiner. Een briefing is een goede manier om te kunnen overleggen. Tijdens briefings ka goed op elkaar worden afgestemd en is iedereen op de hoogte van wat de anderen doen. Uit de enquête en interviews is gebleken dat niet iedereen dezelfde mening deelt over het aantal te houden briefings. Terecht wordt gesteld dat dit per inzet en ook per communicatieafdeling kan verschillen. Toch is het nuttig om per dag of per week (wat gewenst is) vast te stellen hoeveel briefings er gehouden moeten worden. Op die manier kunnen mensen voor hun input naar een briefing toe werken en zijn er genoeg momenten beschikbaar voor wie wil overleggen en afstemmen.

Een ander middel dat wordt aangeraden om tijdens een crisis te gebruiken is een journaal. Dit is vooral geschikt voor het CCT aangezien dit team later ondersteuning komt bieden en mogelijk al belangrijke informatie heeft gemist. Als er onder andere informatie wordt gedeeld via een journaal weten de ingezette CCT-leden wat er allemaal is gebeurd en wat er nu gaat gebeuren. De ontvangende afdeling moet hiervan op de hoogte worden gesteld.

Aanbeveling: Stel het aantal briefings per dag of week vast. Dit kan uiteraard afhankelijk zijn van de situatie en van de ontvangende communicatieafdeling. Maar er moet wel in de ochtend worden vastgesteld hoeveel briefings die dag zullen volgen en hoe laat deze ongeveer zijn.

Aanbeveling: Aangeven aan de communicatieafdelingen die ondersteuning van het CCT ontvangen dat ze een journaal maken voor de CCT-leden. Op die manier kunnen zij op een snelle manier achterhalen wat er allemaal wordt gedaan.

Advies 4: Evalueren

Evalueren is een goed middel om na een crisissituatie stil te staan bij wat is gebeurd , hoe alles is verlopen en waaruit vervolgens lering kan worden getrokken. Vragen die hierbij centraal kunnen staan zijn bijvoorbeeld of iedereen nog tevreden is over een bepaalde aanpak en hoe het anders zou kunnen .In het geval van het CCT wordt een evaluatie beslist aanbevolen. Vooral omdat het CCT nog maar net is opgestart, zal in het begin niet alles even eenvoudig zijn en goed uitpakken. Juist door opbouwende kritiek van de CCT-leden en de omgeving, is het mogelijk om op een zo snel mogelijke manier de tekortkomingen te achterhalen. Het is verder raadzaam om de trainingen, expertmeetings en dergelijke te evalueren. Een schriftelijke vragenlijst is het meest geschikte middel hiervoor. Deze kan direct na de ontmoeting worden ingevuld.

Naast de bijeenkomsten is een evaluatie na een inzet van het CCT onvermijdelijk. Juist deze fase is belangrijk voor het CCT. Door het leren van fouten kan het team alleen maar beter worden. Met elke inzet laat het CCT een visitekaartje achter bij zowel de ontvangende communicatieafdeling als bij de eigen leden. Door het analyseren van hetgeen minder goed ging bij een inzet kan van fouten worden geleerd. De vorm van een evaluatie kan in combinatie van een persoonlijk gesprek of een online vragenlijst. Dit hangt af van de inzet van het CCT in de betreffende crisis. Bij heftige crises kan men zich voorstellen dat meerdere mensen behoefte hebben aan een persoonlijk gesprek. Dit hoeft niet het geval te zijn bij een inzet tijdens een evenement. Daarom moet per situatie bekeken worden op welke manier de evaluatie wordt uitgevoerd. Dit kan ook een combinatie zijn. De online vragenlijst moet een zodanige structuur hebben zodat deze op elke situatie toepasbaar is. Zo niet dan is het moeilijk te beoordelen of het CCT zich daadwerkelijk ontwikkelt. Binnen een week na een inzet moet het evaluatiemoment plaatsvinden. Op deze manier kunnen de ingezette leden er met 'frisse' ogen naar kijken en ligt het nog vers in hun geheugen.

Aanbeveling: Ontwikkel drie evaluaties. Ten eerste moet er een evaluatie vanuit het CCT worden gemaakt die ingaat op de inhoud van de inzet. Heeft iedereen zijn of haar taken goed uitgevoerd, zijn er steken gevallen op gebied van crisiscommunicatie? Ten tweede moet er ook een evaluatie komen die gericht is op de samenwerking binnen het CCT na een inzet. Tot slot een vragenlijst aan de communicatieafdeling waaraan hulp geboden is. Achterhalen hoe zij de ondersteuning hebben ervaren en wat zij als verbetering of juist als een kwaliteit zien. Methoden van evalueren zijn hierbij persoonlijke gesprekken wanneer daar behoefte is en een online vragenlijst. Het is wenselijk dat de evaluatie binnen een week plaatsvindt.

Aanbeveling: Achterhaal de meningen van de CCT-leden over hoe de ontmoetingen worden gewaardeerd en waar punten voor verbetering liggen. Dit kan worden uitgevoerd door een schriftelijke vragenlijst die zij meteen na de ontmoeting inleveren.

Algemeen advies

De communicatiemiddelen die nu in gebruik zijn genomen, passen goed bij het bevorderen van de samenwerking. Zoals eerder vermeld is Politieplus een goede toevoeging om de digitale interactie te vergroten, de expertmeetings die gepland staan, zijn nuttig voor het vergroten van de warme communicatie. Ook worden er voldoende trainingen georganiseerd en zal er ook voldoende aandacht gevestigd worden op oefeningen. Met dit in het achterhoofd wordt er geadviseerd om vooral de middelen die nu gehanteerd worden te blijven gebruiken. Zorg ervoor dat er genoeg bijeenkomsten georganiseerd worden zodat men elkaar vaak ziet en dat daardoor de warme communicatie wordt vergroot. Dit om de samenwerking tijdens een crisis te bevorderen. Op deze manier wordt de koude communicatie goed opgepakt zonder dat er conflicten kunnen ontstaan.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Aangezien geadviseerd wordt om de evaluatie van verschillende kanten te laten belichten, is het raadzaam zijn om te onderzoeken hoe deze evaluaties eruit moeten komen te zien. In dit rapport blijkt dat het verstandig is om verschillende zaken te evalueren. Een nieuw onderzoek die de verschillende kanten bekijkt waarnaar geëvalueerd moet worden kan onder andere resulteren in een kant en klare evaluatie die meteen bruikbaar is voor het CCT.

Hoofdstuk 8: Discussie en slot

In dit hoofdstuk worden de conclusies in een breder perspectief geplaatst en wordt het onderzoeksproces geëvalueerd. Dit wordt aan de hand van enkele implicaties en beperkingen van het onderzoek benoemd. Vervolgens wordt er een slotparagraaf geformuleerd.

8.1. Discussie

Iedereen weet wat samenwerken inhoudt maar men vergeet alleen dat dit begrip meer is dan met elkaar werken. Er komen diverse aspecten bij kijken om van samenwerking binnen teams iets productiefs te maken, want daar draait het immers om. In de conclusie wordt duidelijk gemaakt dat een goede informatievoorziening belangrijk is voor het bevorderen van samenwerken. Op het moment dat iedereen weet wat het doel is, wat voor rol iedereen daarbij inneemt en wat de boodschap is komt wordt de samenwerking productief. Voor teams die lange tijd bij elkaar zitten, zoals het CCT, geldt dat zij ook moeten werken aan de onderlinge band. Samenwerken wordt dan prettig en overleggen en afstemmen hoeft dan niet zo vaak meer voorkomen, men weet wat ze van elkaar kunnen verwachten.

Tijdens een crisis is informatievoorziening ook één van de belangrijkste aspecten waaraan betrokken organisaties zich moeten houden. Uit de theorie blijkt dat er alleen goede externe crisiscommunicatie kan plaatsvinden als de interne crisiscommunicatie ook goed is. Zaak om hier veel aandacht aan te besteden en er voor te zorgen dat dit proces goed verloopt. Zoals in de inleiding wordt vermeld, er zijn genoeg voorbeelden van crises waarbij de externe crisiscommunicatie niet goed was doordat de interne crisiscommunicatie niet eenduidig was. Zonder goede interne crisiscommunicatie kan de crisis nadelig uitpakken voor de betrokken organisatie(s). Het is dus belangrijk om zorg te dragen dat alle interne betrokkenen dezelfde boodschap uitdragen en op één lijn zitten. Informatievoorziening ondersteunt dit.

Evaluaties komen voor in alle soorten en maten en in elke situatie kan er wel iets geëvalueerd worden. Dit kan gelden voor rapporten, verslagen van school, maar dus ook voor crises en teams zoals het CCT. Iedereen weet wat de toegevoegde waarde ervan is en dat het (bijna) noodzakelijk is. Toch blijkt maar weer dat de evaluatie er vaak bij inschiet op drukke momenten. Een gemis naar mijn inziens want een evaluatie is zo veel meer dan alleen een handig middel om de ontwikkeling van een organisatie te bevorderen. Een waardevolle factor van een evaluatie welke vaak ten onrechte wordt vergeten is het vergroten van de binding en motivatie van leden. Naast het feit dat men kan leren van de evaluatie geeft het ook een gevoel van betrokkenheid. Medewerkers die op hun afdeling de mogelijkheid krijgen om te evalueren, krijgen het idee dat ze gehoord worden en dat men oprecht geïnteresseerd is in hun mening. De boodschap is in feite: 'maak tijd voor een evaluatie'.

8.2. Implicaties en Beperkingen

8.2.1. Implicaties

Dit afstudeerrapport geeft inzicht in hoe de samenwerking binnen een virtueel team kan worden bevorderd voor, tijdens en na een crisis. Aan de hand van het uitgevoerde onderzoek is het mogelijk voor andere teams met een soortgelijk karakter en werkwijze, om bepaalde ideeën en manieren over te nemen. Voor een verder onderzoek telt dit rapport als basis. Dit is één kant van samenwerking welke is belicht aan de hand van communicatiemiddelen. Daarnaast zijn er concrete aanbevelingen opgesteld naar aanleiding van het

onderzoek. Daarnaast is het afspreken van interviews erg snel gegaan. De geïnterviewden reageerden positief en snel. Hierdoor heb ik zonder veel moeite de interviews kunnen afnemen in een relatief korte tijd.

8.2.2. Beperkingen

Respondenten
De afgenomen interviews kennen een halfgestructureerd karakter, wat betekent dat er geen gelijkmatige vragenlijst is gehanteerd. Hierdoor is het niet mogelijk om de interviews volledig met elkaar te vergelijken. Voor het aanleveren van ideeën zijn ze wel geschikt. Daarnaast is er geen onderzoekstechniek gebruikt om de interviews te verwerken. Elk interview is voor het grootste gedeelte uitgeschreven en daaruit zijn citaten gebruikt. De belangrijkste onderwerpen zijn benoemd en daaruit zijn opmerkingen uit de interviews gehaald.

Online vragenlijst
In de enquête die is verstuurd naar de 70 CCT-leden zijn er een aantal open vragen gesteld. Deze vragen kunnen niet worden verwerkt in een grafiek. Wel waren deze bruikbaar voor de beeldvorming en om te weten welke inzichten de respondenten hebben over bepaalde zaken. Daarnaast kan er niet op worden doorgevraagd. De open vragen zijn in de enquête verwerkt omdat het ging om vragen die belangrijke inzichten opleverden voor de resultaten van de enquête. Idealiter zou dit aan de hand van een interview worden gedaan maar gezien de tijd en haalbaarheid bleek dit de enige manier waarop deze informatie beschikbaar kon worden gesteld ten behoeve van het onderzoek.

Doelen en middelenschema
In het doelen- en middelenschema gaat het voornamelijk om op welke manier er wordt gecommuniceerd naar de medewerkers toe. Dit is dus veelal top-down communicatie. Voor het CCT geldt dit niet aangezien de organisatie op één lijn zit met de CCT-leden. Daarmee moet wel rekening mee gehouden worden in de toon van de communicatie.

Briefing
De betekenis van een briefing in dit rapport is dat er een moment van overleg plaatsvindt waarbij alle betrokkenen benoemen met welke taak zij zich bezighouden. Binnen de politieorganisatie worden ook briefings gehouden. Deze hebben alleen een andere insteek, namelijk een presentatie met wat het team die dag gaat doen. In de enquête is kort uitgelegd wat er onder briefing wordt verstaan, maar de mogelijkheid bestaat dat de respondenten een ander beeld van briefing in hun hoofd hadden.

8.3. Slotparagraaf

Er is onderzoek verricht om te bepalen welke communicatiemiddelen het meest effectief zijn om de samenwerking binnen het CCT van de Nationale Politie te bevorderen voor, tijdens en na een crisis. Hieruit kwam naar voren dat voor een crisis informatievoorziening en teambinding erg belangrijk zijn voor het bevorderen van de samenwerking. Door middel van diverse bijeenkomsten en digitale middelen die interactief van aard zijn, kan dit worden gerealiseerd. Tijdens een crisis is ook de informatievoorziening belangrijk en ruimte om met elkaar te kunnen overleggen en afstemmen. Na een crisis moet duidelijk worden wat er goed en fout ging bij een inzet van het CCT. Dit kan gerealiseerd worden door een evaluatie. Samenwerken is een uiterst riskant proces wat niet tastbaar is. Het CCT richt zich daarom niet alleen op het helpen van het managen van een crisis, maar ook op de samenwerking. In dit onderzoek zijn communicatiemiddelen gebruikt om samenwerking meer tastbaar te kunnen maken. Maar alleen het gebruik van middelen is niet de oplossing voor een meer optimale samenwerking. Het is een heel proces waarvan communicatiemiddelen één onderdeel van is.

Met dit hoofdstuk eindigt het adviesrapport. Vanaf de volgende bladzijde zijn de literatuurlijst, afkortingenlijst en bijlagen te vinden.

Bibliografie

Boeken

Andriopoulos, C., & Dawson, P. (2009). *Managing change, Creativity and Innovation.* London: Sage.

Baarda, D. d. (2007). *Basisboek Interviewen Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews.* Groningen Houten: Wolters-Noordhoff.

Baarda, D. d. (2006). *Basisboek Methoden en Technieken, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwantitatief onderzoek.* Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

BCM Academy. (2007). *Crisismanagement vanuit een Business Continuity perspectief.* Harderwijk : BCM Academy.

Boonstra, J. (2005). *Perspectieven op organisatie, in: Betteke van Ruler e.a., Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief.* Amsterdam: Boom.

CCT. (2011). *Projectplan CCT.* Leiderdorp.

Hogendoorn, M. (2003). *Communicatieonderzoek.* Bussum: Coutinho b.v.

Kloppenburg, M. S. (2008). *Hoera, een conflict!* Amsterdam: Sdu Uitgevers.

Koeleman, H. (2008). *Interne communicatie als managementinstrument.* Amsterdam: Kluwer.

Kuiken, A. (2006, juni 9). Snel reageren, zorgvuldig communiceren. Tilburg.

Lingsma, M., & Boers, A. (2009). *Help! Ik coach teams.* Utrecht: Multi Media Coach.

Mackin, D. (2007). *The teambuilding tool kit.* New York: Amacom.

Oomkes, F. (2000). *Communicatieleer.* Leusden: Boom Onderwijs.

Raat, F. d. (2004, december 22). Oorlogsvoering op de werkvloer. *NRC Handelsblad* , p. 18.

Rampersad, H. (2009). Financiele consequenties van passie en plezier op het werk. *Kluwermanagement* , pp. 1-2.

Regtvoort, F., & Siepel, H. (2007). *Risico & crisiscommunicatie.* Bussum: Coutinho.

Reijnders, E. (2009). *Basisboek interne communicatie.* Assen: Van Gorcum.

Reijnders, E. (2008). *Interne communicatie voor de professional.* Assen: Van Gorcum.

Scholtens, A. (2007). *Samenwerking in crisisbeheersing.* Apeldoorn: Politieacademie, Academie voor Crisisbeheersing.

van Gils, V. (2003). *Interne communicatie bij veranderingen, van weerstand naar commitment.* Waddinxveen: Kluwer.

Veiligheid, I. O. (2011). *Brand Chemie-Pack Moerdijk.* Den Haag: Ministerie van Veiligheid en Justitie.

Verhoeven, N. (2007). *Wat is onderzoek?* Purmerend: Boom Onderwijs.

Zoeteman, B. C., Kersten, W., & Vos, W. (2005). *Het beheersen door de overheid van maatschappelijke ontwrichting door (buitenlandse) calamiteiten.* Tilburg: Globus, Tias Business School, Universiteit van Tilburg.

Internet

Communicatie in crisistijd. (2010). Retrieved mei 11, 2012, from Servicecentrum Drechtsteden: http://www.servicecentrumdrechtsteden.nl/drechtsteden?waxtrapp=crasrRsHuOnMAbJoBhCKRE

Encie, Samenwerken. (2010). Retrieved Maart 13, 2012, from Encie: http://www.encie.nl/definitie/Samenwerken

Ferwerda, C. (2011). *Kansen en valkuilen in crisiscommunicatie.* Retrieved mei 11, 2012, from Servicecentrum Drechtsteden: http://www.servicecentrumdrechtsteden.nl/dds/up/ZkfaeblIQ_GRIP4_Kansen_en_valkuilen_in_crisiscommunicatie.pdf

Kornaat, N. (2011, juli 4). *Social media community building voor interne communicatie: een stappenplan*. Retrieved april 8, 2012, from Frank Watching: http://www.frankwatching.com/archive/2011/07/04/social-media-community-building-voor-interne-communicatie-een-stappenplan/

Kronenberg, T. (2010, juni 24). *Bezuinigingen dwingen de overheid tot het Nieuwe Werken*. Retrieved april 27, 2012, from Frank Watching: http://www.frankwatching.com/archive/2010/06/24/bezuinigingen-dwingen-de-overheid-tot-het-nieuwe-werken/

Mackin, D. (n.d.). *The Difference Between A Team And A Group*. Retrieved april 19, 2012, from The sideroad: http://www.sideroad.com/Team_Building/difference-between-team-and-group.html

Nieuwenhuis, M. (2010). Retrieved from The Art of Management (the-art.nl): http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_13_conflictstijlen.html

Nieuwenhuis, M. (2003-2010). *Wat zijn conflictstijlen? Het Thomas&Kilmann model* . Retrieved mei 3, 2012, from The art of management: http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_13_conflictstijlen.html

Politiebond, D. N. (2011). *Lessen uit de Noorden*. Retrieved maart 13, 2012, from De Nederlandse Politiebond: http://www.politiebond.nl/index.php?pagina=uitgave&uitgave_id=118&artikel_id=856&titel_id=1

Redactie, N. (2007, september 19). *NetOnline*. Retrieved april 24, 2012, from NetOnline: www.netonline.be/ondernemen/detail.asp?id=820

Samenwerken, wat is het? (2009). Retrieved februari 17, 2012, from Even overleggen : www.evenoverleggen.nu/6/wat+is+het/

Wubben, Y. (2012). *Teambuilding*. Retrieved mei 13, 2012, from Workshot: http://www.workshot.nl/home-2.html

Afkortingenlijst

BCM	Business Continuity & Crisiscmanangement
BT	Beleidsteam
CCT	Crisiscommunicatieteam
COPI	Commando Plaats Incident
DGBO	Districtelijk Grootschalig Bijzonder Optreden
DPC	Dienst Publiek en Communicatie
GRIP	Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure
KLPD	Koninklijke Landelijke Politiediensten
LTFO	Landelijk Team Forensische Opsporing
NCC	Nationaal CrisisCentrum
NFI	Nederlands Forensisch Instituut
NGB	Nederlands Genootschap van Burgemeesters
NP	Nationale Politie
NVC	Nationaal VoorlichtingsCentrum
PDC	Politiedienstencentrum
SGBO	Staf Grootschalig- en Bijzonder Optreden
TGO	Team Grootschalig Opsporing
TNO	Toegepast Natuurwetenschappelijk Onderzoek

Bijlagen

Inhoudsopgave

Bijlagen **1**
Bijlage I: Functieomschrijvingen CCT 3
Bijlage II: Voorbeeld van metaprofiel 4
Bijlage III: Beschrijving Belbin Rollen 5
Bijlage IV: Thomas & Kilmann model 7
Bijlage V: Topiclijst interviews 8
Bijlage VI: Interviews 10
Interview Yvonne Buma 10
Interview Majken van Dijk 11
Interview Anouk Monté 15
Interview Manon Ostendorf 18
Interview Yolanda Wubben 23
Interview Judith van der Zwan 26
Bijlage VII: Analyse interviews 31
Bijlage VIII: Enquête 35
Bijlage IX: Overige Uitwerkingen enquêtes 39
Grafieken 39
Opmerkingen Enquête 42

Bijlage I: Functieomschrijvingen CCT

Hieronder volgt een korte omschrijving van alle functies die worden vervuld in het CCT. Het gaat hierbij om:

- **Mediawatcher:** De mediawatcher analyseert de berichtgeving in de traditionele en social media en brengt geruchten en frames in kaart. De mediawatcher adviseert op basis van zijn/haar analyse aan de crisiscommunicatieadviseur om de communicatiestrategie eventueel bij te stellen.
- **Social media adviseur:** Dit is een adviseur die weet hoe geruchten op socialmedia kunnen worden ontkracht en hoe social media de gekozen communicatiestrategie effectief kunnen ondersteunen.
- **Ttrafficmanager:** De traffic manager coördineert het Crisiscommunicatieteam en houdt door middel van een logboek overzicht opafspraken, beslissingen, de voortgang van taken, etc. De traffic manager zorgt ook voor een werkbare omgeving voor het team. Denk aan middelen, werkplekken en overnachtingsmogelijkheden.
- **Communicatieadviseur:** Een (crisis)communicatieadviseur die de reguliere communicatieafdeling ondersteunt in het opstellen en uitdragen van de communicatiestrategie. Deze adviseur kan tijdens een crisis diverse rollen bekleden: communicatieadviseur SGBO, DGBO, TGO, BT, etc.
- **Persvoorlichter:** Een ervaren persvoorlichter die desgewenst op de plaats van het incident (COPI) of op het politiebureau, journalisten te woordkan staan en de lokale persvoorlichters kan ondersteunen.
- **Teamleider:** Het Crisiscommunicatieteam wordt aangestuurd door een teamleider. De teamleider is het aanspreekpunt voor alle betrokken en relevante partijen en leidt/coacht het team. De teamleider is ook degene die (in overleg met het hoofd) de keuze maakt om wel of niet een team samen te stellen en op te roepen. De teamleider gaat altijd ter plaatse en neemt de crisiskit mee.
- **Tegenspreker:** Een tegenspreker is een persoon die een open vizierheeft en kritisch kijkt naar alle middelen en acties die door de communicatieafdeling worden ingezet. De taak van tegenspreker zal veelal ingevuld worden door een communicatieve 'outsider' die op basis van volontairschap werkt.
- **Specialist (ervaringsdeskundige):** Al gelang het onderwerp van de crisis of ramp kan een expert aan het team worden toegevoegd. Stel dat er een 'schoolshooting' heeft plaatsgevonden of een grote zedenzaak aan het licht is gekomen, dan kan een ervaringsdeskundige worden ingeschakeld. Onderzoek heeft uitgewezen dat door (semi) onafhankelijke actoren in te zetten dit de beeldvorming tijdens een crisis positief kan beïnvloeden.
- **Bedrijfsjournalist:** Voor de productie van interne en externe berichtgeving is een bedrijfsjournalist beschikbaar. De bedrijfsjournalist weet hoe de politieorganisatie werkt en kan artikelen schrijven op basis van interviews,onderzoeksrapporten en informatierapportages.

Identity Compass profiel van NL046P_FRNEKU175 d.d. 14.11.2011 - Pagina 25 van 29

WAARNEMING

Zintuiglijk kanaal	Zien 80%
	Horen 50%
	Voelen 55%
Primaire belangstelling	Mensen 75%
	Plaatsen 60%
	Activiteiten 70%
	Informatie 65%
Perspectief	Dingen 50%
	Eigen 75%
	Partner 75%
	Waarnemer 50%

MOTIVATIEFACTOREN

Motieven	Invloed 65%
	Waardering 60%
	Resultaatgerichtheid 70%
Richting	Weg van 65%
	Naartoe 75%
Referentiekaders	Interne Referentie 70%
	Externe Referentie 65%
Planningstijl	Opties 80%
	Procedures 50%
Primaire aandacht	Zorgen voor Zelf 75%
	Zorgen voor Anderen 55%

MOTIVATIEVERWERKING

Niveau van activiteit	Preactief 75%
	Reactief 60%
Vergelijking	Overeenkomst 65%
	Verschil 75%
Primaire reactie	Meegaand 65%
	Polair 70%
Successtrategie	Visie 75%
	Realisatie 45%
	Kwaliteitscontrole 80%
Werkoriëntatie	Relatie 80%
	Taak 70%

INFORMATIEVERWERKING

Informatieomvang	Globaal 80%
	Details 35%
Denkstijl	Abstract 60%
	Concreet 70%
Werkstijl	Teamspeler 75%
	Individualist 60%
Tijdoriëntatie	Verleden 50%
	Heden 80%
	Toekomst 60%
Tijdkader	Lange termijn 45%
	Korte termijn 80%
Overtuigingskanaal	Kijken 65%
	Luisteren 55%
	Lezen 60%
	Handelen 70%
Overtuigingsstrategie	Scepsis 55%
	Vertrouwen 75%
Managementstijl	Leidinggevend 81%

Commotie · Bunnikseweg 53 · 3732 HV De Bilt · Tel.: 06 33 68 81 55 · Fax:
© 1995 - 2011 by Identity Compass International · Web: http://www.identitycompass.nl

Bijlage III: Beschrijving Belbin Rollen

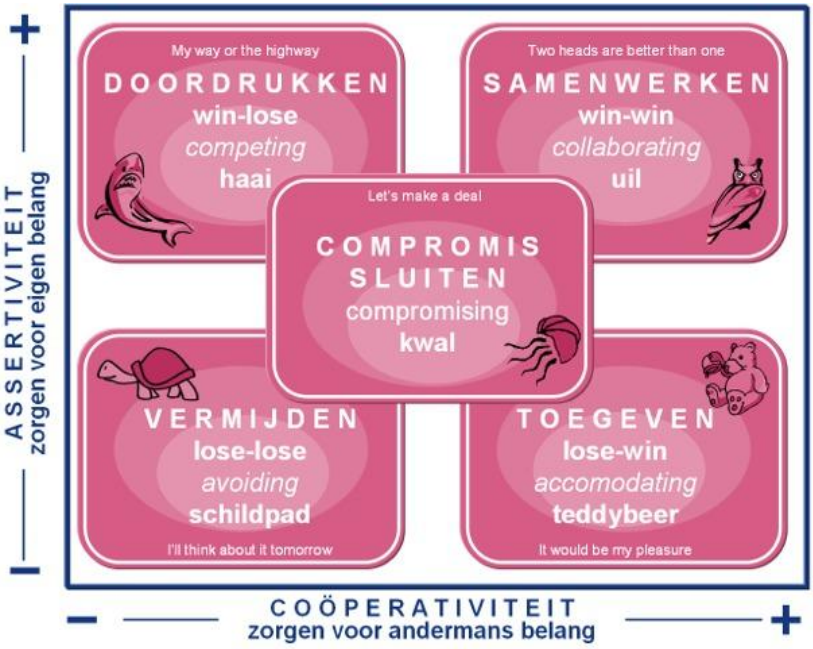
Teamrol 1: *de voorzitter* De voorzitter (niet te verwarren met de functionele rol van voorzitter van een vergadering) is duidelijk doelgericht. Hij staat open voor anderen en waardeert de bijdrage van elke bron. De voorzitter is vaak gemiddeld intelligent en creatief. Hij kan goed coördineren en middelen beheren. Hij is democratisch, stimuleert participatie, maar is bereid de verantwoording te nemen voor beslissingen. De voorzitter wordt soms gezien als gereserveerd en afstandelijk, maar deze onpartijdigheid is nuttig om inspanningen te sturen naar het gemeenschappelijke doel.
Teamrol 2: *de vormer* De vormer is zeer gedreven. Hij tolereert geen traagheid, ineffectiviteit en gebrek aan vooruitgang. Hij laat zich snel provoceren, is ongeduldig en snel geïrriteerd. Hij wordt door sommigen als een 'bullebak' gezien en kan gaan mokken als hij zijn zin niet krijgt. Hij neemt graag zichtbaar de leiding en controleert graag persoonlijk de besluitvorming. Hij kan agressief overkomen; wil de eigen ideeën uitgevoerd zien en snel. Hij heeft een hekel aan regeltjes. Op een bepaalde manier is de vormer een natuurlijke leider, iemand die respect afdwingt en energie en enthousiasme kan generen. Hij kan sceptisch tegenover anderen staan en is overdreven gevoelig voor kritiek op de eigen ideeën.
Teamrol 3: *de plant* De naam van de plant is gebaseerd op diens vermogen om ideeën (zaadjes) om zich heen te strooien, waarvan sommige zullen opkomen en andere niet. De plant is vaak de creatieve bron van het team, met een vruchtbare, intellectuele geest en een originele kijk op dingen. De plant is vooral geïnteresseerd in alles wat nieuw is en dat kan een obsessie worden. De plant heeft meestal weinig geduld voor protocol en 'de juiste werkwijze' en maakt zich niet echt druk over de praktische implicaties van de eigen plannen. Hij is meestal onafhankelijk en kan een lastige collega zijn. Hij laat zich meeslepen door een golf van enthousiasme voor zijn eigen ideeën (en soms die van anderen) en de euforie van het team. De plant heeft iets kinderlijks; laat zich graag vleien en houdt niet van kritiek op zijn ideeën.
Teamrol 4: *de monitor* De monitor is een zeer intelligent teamlid, wiens belangrijkste waarde voor het team ligt in de enorme informatiestromen die hij kan verwerken op een analytische, objectieve manier. Hij heeft een goed inzicht en benadert ideeën op een standvastige, sluwe manier. Hij is voorzichtig, opmerkzaam en zeer kritisch op onjuiste gedachtengangen van anderen. De monitor is de meest waarschijnlijke persoon om een fatale fout te ontdekken, die verder iedereen over het hoofd heeft gezien. Hij wordt daarom wel eens gezien als de domper op het enthousiasme van het team. Hij is vaak niet in staat anderen te inspireren en te motiveren en komt zelden met nieuwe ideeën. Hoewel vaak gezien als kritisch en negatief, is de monitorrol essentieel voor het succes van het team.
Teamrol 5:*de brononderzoeker* De brononderzoeker is de ambassadeur van het team, degen die het team vertegenwoordigt bij anderen. Hij is zeer goed in staat nieuwe contacten te leggen en nieuwe mogelijkheden te onderzoeken. Raakt snel enthousiast over nieuwe uitdagingen, maar kan dat enthousiasme snel verliezen als het nieuwtje eraf is of als er weinig vooruitgang wordt geboekt. Afwisseling en contact met anderen zijn essentieel voor de brononderzoeker, die anderen ook kan stimuleren en motiveren. Omdat de bronnenonderzoeker voortdurend behoefte heeft aan nieuwe stimulansen, kan hij vaak wat vlinderachtig overkomen, dus snel van het één naar het ander fladderen, zonder de discipline op te brengen om iets af te maken. Men zegt vaak dat de brononderzoeker of aan de telefoon zit of op pad is om anderen te ontmoeten en een hekel heeft aan al het andere.
Teamrol 6: *de bedrijfsman* De bedrijfsman is bij uitstek degene die kan inschatten hoe ideeën en plannen van het team in praktijk zullen uiwerken. De bedrijfsman is vaak zeer loyaal ten opzichte van de organisatie en heeftkijk op welke praktische

aspecten aan de orde moeten komen. De bedrijfsman is van nature conservatief en moet overtuigd worden van de waarde van een idee. Hij kan goed organiseren en gebruikt zijn gezond verstand. Werkt hard en is zeer gedisciplineerd, maar soms wat weinig flexibel. Hij is systematisch en grondig en hanteert meetbare resultaten als maatstaven. Wordt graag betrokken bij regels en procedures voor implementatie, maar functioneert minder goed als procedures en doelstellingen onduidelijk zijn. De bedrijfsman zet mensen weer met beide benen op de grond en soms met een behoorlijke klap.
Teamrol 7: *de groepswerker* De groepswerker is degene die het team bijeen houdt. Hij stimuleert de teamgeest, maakt mensen aan het lachen, staat open voor anderen en de sfeer in het team. Onderkent de sterke en zwakke punten van anderen en springt in op hun behoeften. Hij is waarschijnlijk het eerste teamlid dat wee van persoonlijke problemen van anderen, niet uit nieuwsgierigheid, maar uit oprechte belangstelling. Kan besluiteloos zijn in een crisis en is soms niet 'hard' genoeg. Hij weet een goede teamgeest en onderlinge samenwerking te creëren en is daarom vaak de teamleider.
Teamrol 8: *de zorgdrager* De zorgdrager is degene die de puntjes op de i zet. Hij is zeer sterk in dingen afmaken en streeft naar perfectie. Deze combinatie levert de nodige bezorgdheid op. Hij maakt zich druk over details, maar rondt taken goed en op tijd af. De nerveuze energie die de zorgdrager investeert in het eindproduct van het team, leidt tot goede resultaten. Hij is meestal geen goede leider door een teveel aan aandacht voor details, hetgeen het moreel van het team kan aantasten. Maar de zorgdrager is bijzonder vasthoudend en pas tevreden als de eigen hoge normen behaald zijn.

Bron: Reijnders, Basisboek interne communicatie, 2009

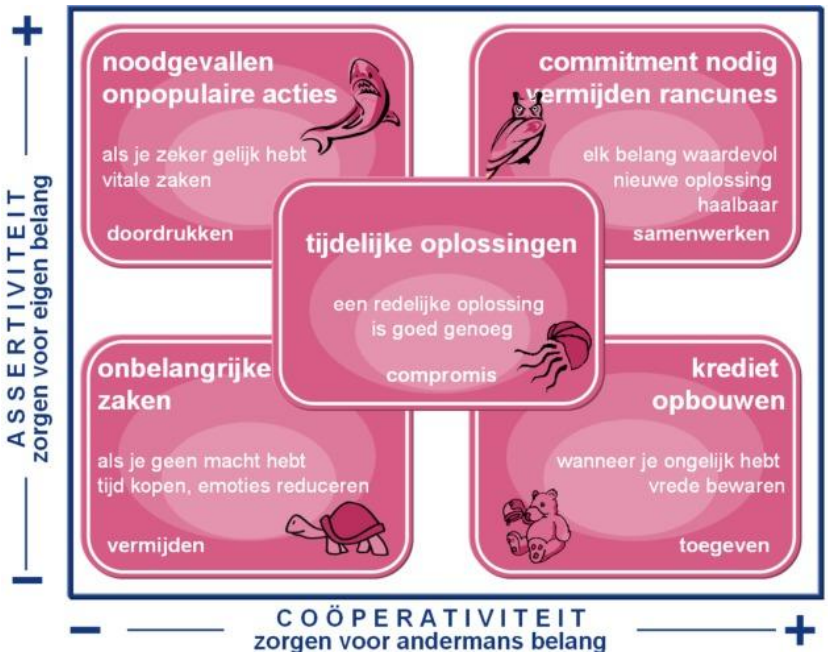
Bijlage IV: Thomas & Kilmann model

De vijf conflicthanteringsstijlen. Bron: (Nieuwenhuis, 2010)



Figuur 1.1

De vijf conflicthanteringsstijlen in combinatie met de situatie waarin de stijl het meest effectief in is.



Figuur 1.2.

Bijlage V: Topiclijst interviews

Hieronder is per interview de vragenlijst weergegeven die is gebruikt bij het afnemen van het interview.

Yvonne Buma, Hogeschool Utrecht:

- Wat moet een meer optimale samenwerking volgens jou aan voldoen?
- Aangezien er zoveel middelen bestaan, is het dan niet handiger om vanuit een behoefte te beredeneren.
- Waaraan is er behoefte en dan kijken welke middelen daar het beste bij passen? Hoe kan je op een theoretische manier achter de behoeftes komen?
- Ik gebruik momenteel het doelen/middelenschema van Quirke. Is dit passend en welke andere modellen zijn er die mij verder op weg kunnen helpen?

Majken van Dijk, LTFO:

- Wat is de werkwijze van het LTFO?
- Hoe ziet jullie opleidingen/trainingen eruit?
- Hoe houden jullie contact met elkaar buiten een crisis om?
- Wat voor communicatiemiddelen worden er tijdens een crisis gebruikt?
- Hoe vaak hebben jullie een briefing?
- Wat doen jullie aan nazorg?
- Hebben jullie te maken met andere culturen, heeft dit weleens botsingen opgeleverd?

Anouk Monté, NVC:

- Hoe ben je in contact gekomen met het NCC?
- Wat vind je van de communicatiemiddelen die gebruikt worden buiten een crisis? Is dit genoeg, voldoet het aan je eisen?
- Ben je wel eens ingezet voor het NVC? Zo ja: hoe is dit verlopen en wat vond je ervan?
- Wat vind je van de communicatiemiddelen die gebruikt worden tijdens een inzet?
- Wat vind je van de nazorg die het NCC biedt?
- Vind je dat je genoeg wordt betrokken door het NCC? Hoe ziet die interactie eruit?
- Heb je te maken met andere culturen en heeft dit weleens botsingen opgeleverd?

Manon Ostendorf, NCC:

- Hoe ziet jullie opleiding/trainingen eruit?
- Hoe verhoudt het NCC zich met het NVC?
- Hoe houden jullie contact met elkaar buiten een crisis om?
- Welke communicatiemiddelen gebruiken jullie hiervoor?
- Wat voor communicatiemiddelen worden er tijdens een crisis gebruikt?
- Wat doen jullie aan nazorg?
- Hebben jullie te maken met andere culturen, heeft dit weleens botsingen opgeleverd?

Yolanda Wubben, training/coachingbedrijf Commotie:

- Wat zijn de gevaren van samenwerken in tijden van crisis?
- Wat zijn eventuele oplossingen om de gevaren te voorkomen of op te lossen?
- Wat is anders aan samenwerken in een crisis dan in een rustige tijd?
- Wat kun je doen om irritaties/conflicten te voorkomen?
- Wat zijn jouw ideeën over een briefig?
- Welke communicatiemiddelen bevorderen de samenwerking tijdens een crisis?
- Hoe sta je tegenover een evaluatie?

Judith van der Zwan, Politie Haaglanden:

- Hoe ben je in Alphen terecht gekomen?
- Wat vond je van de samenwerking tussen jou en Politie Hollands Midden? En hoe zie jij de samenwerking tussen het CCT en een ontvangende afdeling?
- Heb je genoeg informatie gekregen over jouw taak? En zo niet, heb je de ruimte gekregen om dit aan te kaarten?
- Welke communicatiemiddelen ben je tegengekomen in je ondersteuning in Hollands Midden?
- Werkte deze goed voor jou, en waarom wel/niet?
- Hoe is de nazorg verlopen?

Bijlage VI: Interviews

In deze bijlage zijn de zes uitgewerkte interviews te vinden. Deze zijn niet woord voor woord uitgewerkt. Op alfabetische volgorde van de geïnterviewden zijn de interviews weergegeven.

Interview Yvonne Buma

	Interview Yvonne Buma (docente Interne Communicatie) 30 maart 2012
Rianne	*Waaraan moet een meer optimale samenwerking volgens jou aan voldoen?*
Yvonne	Een goede samenwerking in een team gaat en staat met de sfeer binnen de groep en de binding die de leden van het team ervaren. Gezamenlijke normen, waarden en doelen staan hierbij centraal. Wanneer ze deze componenten delen, zal de samenwerking al een stuk beter gaan. Daarnaast, wat heel belangrijk is, is dat ze het gevoel van eigenheid hebben. Dit maakt ze actief en gemotiveerd om aan het team te werken. Ze moeten weten wat speciaal is aan het team, iets waar ze trots op kunnen zijn. Op het moment dat ze trots zijn, is de motivatie om actief deel te nemen aan het team groter.
Rianne	*Welke middelen kunnen hierbij een steentje aan bijdragen gezien het een virtueel team is?*
Yvonne	Het is heel belangrijk, zeker in de beginfase, om elkaar vaak te zien. Veel (informele) bijeenkomsten organiseren, zodat de teamleden elkaar leren kennen en dus ook buiten bijeenkomsten contact met elkaar opnemen. Gezelligheid hoort er ook bij. Verder moeten de mensen elkaar ook kunnen spreken wanneer ze dit willen. Dit kan in een bijeenkomst, maar ook digitaal. Hiervoor moeten dan wel middelen komen die digitale interactie makkelijk maakt en goed toegankelijk is voor iedereen. Men moet een plek kunnen hebben om discussies te kunnen voeren. Kijk bijvoorbeeld eens naar LinkedIn. De structuur van discussie voeren kan heel geschikt zijn. Om een goed digitaal platform te creëren moet je echt iemand hebben die daarvoor vrijgesteld is, een moderator. Op die manier hebben de teamleden er ook iets aan. Bij het organiseren van bijeenkomsten is het handig om in te spelen op thema's die op dat moment ook relevant zijn. Door dit te doen zijn mensen eerder geneigd om te komen. Een ander voorbeeld van een bijeenkomst is het organiseren van een kenniscafé. Dit heb ik een aantal keer georganiseerd en het was een groot succes. Mensen leren elkaar beter kennen, komen razendsnel tot overeenkomst over een thema en zijn ook verplicht om met verschillende mensen te praten.
Rianne	*Hoe ziet zo'n kenniscafé eruit?*
Yvonne	Je verdeelt iedereen in groepjes van 4 a 5 personen met een notulist. Elke groep krijgt een vraag waarover een discussie wordt gestart. Het goed formuleren van deze vraag is cruciaal. De notulist houdt alle opmerkingen bij. Na ongeveer 30 minuten gaat iedereen (behalve de notulist) naar een andere tafel (5 verschillende tafels dus) waar dezelfde vraag ligt. Men bespreekt water aan de andere tafels aan de orde is geweest en bouwt daarop verder. De notulist van deze tafel notuleert weer. Na ongeveer 30 minuten gaat men weer terug naar hun eigen tafel en herhaalt het proces van tafel 2 zich. De kans is groot dat aan het einde men het globaal eens is. Met zo'n discussie worden er geen compromissen gesloten, maar

	komen eerder win-win situaties aan te pas. Belangrijk hierbij is dat de vraag glashelder is en aanleiding geeft tot discussie.
	Ik dank je hartelijk voor je medewerking en je tijd.

Interview Majken van Dijk

Interview Majken van Dijk, LTFO, 25 april 2012

Rianne	*Wat is de werkwijze van het LTFO?*
Majken	Het bestaat nu een aantal jaar, sinds 2007. Het is ontstaan omdat vanuit het programma 'versterking opsporing en vervolging' de aanbeveling gedaan is om kwalitatief en kwantitatief voorbereid te zijn op grootschalige onderzoeken. Daarbij werd onderscheid gemaakt in standaard Plaats Delict, maatwerk Plaats Delict, maatwerk plus en calamiteit. De eerste drie worden in principe uitgevoerd door de gewone regio's, maar als het groter wordt dan dat, of als het heel complex wordt, dan wordt het LTFO opgeroepen. Het voormalig –rampen-identificatieteam, en Samenwerkingsverband Forensisch Onderzoek bomexplosies zijn opgegaan in het LTFO. Het is een team van de politie en wordt beheerd door het KLPD. Het team bestaat uit 160 experts, vanuit politieregio's maar ook defensie, brandweer, NFI en een aantal externe deskundigen zoals tandartsen en postmortale zorg. Het is dus redelijk breed. Hierbij is ongeveer 80 procent politie en de rest zijn dan de partners. Een aantal mensen werken fulltime voor het LTFO. De experts zijn gewoon werkzaam in hun eigen politieregio en worden opgeroepen op het moment dat het nodig is.
Rianne	*En hoe gaat dat oproepen in zijn werking?*
Majken	Het begint vaak in de regio's, waar zich een crisis voordoet. Op een gegeven moment zien ze dat de crisis te groot wordt, omdat het ontzettend veel werk is of dat het politiek-bestuurlijk heel complex is. Of dat het een hele moeilijke identificatie betreft, waar ze niet zo goed uitkomen. Op dat moment kunnen ze een oproep doen om het LTFO in te zetten. We hebben verschillende soorten inzetten, een A-inzet waarbij het om een hele grote calamiteit betreft, bijvoorbeeld een neerstorting van een vliegtuig. Wij van het backoffice worden dan als eerste gebeld en kunnen wij direct gaan opschalen. Teamleden worden direct opgeroepen Als het meer om een specialistische planbare inzet gaat, bijvoorbeeld in het buitenland, dan doen we dat in overleg met hun leidinggevenden.
Rianne	*Hoe zijn jullie aan de experts gekomen?*
Majken	Zij hebben gesolliciteerd. Wij hebben een oproep uitgedaan en daarop hebben zij gereageerd. Wij zetten een vacature in het vakblad Blauw en dan krijg je gewoon een sollicitatie procedure.
Rianne	*Hoe regelen jullie dat met beschikbaarheid?*
Majken	Als ze niet kunnen moeten ze wel een goede reden hebben. Het ligt hierbij ook aan de grootte van een inzet. Als het echt een calamiteit is, dan moet er wel een goede reden zijn om niet te komen. In principe hebben we ook van de leidinggevende een akkoord, van mocht

	het zover zijn dat ie dan ingezet kan worden. Kijk er kan natuurlijk altijd iets zijn, een privé gebeuren waardoor je niet kan of een vakantie. Maar buiten dat is het wel de bedoeling dat je komt. En dat gaat ook goed binnen de groep. De teamleden vinden het eerder vervelend dat ze niet worden gevraagd dan dat ze niet kunnen. Zij hebben ook het idee: als we ze nu helpen, komen ze ons ook helpen wanneer er iets bij ons is. Het is een wederzijds gebeuren.
Rianne	*Wie bepaalt wat voor inzet het wordt? Jullie of de ontvangende afdeling?*
Majken	Ook dit ligt aan de inzet. Als je bijvoorbeeld naar het buitenland gaat, zoals Tripoli, dan betaalt Buitenlandse Zaken voor de inzet, dus dan zit er ook een beperking aan de hoeveelheid van mensen die we sturen. Maar voor de rest, als wij komen dan bepalen wij ook hoe we dat gaan aanpakken. We nemen zeg maar de plaats delict echt over, maar we doen het wel in samenwerking met de mensen van de regio. Eigenlijk zitten er vaak mensen van ons team ook in het regionale team waaraan we hulp geven, dus dat is wel makkelijk. Het kan ook zijn dat we ondersteunen, maar dan is het niet echt een calamiteit. Maar als het echt iets is, dan krijgen we een goed omschreven opdracht van een Officier van Justitie. Daarin staat bijvoorbeeld dat het LTFO verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het forensisch onderzoek en de identificatie van slachtoffers. Als we worden opgeroepen dan hebben we een vast aantal leidinggevenden binnen het LTFO die bepalen wie en hoeveel mensen worden ingevlogen.
Rianne	*Hebben jullie ook trainingendagen of een opleiding gehad voor het LTFO?*
Majken	Dat ligt een beetje aan het vakgebied waarin zij zitten. We verwachten natuurlijk dat ze gewoon kennis hebben van het vak. Als je kijkt naar de explosievendeskundigen, zij hebben de kennis die ze nodig hebben, alleen als het gaat om heel specifieke kennis hebben ze extra opleidingen gevolgd bij de Politieacademie en in het buitenland. En dat geldt voor identificatie bijvoorbeeld ook. We zegen altijd 1 x 100 slachtoffer is echt iets heel anders dan 100 x 1 slachtoffer, er komt gewoon veel meer op je af als het zo grootschalig wordt. Dus we doen wel veel aan oefenen en trainen van de protocollen en hoe gaan we met elkaar om. De leidinggevenden binnen het LTFO moeten ook weten hoe ze moeten acteren op verschillende gebieden tijdens een calamiteit. Omgaan met andere organisaties in binnen- en buitenland bv..
Rianne	*Als er geen crisis is, jullie zijn natuurlijk een virtueel team, hoe houden jullie dan contact met elkaar?*
Majken	We hebben sowieso regelmatig bijeenkomsten, dan kan één of twee dagen zijn. Het is belangrijk om de binding te houden, waardoor we regelmatig bij elkaar komen. We hebben het dan over onder andere de ontwikkelingen, maar het is ook gezellig. Dat is ook belangrijk. Deze bijeenkomsten kunnen ook gecombineerd worden met een training. We hebben in januari een tweedaagse gehad, waarbij zo'n 40 mensen aanwezig waren. En dan organiseren we ook bijvoorbeeld een barbecue of een borrel daarnaast, voor de gezelligheid. Ook hebben we expertmeetings waarbij we verschillende mensen hebben betrokken die vertelden over alle ontwikkelingen rondom forensische opsporing. Dus dat soort bijeenkomsten organiseren wij ook. Met het hele team, met die 160 man dus, hebben we dit niet zo vaak, ongeveer 1 of 2 keer per jaar. We hebben wel per vakgebied, bijvoorbeeld identificatie, één keer per maand een bijeenkomst. Dat is een club van 15 man. Per functie hebben we dan

	verschillende bijeenkomsten. We zeggen dat ze 15 tot 20 dagen buiten een inzet om beschikbaar moeten zijn voor het LTFO. Het gaat dan om trainingen, oefeningen, bijeenkomsten. Dit hebben we ook echt nodig. Voor de experts vragen we niet zoveel dagen dat ze vrij moeten zijn, maar voor de mensen die de boel echt trekken is dit een minimum, er is namelijk ontzettend veel te doen.
Rianne	*Naast de bijeenkomsten, wat hebben jullie nog meer qua middelen?*
Majken	We hebben een website waarin iedereen kan inloggen. Deze is nog wel in ontwikkeling maar tussen de bedrijven door proberen we daar wel nieuwtjes op te zetten. Hierop staan nieuwsberichten op, alle gegevens op van de leden, een aantal standaardformulieren. We zijn bezig met een journaal. Bij het inzetten kan je zeggen dat deze leden worden ingezet en alleen zij kunnen dan het journaal op. We zijn bezig met een forum idee, zodat de mensen digitaal kunnen discussiëren. Dit is alleen lastig omdat het via een politienetwerk loopt en veel dingen dus beveiligd zijn. Verder hebben we een mailbox en sturen we regelmatig e-mails. We hadden een nieuwsbrief, maar dit loopt nu via de website. Een nadeel hiervan is dat je er veel tijd voor moet nemen en als je iets op de site wil plaatsen duurt dit een stuk langer vanwege de beveiliging. Het is dus niet handig als je de site up-to-date wil houden. Inloggen op de site lukt ook niet in alle regio's vanwege de beveiliging. We doen ook aan verjaardagskaarten. Toevallig hebben we iemand die dit heel goed bijhoudt, dus dat scheelt een hoop.
Rianne	*Hoe wordt iedereen opgeroepen voor een inzet?*
Majken	We bellen in principe iedereen op. We kunnen dan ook gelijk meer informatie meegeven over de inzet. Ook sturen we een groeps-SMS zodat we weten wie er eventueel beschikbaar zijn, maar we hebben geen piepers.
Rianne	*Wat houdt de nazorg bij jullie in?*
Majken	De verantwoordelijkheid van de nazorg ligt bij de regio's zelf, maar het begint wel bij het LTFO. Bijvoorbeeld bij Alphen aan den Rijn, het bedrijfsopvangteam (BOT) heeft iedereen even gebeld. En verder zijn er wel wat nazorgtrajecten geweest. Verder hebben we bij een kleine inzet een schriftelijke evaluatie, dan hebben we een formulier wat de mensen kunnen invullen. Niet meteen na een inzet, maar wel vlot er achteraan. Bij een grote inzet, zoals in Tripoli, daarvoor hebben we echt een debriefing gehouden in de vorm van een bijeenkomst. Daar wordt veel aandacht aan besteed. De evaluatie wordt verwerkt en aan de hand daarvan komen altijd weer evaluatiepunten uit die we kunnen verwerken in een training. Ook schenken we er aandacht aan tijdens een ander soort bijeenkomst. In zo'n evaluatie worden vragen gesteld over de inzet zelf, zeg maar vakinhoudelijk of ze daar wat op aan te merken hebben, ook over de samenwerking hoe ze het zelf hebben ervaren of ze ergens mee zitten, en ook tips ter verbetering. En daarnaast houden de collega's elkaar ook goed in de gaten.
Rianne	*Hoe vaak hebben jullie een briefing?*

Majken	In het begin is er altijd een briefing. De hoeveelheid hangt echt samen van de inzet. De leidinggevenden hebben meerdere keren op een dag een briefing. Vragen als: hoe is het gegaan, wat gebeurt er nu en wat moet er nog gedaan worden, worden dan behandeld. Met de hele club wordt er gemiddeld twee keer per dag gebrieft, een briefing vooraf en een debriefing. Als een inzet meerdere dagen duurt heb je vaak s'ochtends een opstartbriefing.
Rianne	*Hebben de leden van het LTFO ook een inbreng? Kunnen zij ook naast een evaluatie bepaalde zaken aankaarten?*
Majken	Ja, graag zelfs. Het wordt ook wel gedaan, ze weten ons te vinden. Als ze ideeën of tips hebben dan kunnen ze dat gewoon melden. Ze zijn gewoon ontzettend gemotiveerd om te werken.
Rianne	*Hoe vaak hebben jullie gemiddeld een inzet?*
Majken	Toen we begonnen hadden we het idee, één of twee keer per jaar. Maar na verloop van tijd is dat veel en veel meer geworden. Dit jaar is tot nu toe rustig, maar we hebben ook jaren gehad waarin we 10 inzetten hebben gehad. Maar ook dat zegt niks: in 2010 hadden we er maar een paar, maar 1 daarvan was de vliegramp in Tripoli, maar daar zijn we wel een half jaar mee bezig. De afhandeling duurt ontzettend lang, daarvoor hoeven niet alle LTFO'ers mee bezig te zijn maar degenen die fulltime werken bij het LTFO zijn daar lang mee bezig.
Rianne	*Hebben jullie nog te maken gehad met andere culturen of werkwijzen?*
Majken	We hadden sowieso te maken met verschillende clubjes. Een onderdeel was trots op hun groep en naam, maar vielen onder het LTFO. Tussendoor merkte je toch dat zij hun naam bleven gebruiken. Dit kan wrijving leveren tussen de andere onderdelen, omdat zij het idee hebben dat iedereen onder het LTFO valt en hoeven geen eigen identiteit te hebben. Dat los je alleen maar op door te samenwerken. Samen oefeningen te doen en tijdens zo'n oefening daarop ook te richten, zodat het opgelost kan worden. De meeste zijn natuurlijk bereid om samen te werken en sommigen minder. Als het echt nodig is gaat het hoofd LTFO een gesprek voeren met iemand, maar zo ver komt het bijna nooit. Kijk een Limburger is echt anders dan een Amsterdammer. Maar dat maakt het juist leuk. Uiteindelijk voegt het allemaal wel zo.
Rianne	*Nou van mijn kant was dit het wel. Ik weet niet of jij nog iets hebt wat van belang kan zijn voor het CCT?*
Majken	Het belangrijkste is dat je team blijft bestaan en binding blijft houden. Dit moet gewoon op een hele natuurlijke manier plaatsvinden. Door genoeg van je te laten horen en door genoeg je gezicht te laten zien, moet dit goed komen. Hoe vaak je elkaar moet zien hangt er maar net van af. Je kan je beter richten op een aantal bijeenkomsten per jaar, dan dat je elke maand iets moet organiseren. En belangrijk daarbij is dat het ook gezellig moet zijn, dat vergroot de binding in een team. De ontspanning is heel essentieel. Je moet elkaar gewoon zien.
Rianne	*Hartelijk dank voor je medewerking en voor het vrijmaken van jouw tijd.*

Interview Anouk Monté

Interview Anouk Monté (NVC) 16 april 2012

Rianne	*Hoe ben je in contact gekomen met het NCC?*
Anouk	Ik was een paar jaar geleden redacteur bij het communicatieplein en daar kregen we een oproep binnen van het NCC. Het NCC wilde het NVC gaan opzetten en zocht 90 mensen voor allerlei communicatiediscplines. Ik was werkzaam als redacteur, maar kwam bij de kennismaking er achter dat ik liever in de taakgroep analyse wilde zitten.
Rianne	*Hoe vond je de opleiding van het NCC?*
Anouk	Ja dat was goed, was prima. Ze hebben twee goede docenten hiervoor aangewezen. Zij hebben de grote lijnen uitgezet en daarbuiten worden ook allerlei mensen ingehuurd om die cursussen te geven, bijvoorbeeld specifiek op sociale media.
Rianne	*Manon heeft me verteld dat jullie ook halfjaarlijkse netwerkdagen of expertmeetings hebben. Vind je dit genoeg?*
Anouk	Ik vind het inhoudelijk altijd heel interessant. Het is mijn idee dat je om goed te kunnen functioneren in zo'n team, moet je elkaar heel goed kennen. En dan is twee keer per jaar denk ik te weinig. Er zijn wel andere momenten dat we elkaar spreken, met bijvoorbeeld oefeningen. Afgelopen jaar hebben we twee oefeningen gehad. Waarvan één grote waarbij alle ambtenaren, beleidsmedewerkers en ook het communicatieteam hebben geoefend. Voorafgaand hebben we ook een oefening daarop gehad, daar zaten een paar weken tussen. En dan merk je dat het heel goed helpt als je elkaar beter kent. Tijdens een crisis zijn een aantal collega's misschien niet beschikbaar, vanwege vakantie of iets dergelijks. En als je dan een team moet samenstellen dat elkaar niet goed kent, dan weet je ook niet goed van: die is goed daarin en die kan drie dingen tegelijk. Om dat soepel te kunnen laten verlopen moet je elkaar wel echt een paar keer per jaar zien.
Rianne	*Werken jullie dan ook met vaste teams?*
Anouk	We zijn nu in teams ingedeeld, team A, B en C. Dan word je wel geacht om die week standby te staan met je hele team. Je werkt dus wel met je vaste team, maar dat is ook goed denk ik. Maar het is ook zinvol om de anderen ook te kennen. En daarmee bedoel ik ook de adviseurs en redacteuren.
Rianne	*Daarvoor heb je ook genoeg mogelijkheden gekregen?*
Anouk	Ja hoor, die zie ik met de expertdagen, de 2 opleidingsdagen. Ook zie ik ze wel eens op een borrel. Het is ook wel zaak om daar naartoe te gaan en meestal koppelen ze daar ook iets inhoudelijks aan vast. Afgelopen keer hebben ze dat gedaan met de beroepsniveauprofielen van Logeion. Ze hebben geregeld dat ook de NCC mensen daar ook zo'n beroepsniveauprofiel krijgen. Iemand die hierover meer kon vertellen was aanwezig op de borrel, dus dan heb je nog meer reden om naar de borrel te komen.
Rianne	*Ik merk op dat jij deze dagen heel nuttig vindt om elkaar beter te leren kennen. Merk je ook dat andere NVC'ers dat ook hebben?*

Anouk	Ja klopt. Maar het lukt niet iedereen om te komen. De dagen worden meestal georganiseerd op een dinsdag of donderdag, omdat dan iedereen er meestal wel is. Maar je merkt ook dat sommigen iets anders hebben voor werk. Er kan namelijk altijd iets tussenkomen. Als woordvoerder zijnde kan het ineens zo zijn dat er iets moet gebeuren. Die hebben dan dingen waarmee ze rekening moeten houden. Al kennen zij elkaar al wel redelijk goed.
Rianne	*Zijn jullie al een keer ingezet?*
Anouk	Nee ik nog niet. Ik heb alleen de oefeningen en trainingen gehad. Het enige was Diginotar, dat was wel een grote kwestie.
Rianne	*Communicatie buiten een crisis om. Ik weet dat er al een aantal middelen gebruikt worden zoals de bijeenkomsten, en ook nieuwsflits. Vind je dat dit genoeg is?*
Anouk	Ja op zich wel. Maar het mag vaker. Ik kijk ook regelmatig op de website, maar dat komt ook door mijn werk bij DPC. Misschien is het wel handig om dat vaker te doen. Daarnaast heb je ook een NCC nieuwsbrief en dus een NVC nieuwsbrief. De NCC nieuwsbrief gaat eigenlijk vooral in op de theorie van crisisbeheersing en ook crisiscommunicatie. in de NVC nieuwsbrief zitten ook wat praktische dingen in van wanneer er weer netwerkdagen zijn, opleidingsdagen.
Rianne	*Zijn er daarnaast nog andere middelen?*
Anouk	We hebben ook een LinkedIn groep. Deze is afgesloten, alleen alle NVC'ers kunnen hierop. We hebben die zelf aangemaakt. Daar staan allerlei handige dingen op zoals een handleiding voor Twitter. Het is handig omdat het gemakkelijk te maken is en je kan er altijd op. We gebruiken het meer om documenten te delen. We hebben er ook wel discussies op, maar gebruiken het meer om te delen.
Rianne	*Heb je meer behoefte aan die discussies, of brainstormen?*
Anouk	We hebben al wel een aantal keer gebrainstormd met het NCC. Afgelopen zomer hadden we nog zoiets. Je komt altijd wel op nieuwe ideeën en manieren. Het is een nuttig middel voor ook jouw team om te brainstormen. Maar voor LinkedIn bijvoorbeeld, daarvoor moet je wel echt een aanleiding nodig hebben om ergens je mening over te geven. Na een oefening dan zit iedereen vol van zo'n intensieve dag en dan zou ik ook behoefte hebben om na te praten met elkaar. Er is wel een bureau dat een evaluatie maakt na een oefening met waarnemers etc. Zij maken voor het NCC ook een rapport met hun bevindingen. Het duurt alleen een tijdje voordat ze klaar zijn en ik zou het wel prettig vinden om na een paar dagen al iets te doen. Afgelopen keer hebben we het meteen daarna gedaan, maar ik vind het prettig om het na 1 dag of 2 dagen te doen. Anders ben je nog zo gaar van de dag.
Rianne	*Zou je dat dan schriftelijk willen doen? Of juist persoonlijk?*
Anouk	Ik zou het liefst weer bij elkaar komen denk ik. Dat je kan zeggen: ik vond dit niet goed gaan, maar dat wel. Het werkt ook weer mee aan het versterken van de band, omdat je toch met elkaar in stresssituaties moet kunnen samenwerken. In persoonlijke bijeenkomsten kun je elkaar feedback geven of complimenten. Maar als persoonlijk niet lukt, zou LinkedIn ook wel

	een optie zijn denk ik.
Rianne	*Zijn er ook nog andere digitale manieren, zoiets als een intranet, waarvan je denkt dat is handig,? Of zie je het als een extra middel erbij dat ook weer bijgehouden moet worden?*
Anouk	Ja wij gebruiken hier intern yammer. Dat zou op zich ook wel geschikt kunnen zijn voor het NVC. Maar daar komen ook telkens andere berichtjes tussendoor, want iedereen gebruikt het op zijn eigen manier. Maar je kan er wel een aparte groep voor maken. Het moet wel een meerwaarde hebben boven LinkedIn.
Rianne	*Vind je dat je genoeg wordt betrokken bij het NCC? In de zin van: het NCC organiseert en regelt veel, krijg je de ruimte om ook jouw mening in te brengen? Heb je daar ook behoefte aan?*
Anouk	Nou wat ze organiseren doen ze altijd wel erg goed. Ik heb niet echt het idee dat ik daarbij betrokken ben geweest, behalve bij die brainstorms. Het is namelijk wel prettig om een kijkje achter de schermen te krijgen over wat zij allemaal organiseren, bij bijvoorbeeld de voorbereidingen van zo'n oefening, een gesprek met de minister. Op die manier begrijp je beter waarom bepaalde dingen zo zijn geregeld. Waarom doen we tijdens een oefening toch dingen anders dan van te voren is afgesproken. Daar is bijna altijd een reden voor, vaak natuurlijk een politieke en/of bestuurlijke reden. Daar kan je misschien niet al te veel over kwijt of wat naar buiten kan, maar wat wel naar buiten kan is vaak heel leerzaam om te weten. Dan zie je hoe complex het is om de dingen op een bepaalde manier te organiseren. Dus daar zou ik wel wat meer over willen weten. Ook bijvoorbeeld over de evaluatie die redelijk laat klaar is, waarom is dat zo.
Rianne	*Nou weet ik dat jullie een halfjaarlijkse evaluatie hebben. Deze gaat alleen in op het proces, van hoe zijn de protocollen gevolgd en niet zozeer op de samenwerking die heeft plaatsgevonden. Vind je dit genoeg? Of wil je een evaluatie hebben na elke crisis die ingaat op de samenwerking?*
Anouk	Ja misschien ook wel vaker. Evaluatie is voor mij wel belangrijk. Misschien elk kwartaal een evaluatie. Er zijn altijd wisselingen in de groep, mensen die weggaan of veranderingen. Bijvoorbeeld met de taakstelling, er zijn minder ambtenaren. Ik kan me ook voorstellen dat er dan minder van onze poule van specialisten met mensen die misschien wel hun baan kwijt zijn. En dat is wel handig om te weten. Ook de veranderingen die los staan van de bezuinigingen. Verder zou ik ook wel een evaluatie willen hebben met de coördinator. Hoe heeft hij dingen meegemaakt en hoe had hij het liever gezien? Je zit de hele tijd met je eigen groep met een coördinator. Ik zou het wel interessant vinden hoe hij zoiets meemaakt.
Rianne	*Wordt dit vermeld op de nieuwsflits?*
Anouk	Tot nu toe heb ik dit nog niet gemerkt. Maar die van het NCC zou wel een goed medium hiervoor kunnen zijn. Of je zou ergens een ruimte moeten hebben waar je zo'n vraag kan stellen. Daarvoor zou LinkedIn wel een goed middel voor kunnen zijn. Of wij last hebben van de bezuinigingen. Het NCC zou dan ook daar eens op moeten kijken om te weten welke vragen er spelen bij ons. Ik denk ook wel dat ze erin kunnen, maar niet of ze dat ook doen.

	Het zou wel handig zijn als ze er wat vaker op kijken.
Rianne	*Hoe ziet de interactie eruit tussen het NVC en NCC?*
Anouk	Ja dat ziet er goed uit. Ik word op tijd geïnformeerd over verschillende zaken. Wat wel beter kan is het bepalen van iemands beschikbaarheid. Ze vragen natuurlijk wel wanneer je op vakantie bent of dat je voor een langere tijd weg bent. Maar wat wel beter kan is het contact over wanneer je precies wel of niet kan. Weten wanneer mensen een papa- of mamadag hebben bedoel ik dan meer.
Rianne	*Hoe geven jullie je vakanties door?*
Anouk	Meestal krijgen we zo voor de zomer een oproepje in de NVC nieuwsflits op onze vakanties door te geven. Dit doen we dan via de e-mail.
Rianne	*Oké, ik weet toevallig dat het NCC, in de voorloop van een crisis, jullie allemaal een e-mail sturen met daarin informatie over wat er gaande is. Vind je dit een goed initiatief?*
Anouk	Ja op zich wel. Ik heb wel mijn telefoonnummer doorgegeven als dat nodig is. Dit voor het geval ik mijn e-mail niet op tijd doorlees. Ik vind een SMS of telefonisch dan een goed idee om op te roepen. Dit hangt alleen wel af van de situatie. Met diginotar bijvoorbeeld is geen crisis waarmee je 24 uur mee bezig bent. Als een provincie onder water staat is dat natuurlijk een ander verhaal.
Rianne	*Hoe vind je de communicatie in zijn algemeen van het NCC, zijn er dingen die je mist?*
Anouk	Nee ik vind dat zij wel op een goede manier communiceren. Ik mis eigenlijk ook niet echt iets. Misschien, wat ik al eerder zei: iets van een logboek of zoiets waarbij de manier waarop iets wordt besloten, ik dat kan inzien. Iets wat voor iedereen beschikbaar is, dat zou ik wel handig vinden.
Rianne	*Is er naar jouw idee sprake van cultuurverschillen gezien het feit dat jullie allemaal van verschillende departementen af komen?*
Anouk	Nou bij borrels zie je wel die cultuurverschillen. Een ander type mensen. Maar bij een crisis heb ik het met mijn team nog niet echt meegemaakt. Je stort je allemaal op dat ene onderwerp en dan ga je gewoon aan de slag. Je hebt te maken met andere soort types, met ieder een eigen werkwijze. Het is wel goed om duidelijke afspraken te maken. Die moet dit opleveren, die moet dat opleveren. De adviseurs gaan daarmee aan de slag. Maar dat is er wel goed ingeramd. Daar kan je eigenlijk ook niet van afwijken.
Rianne	*Nou dat was het dan wel. Ik wil je hartelijk bedanken voor je medewerking en voor het vrijmaken van je tijd.*

Interview Manon Ostendorf

Op het moment van interviewen was Manon Ostendorf nog werkzaam bij het NCC als senior communicatiadviseur. Op dit moment is zij hier niet meer werkzaam.

Interview Manon Ostendorf (NCC) 2 april 2012

Rianne	*Wat hebben jullie gedaan om met elkaar leren samen te werken?*
Manon	We hadden een spel waarin de mensen zowel fysiek als verbaal moesten samenwerken. Tijdens zo'n teambuildingsdag werd duidelijk wat de rollen waren binnen een groep. Wat zijn de natuurlijke leiders en wie gaat, voordat er wordt begonnen, analyseren? Daarna hebben we vervolgens besproken van wat was nou jouw rol en hoe heb je die opgepakt? Ook hebben we besproken van wat vond je fijn aan de manier waarop een ander met je sprak en wat niet. Dat laatste had voornamelijk onze voorkeur, omdat je toch onder een grote druk met elkaar moet kunnen samenwerken. Het kan dan voorkomen dat je dan wat korter door de bocht communiceert. Ook moet je weten wat een ander bedoeld.
Rianne	*Hoe voorkom je het feit dat wanneer iemand kort door de bocht spreekt het niet fijn vindt?*
Manon	Wat mijn werkwijze hierover is, ik ben dan nu leidinggevende. In het dagelijks leven, op het moment dat ik een voorstel heb, dan geef ik iedereen de ruimte om er wat over te vinden en dan kijken we samen wat we eraan kunnen doen. Maar wanneer het crisis is, dan is het een stuk minder democratisch. Dan ben ik een ME- peloton's commandant en zeg ik: we gaan nu, en dan mag je je nog wel één keer omdraaien, maar daarna moet je gewoon gaan. Maar om dat te zeggen dan moet je al wel een dusdanige band met elkaar hebben, dat je je dat kunt veroorloven. En daar is die nazorgfase voor. Dan bespreek je dus wat er fout of goed ging. Zo heb je dus voor en na de zogeheten warme communicatie, en tijdens de koude communicatie.
Rianne	*Hoe verloopt het samenwerkingsproces naar jouw mening?*
Manon	Nou ja, het is een uitdaging om een random samengesteld team te laten samenwerken. Het is niet alleen dat men elkaars naam moet kennen, maar elkaar ook echt kunnen aanvoelen. En dat voor een team dat elkaar bijna nooit ziet, dat is de grootst mogelijke uitdaging waar je voor kan komen te staan. Hiervoor is persoonlijk contact het belangrijkste als je het hebt over communicatiemiddelen. Aangezien je elkaar niet veel ziet, moet je toch ervoor zorgen dat je de band met elkaar weet te behouden.
Rianne	*En op welke manier zorg je daarvoor? Hoe hou je contact met elkaar?*
Manon	Daar hebben we van alles op bedacht, maar nog lang niet alles is in uitvoering. Op het moment dat iedereen fysiek bij elkaar is, trekken wij als organisatie ons terug. Alles moet ten dienste staan van het feit dat de mensen elkaar gaan leren kennen. Dan laten we het team het werk doen. In de rest van de periode dat we niet bij elkaar zijn, zijn wij eigenlijk de zender. Uiteraard moeten wij wel aansluiten op ook zij willen. Buiten persoonlijk contact doen we dus veel schriftelijk.
Rianne	*Welke middelen gebruik je daarvoor?*
Manon	Op het moment dat er een crisis speelt, gaan we een mailtje sturen met daarin: wat speelt

	er? Wat is er aan de hand? Wat zijn we op dit moment aan het doen? Dit hebben we gedaan aangezien wij mensen hebben die veel verstand hebben van communicatie, maar niet van crisiscommunicatie. Door middel van zo'n mailtje konden we ze meenemen in onze denkbeelden. Verder hebben we 2 keer per jaar een halfjaarlijkse evaluatie van welke inzetten zijn er geweest, wat zijn de uitkomsten, wat moeten we daarmee doen. Die maken we voor de Voorlichtingsraad, dit zijn de directeuren communicatie van alle departementen. Maar dat communiceren we uiteraard ook naar de mensen.
Rianne	*Stellen jullie zo'n evaluatie verplicht? Moet iedere NVC'er daarbij aanwezig zijn?*
Manon	Nee, bij departementen werkt dat anders. Wat wij doen is een soort stoomrondje na afloop van een crisis, waarin wij zelf onze beelden met elkaar delen. Dus eigenlijk de nazorg. En als daar geen knelpunten uitkomen, dan gaat iedereen weer over op de orde van de dag en laten we het zo lopen. Wij hebben namelijk altijd een evaluatieploeg rondlopen die de formele evaluatie uitvoert en die vragen niet eens om een formulier in te vullen of zo, dat is iets heel raars.
Rianne	*Dus geen enquêtes of wat dan ook? Helemaal niets?*
Manon	Nee, en ik vind dat persoonlijk minder goed werken hoor, moet ik eerlijk zeggen. Ik zou er toch eerder voor kiezen om de mensen zelf vrij kort daarna even wat evaluatiepunten te vragen op het gebied van communicatie. Het enige wat zij doen is dat zij controleren of de procedures zijn gevolgd, maar dat zegt niks over of jij je werk lekker heb kunnen doen en of je goed hebt samengewerkt met collega's. Maar daarvoor hebben we dus dat stoomrondje en als daar knelpunten uitkomen dan nodig ik de mensen uit voor een gesprek. Zo nodig hebben we dus als evaluatie een persoonlijk gesprek.
Rianne	*Oké, en verder, wat voor middelen gebruiken jullie nog meer?*
Manon	Nou ja, we zijn begonnen met het versturen van verjaardagskaarten. Maar dat is zo vervelend als je het drie jaar doet dan vinden mensen het normaal om het te krijgen. Als je het een keer vergeet dan is lijden een last, dus toen hadden we zoiets: moeten we dat eigenlijk wel doen? Dus wat we wel doen een het versturen van een **kerstgroetje**. Daarnaast hebben we een **borrel**. Ik heb zelf niet iets met een nieuwjaarsborrel, dus wij hebben een voorjaarsborrel. Dat vindt iedereen leuk! Wat we verder doen is een **nieuwsflits**, waarmee wij regelmatig communiceren. Ik vind persoonlijk, en dat doen wij niet goed, dat je een nieuwsbrief of flits ofwel op vaste tijdstippen verstuurd, maar niet op het moment dat jij iets nieuws hebt te communiceren. Maar dat is vaak de manier waarop wij over opleidingen communiceren. En dat vind ik niet handig. Als ik jullie een tip mag geven dan zou ik dat gescheiden houden. Een nieuwsbrief moet je terzijde kunnen leggen op het moment dat ze het te druk hebben. Daar staat nice-to-know informatie in, en niet need-to-know informatie. Dus ik vind dat je voor je need-to-know informatie een ander kanaal moet gebruiken. Wij doen dat via de e-mail, omdat het toch het gemakkelijkst is. Verder hebben we 2 keer per jaar netwerkdag. Die staan altijd in het teken van

	crisiscommunicatie. De mensen die we daarvoor uitnodigen zijn onze contactpersonen in de veiligheidsregio's, de 90 NVC'ers. Gemiddeld hebben we per dag zo'n 60 tot 80 deelnemers. Elke keer hebben we een ander thema, maar heeft wel te maken met crisiscommunicatie. Nu het CCT er is, kan ik me heel goed voorstellen dat we gewoon goed aangelijmd blijven, want als het goed is werk in je crisistijd heel nauw samen. Dan is het heel goed om van elkaar te weten wat er gebeurt er nou waar.
Rianne	*Komen er veel NVC'ers naar de netwerkdagen? Hoe zorgen jullie ervoor dat er zoveel mogelijk komen?*
Manon	Van de 90 NVC'ers komt er ongeveer de helft van. Gelukkig hebben de meeste het besef dat die netwerkdagen wel belangrijk zijn. We krijgen eigenlijk elk jaar wel voldoende mensen zonder er al te veel moeite voor hoeven te doen.
Rianne	*Zijn die dagen genoeg om elkaar te zien?*
Manon	Het is genoeg om elkaar weer even gezien te hebben. Het is een plek waar Rijk en regio elkaar zien en een kijkje in elkaars keuken hebben.
Rianne	*In die zin heb je te maken met mensen uit verschillende organisaties. Ook de mensen die zijn aangesloten bij het NVC komen uit verschillende departementen. En je hebt dan te maken met verschillende bedrijfsculturen. Hebben jullie daar botsingen mee gehad?*
Manon	Nee geen botsingen, maar in het woordgebruik loop je misschien er tegen aan. Wat wij een analyse vinden, noemen anderen dat anders. De één noemt het mediawatching, de ander weer een omgevingsanalyse. Dus voor het woord zitten er verschillende beelden onder. Dit is iets waarmee we met de opleidingen ook voornamelijk op zitten hameren. Zorg er nou voor dat als we het hier over hebben, dan bedoelen we dit. Maar echt botsingen van culturen hebben we nog niet echt gehad. Hoewel het op papier heel aannemelijk zou zijn dat dat gebeurd. We hebben in die drie poules ook bewust de mensen verspreid, zodat er geen kliekjes ontstaan. Er ontstaat hier eigenlijk een nieuwe cultuur.
Rianne	*Het heeft dus echt een natuurlijk verloop gekregen?*
Manon	Ja dat denk ik wel echt ja. Ik zie gewoon dat dat heel erg goed gaat.
Rianne	*Zijn de NVC'ers ingedeeld op verschillende functies?*
Manon	We hebben drie taakgroepen: analyse (hoe ervaart de buitenwereld nou wat er aan de hand is?) advies (die bestuderen de bestaande draaiboeken en op basis van de bestuurlijke besluitvorming bekijken zij wat moeten wij er nou mee? En maken daar een geheel van en signaleren als het goed is ook de knelpunten) aanpak (aanpak voert het uit even plat gezegd. Hierin zitten voorlichters) Als het goed is kan de taakgroep analyse weer zien hoe de voorlichters het hebben gedaan en of het overkomt.
Rianne	Je noemde al eerder een teambuildingsdag die jullie hebben georganiseerd. Hoe ziet jullie verdere opleiding eruit voor de NVC'ers?
Manon	We hebben een E-learning traject opgericht. Het nadeel is dat de mensen elkaar niet meer

	zien, het voordeel is dat we de mensen flexibiliteit geven om op hun eigen vakgebied een module te laten volgen zodat ze weer bij zijn. Ook hebben we een NCC academie die allerlei dingen voor ons regelt. Zij maken de modules voor het traject. Wij geven wel de input aan ze, maar zij kunnen het weer qua techniek maken. We huren de opleidingscapaciteit in. De trainers huren we in, en zijn extern. We hebben een opleidingpakket waarin een basistraining crisiscommunicatie zit. Daarnaast hebben we verdiepingscursussen waarin alle rollen door elkaar zitten. En dan hebben we nog per poule teambuildingsessies en oefendagen. Dan gaan ze ook als poule feitelijk aan de slag. Tot slot hebben we nog één keer per jaar een nationale oefening waarbij we als crisiscommunicatie maar een onderdeel zijn van een groot geheel.
Rianne	*Communicatiemiddelen tijdens een crisis… komen jullie allemaal bij elkaar?*
Manon	Ja degene die hier moeten zijn komen dan naar het NCC. We werken met een LCMS, een soort informatieuitwisselings-systeem, waarbij iemand klokt iets in en dan kan jij je computer aanzetten en zien wat er aan de hand is. En hoe we het verder doen.. we hebben de meest geavanceerde middelen staan, maar onze oude flipoverboard werkt toch nog steeds het beste. Op digitaal gebied zal er vast komende tijd nog iets veranderen, maar meer dan dit zou ik niet weten.
Rianne	*Jullie werken met verschillende diensten. Wanneer de tweede dienst komt, hoe wordt de kennis en informatie overgedragen aan de tweede ploeg?*
Manon	De overdracht gaat via de coördinatoren. De nieuwe coördinator bespreekt met de oude coördinator wat de stand van zaken is, wat de knelpunten waren enzovoort. Vervolgens geeft de nieuwe coördinator een briefing aan de nieuwe mensen en dan weet iedereen als het goed is wat hij doet. In principe kan iedereen in de documenten van de vorige ploeg, want we hebben allemaal accounts op functie. Dus je pakt gewoon het account en inlogcode van je voorganger op en je kan verder waar de ander is gebleven.
Rianne	*Stel je voor, er is sprake van een crisis. Je gaf eerder al aan, we sturen een email eruit met dit is er tot nu toe aan de hand. Hoe selecteer je precies de mensen?*
Manon	Ja, we werken in principe met piketpoules. In week 1 heeft poule A piket en in week 2 poule B. We roepen ze nu nog op via de SMS. We zijn bezig geweest met semafoons, maar A dat is een dure oplossing en B er zit nogal wat weerstand op door mensen. Op dit moment is het nog een beetje van kijken wie er komt en hopen dat ze het gehoord hebben. Ik zou liever naar een systeem toe willen waarbij mensen kunnen aangeven: ik ben onderweg. Maar daarvoor is op dit moment de organisatie en techniek nog niet voor ingericht. Als het me niet duidelijk is wie er komen dan bel ik zelf een aantal mensen op. Ik weet wie ik daarvoor kan bellen.
Rianne	*En de mensen die niet worden opgeroepen, hou je die op de hoogte van een inzet?*
Manon	Ja, die krijgen ook die e-mail. Degenen die moeten komen krijgen daarbij een SMS. En even voor de duidelijkheid, die e-mail sturen we niet alleen wanneer er sprake is van een crisis, of waar we het NVC voor nodig hebben. Het is puur voor de beeldvorming, van wat nou een crisis is. En als de eerste poule aan slag is informeren we een aantal uur later de tweede poule, wat er gaande is. Zodat zij iets kunnen organiseren als dat nodig zou zijn. Maar dat doen we niet midden in de nacht.

Rianne	*Na afloop van een inzet, spreken jullie nog met de eerste poule?*
Manon	Het zit eigenlijk zo: wanneer de tweede poule aan het briefen is, dan is de eerste poule aan het debriefen. Hierin wordt dan gekeken hoe het is gegaan en wat kon er beter gaan. Als mensen daar behoefte aan hebben, dan kan er een vervolggesprek komen. Dit kan de volgende dag zijn of een aantal dagen later. Maar de debriefing doen we altijd.
Rianne	*Hoe vaak zijn jullie al ingezet?*
Manon	In werkelijkheid, ik geloof iets van vier of vijf keer sinds 1992. In 2010 zijn we volledig gemoderniseerd en sindsdien nog niet opgeroepen. We hebben alleen maar geoefend.
Rianne	*Wat doen jullie eraan om wel vaker ingezet te worden? Ik kan me namelijk voorstellen dat je wel jaarlijks ingezet moet worden.*
Manon	Ze zijn nu aan het kijken voor een soort NVC lite. Ik vind het een beetje een rotwoord. Maar ze zijn nu een tussenteam aan het formeren, omdat veel mensen het NVC te groot vinden. Van een eigen afdeling naar 30 man laten invliegen is een vrij grote stap. Ik ben van mening dat je je daar niet druk over moet maken aangezien er nooit 30 mensen komen. Er zijn namelijk altijd mensen die niet kunnen. Maar goed, ze zitten nu te denken aan een interdepartementaal tussenteam van een man of 6 die in de tussenfase bij elkaar komen, in de hoop dat ze dan wat sneller durven op te schalen.
Rianne	*Tot slot, hoe zijn jullie tot de keuze gekomen voor jullie communicatiemiddelen?*
Manon	We hebben met elkaar daar vrij intensief over na zitten denken en hebben een beetje zitten inventariseren over wat zou kunnen. Verder hebben we het ook gewoon aan de NVC'ers zelf gevraagd, zo van hoe willen jullie het? En dan zie je dat die wensen heel erg uiteenlopen, maar dat hangt ook af van de situatie. Mensen kunnen heel ambitieus zijn daarin, maar in werkelijkheid in die enorme infobesitas waarin we nu leven, is het ook moeilijk om iedereen op een goede manier te kunnen bereiken. We hebben het aan iedereen gevraagd, en daaruit hebben we zelf een keuze gemaakt. Het is nu een mengeling van alles wat.
Rianne	*Oké, hebben jullie achterhaald wat de achterliggende behoeftes zijn van de NVC'ers?*
Manon	Nee niet echt iets concreets. Het enige wat ik als aanknooppunt heb is dat we wel elke keer, bij onze netwerkdagen, evaluatieformulieren uitdelen waar we ook echt 90 % van terugkrijgen. En daar scoren we enorm hoog op tevredenheid. Die netwerkdagen voorzien een enorme behoefte. En bij een opleiding doen we ook een evaluatieformulier.
Rianne	Nou dat was het dan wel. Ik wil je hartelijk bedanken voor je medewerking en voor het vrijmaken van je tijd.

Interview Yolanda Wubben

Interview Yolanda Wubben (trainer/coach), 08 mei 2012

Rianne	*Wat zijn de gevaren van samenwerken in tijden van crises?*

Yolanda	Tijdens een crisis komt er een enorme druk te liggen op mensen. Er is altijd sprake van een spanning. Hierdoor neigen mensen naar een tunnelvisie. De aandacht wordt grotendeels gelegd op hun eigen taak en daarmee vergeten ze vaak de aansluiting met hun omgeving. Tijdens een crisis zijn mensen veel meer taakgericht. In een rustige tijd, buiten een crisis om, voldoen mensen ook hun taken, maar delen en toetsen hun informatie met hun collega's. Naast het feit dat mensen dan ook taakgericht zijn, zijn ze ook meer relatiegericht dan tijdens een crisis. Wanneer mensen terecht komen in een tunnelvisie hebben ze geen oog meer voor het delen van hun informatie. Hierdoor wordt er gevaar gelopen dat mensen langs elkaar heen gaan werken, met alle gevolgen van dien. Dat is een gevaar in tijden van crises. Daarnaast bestaat de kans dat irritaties die mensen hebben niet uitgesproken worden, doordat een crisis veel spanning met zich mee brengt. Irritaties kunnen ontstaan doordat mensen moe zijn en met andere taken/dingen bezig zijn. En onder tijdsdruk staan.
Rianne	*Wat zijn andere componenten waarmee rekening gehouden moet worden tijdens een crisis?*
Yolanda	Het is echt van belang dat bepaalde vastgeroeste overtuigingen kenbaar worden van elkaar. Irritaties kunnen voorkomen worden, door van te voren uit te spreken wat elkaars belangrijkste overtuigingen voor samenwerking zijn en welke betekenis mensen geven hieraan geven. Een voorbeeld: beiden zeggen we dat we als waarde samenwerking hebben. De betekenis die ik aan samenwerken geef is dat we elke 15 minuten bij elkaar komen en even checken of alles goed gaat. Jouw idee van samenwerken is dat je drie keer op een dag bij elkaar komt om de zaken even door te bespreken. Je ziet dat dit voor problemen kan zorgen aangezien jij op een gegeven moment gek wordt van het feit dat ik zo vaak langs kom om te overleggen. Andersom begrijp ik jou niet aangezien je wilt samenwerken en vervolgens mij het idee geeft dat we de taken verdelen en niets doen aan samenwerken. Een oplossing hiervoor zou zijn dat mensen de situatie kunnen relativeren en meer bewustzijn creëren. Hierdoor wordt het niet een probleem dat de één vaker bij elkaar wil zitten en overleggen dan de ander. Op die manier worden afspraken gemaakt en compromissen gesloten. Men weet dan ook van elkaar wat diegene prettig vindt en kan zijn eigen gedrag meer relativeren.
Rianne	*Wat zijn andere oplossingen dan relativeren en meer bewustzijn?*
Yolanda	Wanneer er eenmaal sprake is van irritaties en misschien nog erger, conflicten, dan moeten de betrokkenen in gesprek met elkaar gaan. Belangrijk hierbij is de betrokkenen aangeven wat ze niet leuk vinden aan elkaars gedrag en niet op de persoon. De toon wordt daardoor al heel anders en zorgt ervoor dat de boel niet escaleert. Tegen iemand zeggen dat hij of zij een vervelende manier van doen heeft, en welk effect dit heeft op de ander is anders dan te zeggen dat iemand zelf vervelend is.
Rianne	*Wat is de rol van een teamleider hierin?*
Yolanda	De teamleider heet ook een belangrijke rol in het voorkomen van irritaties/conflicten. De teamleider moet ervoor zorgen dat de balans tussen taak- en relatiegericht in orde blijft. Als dat niet het geval is, kan het voorkomen dat de teamleider juist irritaties en conflicten maakt.

Rianne	*Wat is anders aan samenwerken in crisistijd dan in een rustige tijd?*
Yolanda	Als je in een 'normale' situatie zit heb je rustig de tijd voor alles. Mensen voelen niet de druk en de spanning die je tijdens een crisis wel hebt. Daarnaast kan het voorkomen, vooral in geval van het CCT, dat mensen naar vreemde locaties moeten. Werken in een vreemde omgeving kan voor sommigen lastig zijn. In een rustige tijd hoef je niet naar een vreemde omgeving en zit je 'veilig' op je eigen plek.
Rianne	*Wat kun je doen om irritaties/conflicten te voorkomen?*
Yolanda	Tijdens een crisis is er vaak sprake van een situatierapportage ofwel briefing. Als hierin ook een paar minuten vrij gemaakt worden zodat mensen kunnen aangeven waar ze last van hebben en wat juist moet blijven, kan er al een deel van de irritaties worden voorkomen. Door dit elke keer te doen in een briefing, dan wordt het normaler voor mensen om hun gevoelens te uiten en zullen zij sneller melden waar ze last van hebben. Dit kan alleen maar een positief effect hebben op de samenwerking. Ook vermijd je hier voor een groot gedeelte het geroddel of het praten achter iemands rug om. Mensen moeten op tafel leggen wat hun dwars zit en de anderen moeten daar volwassen mee om kunnen gaan. Het gaat hier niet om eindeloze verhandelingen. Maar kort aangeven waar je last van hebt. En wat goed is. Zo'n briefing heeft naast een taakgerichte functie dus ook een relatiegericht functie. Er bestaat een grotere kans dat conflicten vermeden worden door het organiseren van briefings waarin een moment vrij wordt gemaakt om de samenwerking te bespreken. En je bouwt zo aan een sterker team voor toekomstige crises.
Rianne	*Hoe vaak raad je een briefing aan?*
Yolanda	Je kan niet echt zeggen hoe vaak men een briefing moet houden. Dit hangt volledig af van een inzet en in welke fase je zit van een crisis. Ik kan me voorstellen dat je in het begin van een crisis vaker briefings organiseert dan als je in de eindfase zit. Het is ook verstandig om in het begin van een crisis meer briefings te houden. Als je dit niet doet, dan loop je heel veel mis qua informatie. Zoals eerder gemeld, ga je ook kort in op samenwerking van je team. Dit moeten ze eigenlijk verplicht stellen tijdens briefings.
Rianne	*Stel er is sprake van een conflict tussen mensen tijdens een crisis, wat moet er dan gebeuren?*
Yolanda	In principe moeten de betrokken dit apart zelf uitzoeken. Men moet leren om het zelf te kunnen oplossen. Hierbij moet je hen de verantwoordelijkheid geven, want uiteindelijk moeten professionals met elkaar kunnen samenwerken. Als de boel echt uit de hand loopt kan er een neutrale derde persoon bijgevoegd worden. Deze persoon kan het gesprek begeleiden en ervoor zorgen dat de echte irritaties snel op en van tafel komen. Belangrijk hierbij is dus dat er dingen gezegd worden over elkaars gedrag en niet over elkaar.
Rianne	*Kun je middelen noemen die de samenwerking binnen een team tijdens een crisis kunnen bevorderen?*

Yolanda	Ik ben van mening dat met elkaar praten, als in zeggen wat je echt bedoelt/nodig hebt!, al een hoop conflicten kan voorkomen en een samenwerking bevordert. Door eerlijk naar elkaar te zijn en door tijdig te melden waar je last van hebt en waarom wordt erger voorkomen. Men moet in dat geval ook open staan om opbouwende kritiek toe te staan, met de nadruk op opbouwend! Daarom hebben de CCT-leden een metaprofiel ontvangen. Dit is een interview geweest waarin ze vragen moesten beantwoorden over hoe zij informatie verwerken. Hieruit blijkt op welke manier zij informatie filteren en selecteren. Ik zie dit als een krachtig middel dat werkt om beter samen te werken. Tijdens een crisis moeten de leden een kopie meenemen van het eigen denkprofiel en ophangen. Op die manier kunnen zij zien waar het gedrag of een reactie van iemand vandaan komt. Hierdoor kunnen zij de situatie beter relativeren en begrijpen, voordat de irritaties de overhand krijgen.
Rianne	*Hoe sta je tegenover een evaluatie?*
Yolanda	Evalueren vind ik heel belangrijk. Bij het opzetten van een evaluatie moeten er wel verschillende componenten worden meegenomen. Zo kan je niet alleen de inzet op inhoud evalueren, maar is het ook heel wijs om de samenwerking te evalueren.
Rianne	*Ik wil je hartelijk bedanken voor je medewerking en voor het vrijmaken van je tijd.*

Interview Judith van der Zwan

Interview Judith van der Zwan, woordvoerder Politie Haaglanden, 24 april 2012

Rianne	*Hoe ben jij in Alphen terecht gekomen?*
Judith	Voor zover ik weet, nadat het was gebeurd, is er eigenlijk al vrij snel contact geweest tussen onze bureauchef en de directeur daar, Dick. Toen is daar al wel gesproken over de mogelijkheid voor ondersteuning en uiteindelijk is daar na het weekend pas formeel het verzoek gekomen vanuit Hollands Midden aan ons. Ze konden namelijk wel wat handjes gebruiken. We wisten in het weekend al dat er mogelijk een verzoek zou komen, maar op maandag hebben we pas een officieel verzoek gehad. En toen zijn we ook gelijk dinsdag gegaan.
Rianne	*Wist je toen ook precies wat je taak zou zijn? Had je vooraf informatie gekregen?*
Judith	Niet anders dan gewoon de informatie die publiekelijk bekend was. Niet zozeer de inhoudelijke en procesmatige, alles wat er achter zit, dat niet. We wisten wel dat er ook ondersteuning nodig was voor onder meer de dagelijkse werkzaamheden, dat ging natuurlijk ook gewoon door, en voor het mediawatchen.
Rianne	*Had je daar behoefte aan om wel meer informatie te ontvangen vooraf?*
Judith	Op zich om daar naartoe te gaan om ondersteuning te bieden, in de bredere zin van het woord niet. We startten die ochtend en werden gebrieft, met de hele ploeg. Hierbij werd de stand van zaken besproken en werd er ook vooruit gekeken, naar wat er die dag en wat er de komende dagen ging gebeuren. Dus daaruit haalde je toch al een hoop informatie. Als ik naar

	mezelf kijk, ik heb die eerste dagen ondersteund bij het mediawatchen en dat was volgens mij, nog een beetje ongegrond gebied. Iets wat nog niet zo structureel gedaan wordt. Daar was dus nog helemaal geen systeem voor. Dat werd allemaal maar gewoon onder elkaar gezet en werd via de mail rondgestuurd. Dat kwam eigenlijk pas eind van de week echt naar voren en dat werd toen ook besproken dat dit gewoon niet werkte. Het werd gewoon niet zichtbaar voor anderen wat er gedaan was en wat er nog moest gebeuren. En er verschenen zo ontzettend veel berichten, met Alphen. Het had geselecteerd moeten worden per doel, zoals onderzoek of beeldvorming. Het had ook op onderwerp gecategoriseerd kunnen worden, of in dagen. Maar er was eigenlijk geen overzicht. Daarbij is waarschijnlijk heel veel dubbelwerk verricht en om dat te voorkomen, en om je werk een doel te geven om daarmee ook een bijdrage te leveren, moet je denk ik van te voren duidelijk voorstellen wat je wil, een goede en strakke taakverdeling en een goed systeem. In de mogelijkheden die er waren ben ik prima geïnformeerd van te voren. Ik wist ook wat ik moest doen, ik miste alleen een handige structuur voor het verzamelen van de informatie vanuit de media.
Rianne	*Heb je hiervoor ook de ruimte gekregen om dit melden bij de collega's van Hollands Midden?*
Judith	Op een gegeven moment werd door meerdere mensen dan alleen ik, geconstateerd dat het gewoon niet werkte op die manier. Toen is iemand ook met het structureren aan de slag gegaan. Dus ik heb wel de mogelijkheid gekregen om het te delen en dat ook gedaan.
Rianne	*Je had het over briefings, hoe zag dit eruit?*
Judith	We hadden een ochtend en een middagbriefing waarin werd behandeld: wat is er gebeurd, wat gaat er vandaag gebeuren en in de komende dagen, wie heeft wat nodig, dat soort vragen. Dus wel echt de essentiële informatie om alles bij elkaar te houden.
Rianne	*Je hebt 5 dagen meegelopen, hoeveel briefings had je gemiddeld op een dag?*
Judith	Af en toe hadden we er drie op een dag, s'ochtends, in de middag en aan het eind van de middag. Ik vond het in ieder geval erg goed werken. Er hing ook een overzicht van de verschillende teams die op dat moment draaiden en wie er aan al die teams waren gekoppeld. Op het moment dat je wordt ingevlogen, zoals het CCT, dan is dat erg goed om precies te weten waar je met welke vragen terecht kunt of wie zich waarmee bezig houdt. Het aantal briefings lijkt me goed om dat vast te leggen, bijvoorbeeld altijd s'ochtends, s'middags en één s'avonds. Voor de rest moet je kijken naar wat de behoeftes zijn, dan kan je altijd bijsturen. Dit moet kunnen inpassen in de behoeftes. Wat me wel, achteraf gezien, handig zou lijken, is een journaal. Dus iets waarin beschreven staat wat iedereen vanuit zijn of haar taak doet. Dat je weet wie wat aan het doen is en wat er al gedaan is. Dat werkt gewoon goed, ook omdat niet iedereen alle briefings bij kan wonen. Mensen komen later aan en tijdens een crisis gebeurt er gewoon zo ontzettend veel. Dat zou prettig zijn als er op die manier een soort van logboekachtig journaal wordt bijgehouden. Zodat je allemaal gewoon met de neus dezelfde kant op wijst. En voor het CCT is dit iets waarmee je gelijk geïnformeerd bent. Op het moment dat je binnenkomt je gelijk kan zien wat er al gebeurd is.

Rianne	*Hoe verliep de samenwerking met Politie Hollands Midden?*
Judith	We kenden elkaar eigenlijk niet goed, maar de samenwerking ging erg goed. Je komt allemaal uit een politieorganisatie en je doeleinden en je referentiekader zijn hetzelfde. Ook ben je allemaal communicatieprofessionals. Vanuit die hoedanigheid heb je ook wel allemaal dezelfde bril op in ieder geval. Dat ging dus eigenlijk vanzelf gewoon goed. Maar er wordt wel anders gewerkt, wij werken anders dan Hollands Midden doet en dat uit zich in hele praktische dingen. Als ik kijk naar de uitgangspunten, dan kwam dat aardig overeen. Maar die praktische dingen, dat wordt natuurlijk wel zichtbaar als je gaat samenwerken. Maar dat had ik niet zozeer met Hollands Midden.
Rianne	*Voorzie jij dat dat wel problemen kan opleveren?*
Judith	Ik denk dat het doel gewoon heel duidelijk moet zijn. Wat gaan we doen hè. Dat is denk ik cruciaal dat dat voor iedereen duidelijk is. Dit geldt voor zowel het CCT als voor de ontvangende afdeling. Dan kun je daarvoor in ieder geval nooit een discrepantie tussen krijgen, of verkeerde verwachtingen. Dat is één ding wat heel belangrijk is. Er kan ook een stuk onzekerheid in zitten, in zoverre, kijk je merkt het al in je eigen korps. Bijvoorbeeld als je verschillende onderzoeken naast elkaar legt, kun je heel transparant zijn of juist een heel stuk terughoudender. Dit hangt ook natuurlijk af van het onderzoeksbureau. Maar dit is heel persoongebonden. Hoe transparant, hoe proactief een afdeling is, dat is al per persoon verschillend, laat staan per korps en per crisis. In dat laatste word je natuurlijk geholpen door de aard van een crisis. Het zit hem niet zozeer meer in de informatievoorziening als belangrijkste doel voor het CCT, maar juist in de duiding, in de betekenisgeving. En wat de buitenwereld vindt en daarop inspelen, een stukje beeldvorming dus. Maar ik voorzie daarin wel, dat je als korps bepaalde normen en waarden hebt en het CCT heeft hele andere, dat er een frictie zou kunnen ontstaan.
Rianne	*Even terug gaan op de middelen tijdens een crisis. We hebben het al even gehad over de briefings en een mogelijk journaal. Heb je nog andere ideeën of middelen die gebruikt zijn tijdens Alphen? Iets waar je tegenaan gelopen bent of wat je juist prettig vond?*
Judith	Er zijn geen andere middelen geweest. Ik denk dat die briefing een hele belangrijke was en is. Daar zat wat dat betreft ook veel structuur in. Duidelijk werd wat elk 'team' had gedaan en ging doen. Dat is wel één van de belangrijkste manieren om te zorgen dat iedereen voldoende geïnformeerd is. Ik denk ook dat het goed is om dat vast te leggen, te digitaliseren zodat je dat kan terug zien. Ook voor de mensen die eventueel later invliegen. En daarnaast denk ik, op het moment dat je de briefings aanvult met een stukje journaal, dan kom je denk ik een heel eind.
RIanne	*Had je ook een eigen account bij Hollands Midden?*
Judith	Ja dat is ook een dingetje. We hadden geen account en dat was lastig omdat we daar niet konden werken. Accounts werden wel aangevraagd wat een week kon gaan duren. Dat is uiteindelijk heel snel geregeld, maar je bevordert natuurlijk niet echt je inzet, althans je effectiviteit. Als je daar lang mee bezig bent dan, dan kun je op dat moment niet erg veel doen. Behalve als je een stand-alone computer hebt. En voor het mediawatchen was dat op zich wel te doen, ik kon namelijk prima zoeken wat er zich in de media afspeelden. Maar voor Jelleke, die bij de woordvoering zat, zij kon niks opzoeken, geen telefoonnummers opzoeken.

	Dat was wel lastig.
Rianne	*Zat er bij de briefings die je had ook een stukje brainstorm bij?*
Judith	Nee dat zat er niet bij. Ik heb dat vanuit mijn taak, mijn functie ook niet echt gemist. Behalve dat ik op een gegeven moment had gevraagd aan collega's, of we het mediawatchen niet op een veel efficiëntere manier doen. Ik weet ook niet of dit naast de briefings ook gebeurde. Ik kan me namelijk wel voorstellen, dat als je met meerdere mensen hetzelfde werk hebt, dat er meer overlegvormen lopen waarin je bijvoorbeeld brainstormt over wat je doet. Het was in ieder geval niet in de briefing en kan me voorstellen dat het voor een bepaald taak wel gewenst is.
Rianne	*Hoe zie jij de samenwerking tussen het CCT en een ontvangende afdeling? Wat is de rol van het CCT daarin, terughoudend of 'mogen' zij ook ideeën aankaarten?*
Judith	Kijk, je startpunt is altijd een incident of een crisis. Dan overleg je binnen je eigen korps, wat is er beschikbaar, wat is er al bekend. Op basis daarvan bepaal je samen met je teamleiding en bij een opschaling mogelijk ook de korpsleiding, wat de lijn is voor de woordvoering en voor je communicatie. En vervolgens is het natuurlijk wel goed om dit te spiegelen aan andere deskundigen en om met elkaar dit verder uit te werken. Uiteindelijk moet je dit natuurlijk ook voorleggen en samen behandelen met je collega's zodat je wel op dezelfde golflengte zit en hetzelfde doel voor ogen hebt. Als je dat niet doet, dan is de ramp na de ramp nog groter. Dus voor mij moet het wel zo zijn dat de adviseur of teamleider uiteindelijk ook helpt aan het bepalen van de strategie. Een CCT integreert op het moment van komen ook in de huidige communicatieclub. Wij kwamen pas aan nadat de eerste fase in Alphen al voorbij was. Er waren al persconferenties geweest en er was al een strategie bepaald. Onze rol daarin kon zijn was het voeren van tegenspraak, hoe zou het anders kunnen. In mijn beeld moet je op een gegeven moment ook geen onderscheid meer maken tussen het CCT en een ontvangende afdeling.
Rianne	*Je hebt vijf dagen meegedraaid bij Hollands Midden, hoe is de afronding verlopen?*
Judith	Ja dat was prima. Het is niet zo dat we feitelijk onze inzet hebben geëvalueerd, maar we hebben wel even besproken wat er allemaal was gebeurd en wat vond je ervan. We doen het met elkaar allemaal, ook al was onze bijdrage maar gering, we voelden ons zeer gewaardeerd en dat was erg fijn. Het was goed om te werken en dat vergrote ook onze motivatie als het gaat om een volgende keer. We hebben wel die laatste dag met z'n allen die film gekeken die gemaakt is ten behoeve van de collega's en dat was ook heel positief. En het is ook een stukje wat je met elkaar doet.
Rianne	*Het gaat dus voornamelijk wel om een stuk persoonlijk contact?*
Judith	Ja absoluut. Het komt ook voort uit de behoefte die Hollands Midden had voor extra ondersteuning. We werden gewaardeerd en dat is ook heel belangrijk en daarin zijn ze ook heel duidelijk in geweest. We hebben daarna ook nog een boekje ontvangen over Alphen en dat soort kleine dingen, dat was allemaal heel goed geregeld.
Rianne	*Hoe sta je tegenover een eventuele evaluatie?*

Judith	Ik denk dat dat heel erg goed zal zijn. Het was natuurlijk dat het voor het eerst op deze manier deden. Je kan er altijd van leren. Als er een CCT komt is een evaluatie essentieel, zeker voor het team zelf. Het is natuurlijk wel de bedoeling dat het team steeds vaker komt ondersteunen.
Rianne	*Ben je dan van mening dat de evaluatie alleen voor het CCT moet plaatsvinden of ook voor de afdeling waar het CCT heeft geholpen?*
Judith	Ik denk twee kanten op. Ik denk dat het CCT als middel, dat je dat goed moet evalueren. Hoe heeft het gewerkt, welke doelen werden zichtbaar. Maar ik denk ook dat het goed zou zijn als de ontvangende afdeling hierover evalueert. Het is sowieso goed als een afdeling een crisis evalueert. De communicatie ansicht moet geëvalueerd worden en de rol van het CCT daarin. De evaluatie vanuit het CCT moet dan ook voornamelijk ingaan op de samenwerking binnen het CCT. Maar dan moet je ook kijken of je de goed mensen hebt gestuurd, waren er bepaalde functies meer nodig of juist niet. Er zijn verschillen aspecten wat het CCT kan evalueren. Maar ook de ontvangende afdeling moet kijken of het CCT heeft bijgedragen.
Rianne	*Zou je denk je, ook met oog op Alphen, behoefte hebben om contact te houden tijdens een inzet met het CCT?*
Judith	Dat is afhankelijk van de situatie. We hebben wel veel contact gehad met onze collega's van Haaglanden, maar dat was meer een persoonlijke betrokkenheid en dat was prettig. Ik kan me ook voorstellen dat dat er is als ik in Limburg of in Groningen zit. Misschien voor een stuk representativiteit, van hoe verloopt de samenwerking tot nu toe en kom je eruit. Maar kan me niet voorstellen dat ik direct behoefte heb aan collega's van het CCT. En mochten er problemen zijn dan trek je zelf wel aan de bel.
Rianne	*Nou van mijn kant was dit het wel. Ik weet niet of jij nog iets hebt wat van belang kan zijn voor het CCT?*
Judith	Nou, voor de effectiviteit voor het CCT lijkt het mij handig om zo snel mogelijk in te vliegen. Het biedt een meerwaarde als het CCT snel wordt ingevlogen. Het is namelijk lastig om pas na een aantal dagen ingevlogen te worden en mee te helpen aan bijvoorbeeld de woordvoering, want dan is er gewoon teveel gebeurd. Om het CCT zo optimaal te benutten, dan moet je zo snel mogelijk aan de slag.
Rianne	*Hartelijk dank voor je medewerking en voor het vrijmaken van jouw tijd.*

Bijlage VII: Analyse interviews

Hierin worden aan de hand van de thema's die ter sprake zijn gekomen in de interviews de opmerkingen weergegeven van de geïnterviewden. In het geel gemarkeerd zijn de belangrijkste punten.

Thema's	Genoemd in interviews
Samenwerking	- Gezamenlijke normen, waarden en doelen staan hierbij centraal. Wanneer ze deze componenten delen, zal de samenwerking al een stuk beter gaan. (Yvonne Buma) - Het is mijn idee dat je om goed te kunnen functioneren in zo'n team, moet je elkaar heel goed kennen. (Anouk Monté) - Je komt allemaal uit een politieorganisatie en je doeleinden en je referentiekader zijn hetzelfde. Ook ben je allemaal communicatieprofessionals. Vanuit die hoedanigheid heb je ook wel allemaal dezelfde bril op in ieder geval. (Judith van der Zwan)
Teambinding	- Een goede samenwerking in een team gaat en staat met de sfeer binnen de groep en de binding die de leden van het team ervaren. (Yvonne Buma) - Het is belangrijk om de binding te houden, waardoor we regelmatig bij elkaar komen. We hebben het dan over onder andere de ontwikkelingen, maar het is ook gezellig. Dat is ook belangrijk. Dit moet gewoon op een hele natuurlijke manier plaatsvinden. (Majken van Dijk) - Tijdens een crisis zijn een aantal collega's misschien niet beschikbaar, vanwege vakantie of iets dergelijks. En als je dan een team moet samenstellen dat elkaar niet goed kent, dan weet je ook niet goed van: die is goed daarin en die kan drie dingen tegelijk. Om dat soepel te kunnen laten verlopen moet je elkaar wel echt een paar keer per jaar zien. (Anouk Monté) - Wanneer het crisis is, dan is het een stuk minder democratisch. Maar om dat te zeggen, dan moet je al wel een dusdanige band met elkaar hebben. Aangezien je elkaar niet veel ziet, moet je toch ervoor zorgen dat je de band met elkaar weet te behouden. (Manon Ostendorf)
Conflict	- Nou bij borrels zie je wel die cultuurverschillen. Een ander type mensen. Maar bij een crisis heb ik het met mijn team nog niet echt meegemaakt. Je stort je allemaal op dat ene onderwerp en dan ga je gewoon aan de slag. (Anouk Monté) - We hadden sowieso te maken met verschillende clubjes. Samen oefeningen te doen en tijdens zo'n oefening daarop ook te richten, zodat het opgelost kan worden. De meeste zijn natuurlijk bereid om samen te werken en sommigen minder. (Majken van Dijk)

	- Maar ik voorzie daarin wel, dat je als korps bepaalde normen en waarden hebt en het CCT heeft hele andere, dat er een frictie zou kunnen ontstaan. (Judith van der Zwan) - Nee geen botsingen, maar in het woordgebruik loop je misschien er tegen aan. Wat wij een analyse vinden, noemen anderen dat anders. Echt botsingen van culturen hebben we nog niet echt gehad. Hoewel het op papier heel aannemelijk zou zijn dat dat gebeurd. (Manon Ostendorf) - Daarnaast bestaat de kans dat irritaties die mensen hebben niet uitgesproken worden, doordat een crisis veel spanning met zich mee brengt. Irritaties kunnen voorkomen worden, door van te voren uit te spreken wat elkaars belangrijkste overtuigingen voor samenwerking zijn en welke betekenis mensen geven hieraan geven. (Yolanda Wubben)
Communicatiemiddelen voor een crisis	- We hebben sowieso regelmatig bijeenkomsten, dan kan één of twee dagen zijn. Verder hebben we een mailbox en sturen we regelmatig e-mails. We hadden een nieuwsbrief, maar dit loopt nu via de website. (Majken van Dijk) - Veel informele bijeenkomsten organiseren en digitale interactie (Yvonne Buma) - We hebben ook een LinkedIn groep. Intern yammer (Anouk Monté) - Buiten persoonlijk contact doen we dus veel schriftelijk. Dus wat we wel doen een het versturen van een kerstgroetje. Daarnaast hebben we een borrel. Wat we verder doen is een nieuwsflits voor de nice-to-know informatie waarmee wij regelmatig communiceren. Verder hebben we 2 keer per jaar netwerk dag. Voor de need-to-know informatie hebben we e-mail. (Manon Ostendorf)
Communicatiemiddelen tijdens een crisis	- In het begin is er altijd een briefing. De hoeveelheid hangt echt samen van de inzet. (Majken van Dijk) - Ik vind een SMS of telefonisch dan een goed idee om op te roepen. (Anouk Monté) - Ik vond briefings in ieder geval erg goed werken. Wat me wel, achteraf gezien, handig zou lijken, is een journaal. Dus iets waarin beschreven staat wat iedereen vanuit zijn of haar taak doet. Dat je weet wie wat aan het doen is en wat er al gedaan is. (Judith van der Zwan) - Op het moment dat er een crisis speelt, gaan we een mailtje sturen met daarin: wat speelt er? Wat is er aan de hand? Wat zijn we op dit moment aan het doen? Verder werkt onze oude flipoverboard toch nog steeds

	het beste Daarnaast geeft de coördinator een briefing aan de nieuwe mensen. (Manon Ostendorf) - Ruimte creëren tijdens briefing om moeilijkheden in de samenwerking te uiten. Ik ben van mening dat met elkaar praten, als in zeggen wat je echt bedoelt/nodig hebt. (Yolanda Wubben)
Communicatiemiddelen na een crisis	- Evaluatie is voor mij wel belangrijk. Na een oefening dan zit iedereen vol van zo'n intensieve dag en dan zou ik ook behoefte hebben om na te praten met elkaar. Ik vind het prettig om het na 1 dag of 2 dagen te doen. Anders ben je nog zo gaar van de dag. Ik zou het liefst weer bij elkaar komen. Het werkt ook weer mee aan het versterken van de band, omdat je toch met elkaar in stresssituaties moet kunnen samenwerken. (Anouk Monté) - Ik denk dat een evaluatie heel erg goed zal zijn. Het is natuurlijk wel de bedoeling dat het team steeds vaker komt ondersteunen. Ik denk twee kanten op. Ik denk dat het CCT als middel, dat je dat goed moet evalueren. Maar ik denk ook dat het goed zou zijn als de ontvangende afdeling hierover evalueert. (Judith van der Zwan) - Verder hebben we bij een kleine inzet een schriftelijke evaluatie, dan hebben we een formulier wat de mensen kunnen invullen. Niet meteen na een inzet, maar wel vlot er achteraan. Bij een grote inzet, zoals in Tripoli, daarvoor hebben we echt een debriefing gehouden in de vorm van een bijeenkomst. - Verder hebben we 2 keer per jaar een evaluatie van welke inzetten zijn er geweest, wat zijn de uitkomsten, wat moeten we daarmee doen. Na afloop van een crisis hebben we een soort stoomrondje, waarin wij zelf onze beelden met elkaar delen. Geen enquête, en dat is jammer want ik zou er toch eerder voor kiezen om de mensen zelf vrij kort daarna even wat evaluatiepunten te vragen op het gebied van communicatie. (Manon Ostendorf) - Evalueren vind ik heel belangrijk. Bij het opzetten van een evaluatie moeten er wel verschillende componenten worden meegenomen. Zo kan je niet alleen de inzet op inhoud evalueren, maar is het ook heel wijs om de samenwerking te evalueren. (Yolanda Wubben)

In de volgende tabellen is schematisch weergegeven welke communicatiemiddelen worden genoemd door de geïnterviewden voor, tijdens en na een crisis.

Tabel 1.1. Communicatiemiddelen voor een crisis

	Bijeenkomst	Nieuwsbrief	E-mail	Persoonlijke mailing (bv verjaardagskaart)	Website	Digitale interactie	
Yvonne Buma							
Majken van Dijk							
Anouk Monté							
Manon Ostendorf							
Yolanda Wubben	X	X	X	X	X	X	X
Judith van der Zwan	X	X	X	X	X	X	X

Tabel 1.2. Communicatiemiddelen tijdens een crisis

	Briefing	Nieuwsbrief	E-mail	Persoonlijk mailing	Website	SMS	Journaal
Yvonne Buma	X	X	X	X	X	X	X
Majken van Dijk							
Anouk Monté							
Manon Ostendorf							
Yolanda Wubben							
Judith van der Zwan							

Tabel 1.3. Communicatiemiddelen na een crisis

	Bijeenkomst	Persoonlijk	E-mail	Digitale evaluatie	Schriftelijk
Yvonne Buma	X	X	X	X	X
Majken van Dijk					
Anouk Monté					
Manon Ostendorf					
Yolanda Wubben					
Judith van der Zwan					

Bijlage VIII: Enquête

Hieronder is de enquête te zien die is verstuurd naar de 70 CCT-leden.

Mijn naam is Rianne Thissen en ik ben een vierdejaars student Communicatiemanagement aan de Hogeschool Utrecht. Ik loop mijn afstudeerstage bij Politie Hollands Midden. Ik onderzoek de meest effectieve communicatiemiddelen voor de samenwerking binnen het CCT. Het CCT is namelijk een virtueel team dat niet fysiek bij elkaar zit. Toch is het belangrijk om te weten hoe je elkaar kunt vinden tijdens een crisissituatie. Daarbij heb ik jouw hulp nodig.

De vragenlijst bestaat uit 28 vragen, het invullen duurt ongeveer 20 minuten. De vragen zijn ingedeeld naar drie situaties, namelijk: voor, tijdens en na een crisis (waarbij het CCT is ingezet).

Ik dank je hartelijk voor je medewerking.

Met vriendelijke groet,

Rianne Thissen

Voor een crisis…
Vragen 1 tot en met 11 hebben betrekking op de situatie voor een crisis (waarbij het CCT niet is ingezet).

Vraag 1:
Wat versta je onder samenwerking?
Omschrijf kort wat samenwerking voor jou betekent.

Vraag 2:
Hoe belangrijk is samenwerking voor je?
Schaal 1 (helemaal niet belangrijk) tot en met 5 (heel belangrijk).

Vraag 3:
Beargumenteer je keuze.
Leg kort uit waarom je samenwerking wel of niet belangrijk vindt.

Vraag 4:
Op welke manier zou je het liefst in contact met elkaar blijven?
Maximaal 2 antwoorden aankruisen.

- Persoonlijk contact (face-to-face)
- Digitale interactive (bijvoorbeeld twitter, politieplus)
- Digitaal informatie ontvangen

Vraag 5:
Wil je op de hoogte gehouden worden met de vorderingen van het CCT?

- Nee, ga door naar vraag 6.
- Ja, ga door naar vraag 7.

Vraag 6:
Indien je bij de vorige vraag 'nee' hebt geantwoord, waarom wil je niet op de hoogte gehouden worden?

Vraag 7:
Hoe vaak wil jij op de hoogte gehouden worden over het CCT?

- Dagelijks
- Wekelijks
- Maandelijks
- Per kwartaal
- Halfjaarlijks
- Jaarlijks
- Wanneer er iets nieuws te melden valt.

Vraag 8:
Via welk kanaal wil jij het liefst op de hoogte gehouden worden?
Maximaal drie antwoorden aankruisen.

- E-mail
- Nieuwsbrief
- Politieplus
- Databank
- Informatiebijeenkomst
- Twitter
- Anders

Vraag 9:
Vind je dat je goed op de hoogte gehouden wordt van de ontwikkelingen van het CCT?

- Ja
- Nee

Vraag 10:
Mis je iets aan de huidige communicatie in het CCT? En zo ja: wat mis je dan?

Vraag 11:
Welk rapportcijfer geef je tot nu toe voor de totale communicatie in het CCT? Beargumenteer je rapportcijfer.

Geef een cijfer van 1 tot en met 10, waarbij 10 het hoogste is.

Tijdens een crisis…
Vragen 12 tot en met 20 hebben betrekking op de situatie tijdens een crisis (waarbij het CCT is ingezet).

Vraag 12:
Wat vind je het belangrijkst van samenwerken tijdens een crisis?

Vraag 13:
Via welk middel wil je opgeroepen worden voor een inzet?
Maximaal 2 antwoorden aankruisen.

- E-mail
- SMS
- Politieplus
- Telefonisch
- Twitter
- Website

- Anders….

Vraag 14:
Heb je ervaring met een briefing?
Tijdens een briefing worden alle updates gegeven van een crisis. Vragen als: wat is er gebeurd, wat is er al gedaan en wat moet er nog gebeuren, worden op dat moment besproken.

- Ja
- Nee

Vraag 15:
Wil je tijdens een inzet een briefing hebben met de communicatieafdeling van de regio waar de crisis zich afspeelt?

- Nee, ga door naar vraag 16.
- Ja, ga door naar vraag 17.

Vraag 16:
Waarom wil je geen briefing?

Vraag 17:
Hoe vaak wil je een briefing hebben tijdens een inzet van het CCT?

- 1 keer: een briefing vooraf
- 2 keer: een briefing voor- en achteraf
- 3 keer: een briefing vooraf, halverwege en achteraf
- 4 keer of meer
- Alleen briefings organiseren wanneer daar behoefte aan is.

Vraag 18:
Als je niet bij de voor de crisis ingezette CCT-leden zit , wil je dan op de hoogte gehouden worden door het CCT?

- Nee, ga door naar vraag 19.
- Ja, ga door naar vraag 20.

Vraag 19:
Waarom wil je niet op de hoogte gehouden worden?

Vraag 20:
Via welk communicatiemiddel wil je op de hoogte gebracht worden van een inzet van het CCT?
Maximaal drie antwoorden aankruisen.

- E-mail
- SMS
- Politieplus
- Telefonisch
- Website
- Twitter
- Anders…

Na een crisis…
Vragen 21 tot en met 26 hebben betrekking op de situatie na een crisis (waarbij het CCT is ingezet).

Vraag 21:
Heb je na een inzet behoefte om met je CCT-teamgenoten na en te praten? En waarom wel of niet?

Vraag 22:
Hoe belangrijk is een evaluatie na een inzet voor je?
Met een evaluatie wordt bedoeld dat de leermomenten uit een inzet worden gehaald. Wat ging goed en wat minder?

Schaal 1 (totaal niet belangrijk) tot en met 5 (zeer belangrijk)

Vraag 23:
Beargumenteer je keuze.

Vraag 24:
Via welk communicatiemiddel zou je willen evalueren?
Maximaal 2 antwoorden aankruisen.

- Enquête (online)
- Enquête (schriftelijk)
- Persoonlijk gesprek
- Email
- Website
- Telefonisch
- Anders…

Vraag 25:
Wanneer zou je de evaluatie willen doen?

- Meteen na een inzet
- Na 1 dag
- Na 2 dagen
- Na een week
- Na een maand
- Anders…

Vraag 26:
Zou je een terugkoppeling willen van een inzet van het CCT? Zo ja: op welke manier? Zo nee: waarom niet?

Vraag 27:
Heb je bepaalde vragen gemist in deze vragenlijst?

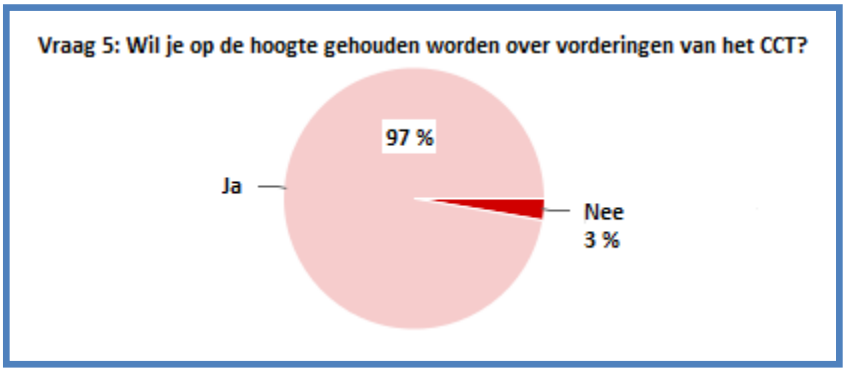
Vraag 28:
Heb je nog tips, ideeën of opmerkingen over de keuze van communicatiemiddelen?

Einde enquête!
Bedankt voor het invullen van de enquête.

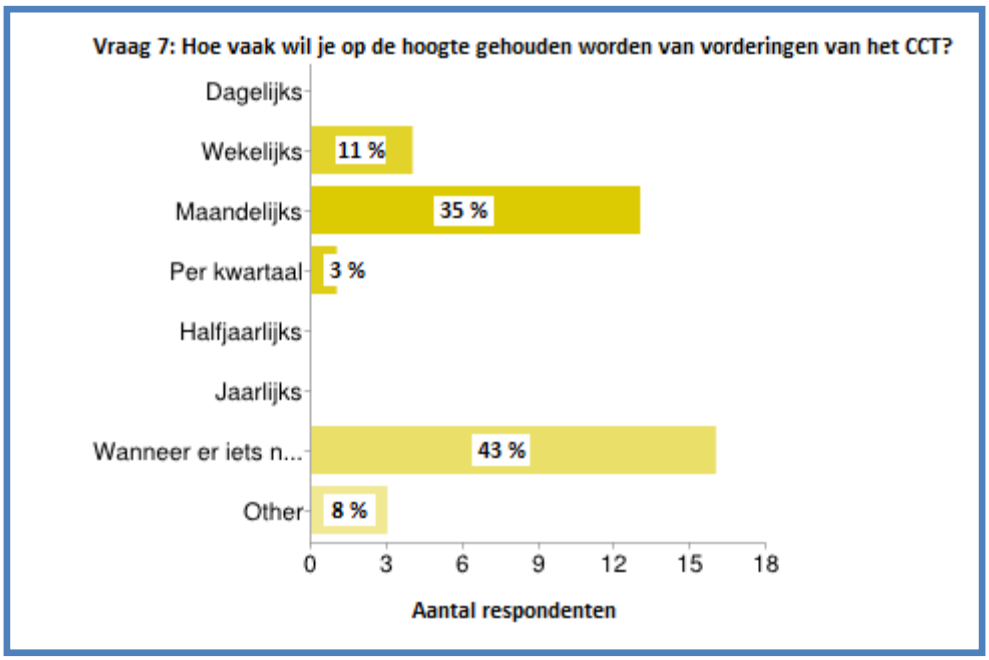
Bijlage IX: Overige uitwerkingen enquêtes

In deze bijlage zijn de grafieken weergegeven die niet zijn opgenomen in het resultaten hoofdstuk. Ook zijn de open vragen schematisch in een tabel verwerkt.

Grafieken

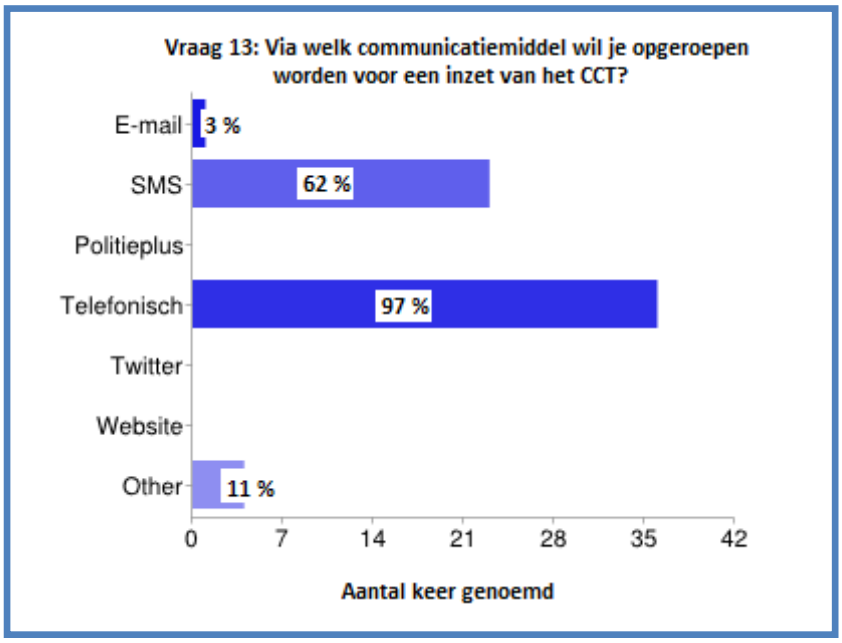


Figuur 1.3.

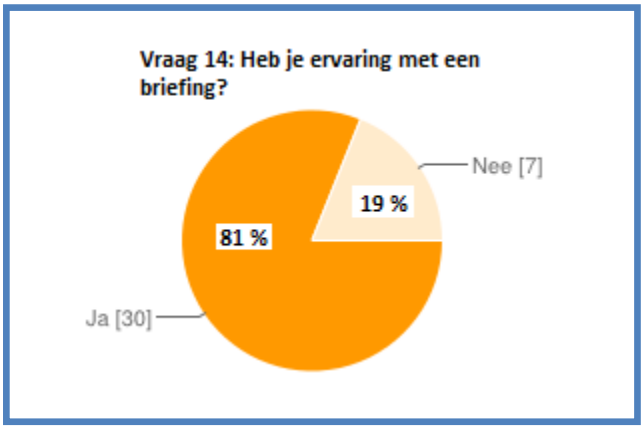


Figuur 1.4.

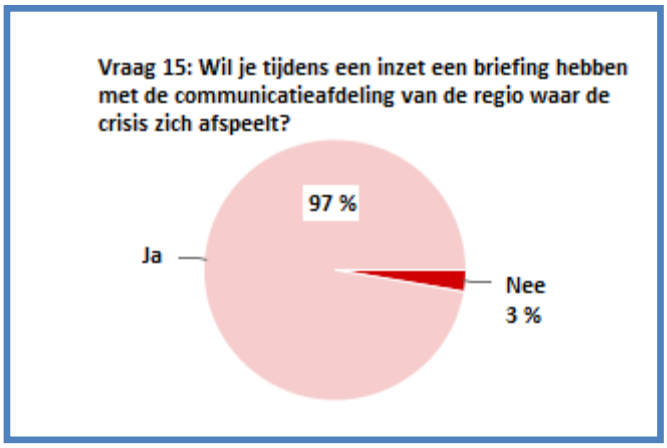
Figuur 1.5.



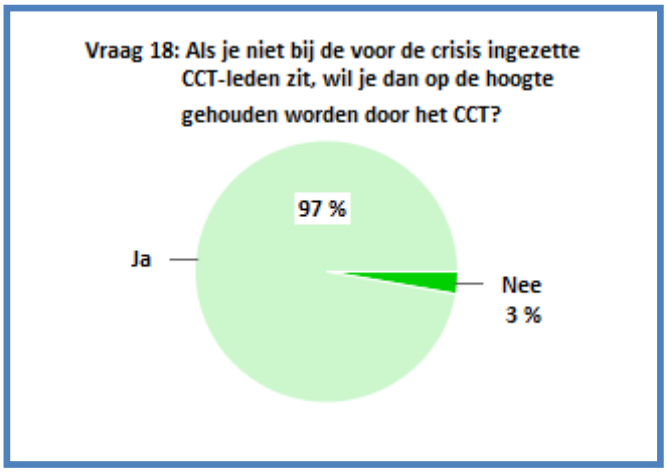
Figuur 1.6.



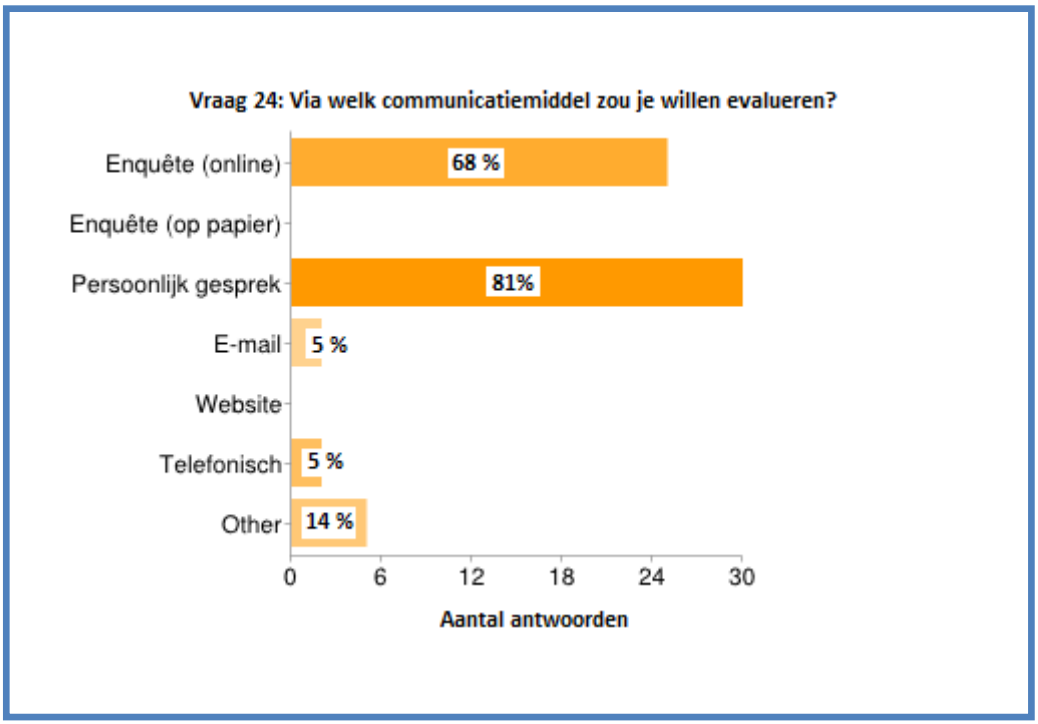
Figuur 1.7.



Figuur 1.8.



Figuur 1.9.



Figuur 1.10.

Opmerkingen Enquête

De respondenten hebben in de enquête de mogelijkheid gehad om bij enkele vragen een opmerking te plaatsen. Deze staan hiernaast schematisch weergegeven in een tabel.

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
Met vereende krachten ieder in zijn eigen rol hetzelfde doel nastreven.	door samen te werken doe je geen onnodig dubbel werk, versterk je elkaar door feedback te geven, door je eigen expertise in te brengen. Hierdoor wordt een doel sneller, effectiever en optimaler bereikt.	Nee	8	Luisteren en briefen	Achteraf is ook prima; dus ik wil wel de evaluatie meekrijg en zodat we er allemaal van kunnen leren.	Ja, stoom afblazen onder elkaar is belangrijk; thuis is dat toch anders; onder elkaar hoef je minder uit te leggen.	Zonder evaluatie geen evolutie...	Mail of website
Goede informatieuitwisseling, besluitvorming op basis van gedragenheid en daadkracht en respect voor elkaars rol en overtuiging.	Zonder samenwerking geen goed resultaat	Nee, de communicatie-proces verloopt soepel. Inhoudelijk mis ik wel de informatie over de manier waarop wij ingezet gaan worden.	8	Respect voor ieders rol, daadkrachtige beslissingen, up-to-date informatie en strakke/duidelijke communicatielijnen	-	Zeker, al was het alleen maar om te leren van hun ervaringen en het bespreken van de tips en tops.	Je leert van iedere inzet. Wat ging goed, wat kan beter. Het geeft je (nog) meer houvast bij een volgende inzet.	Ja. Bij eiegen inzet face-to-face en als ik niet ben ingezet via mail.
Met elkaar werken aan 'iets'.	Samen kun je meer dan alleen.	Tot nu toe niet, maar we zitten nog in de beginfase. Wanneer er CCT-leden werkelijk	8	Duidelijk hebben wat er van elkaar verwacht wordt. Elkaar kennen zodat je er op kunt vertrouwen dat je op		Hangt van de inzet af, maar in principe lijkt me dat erg prettig om ervaringen met	Hangt van de inzet af, maar in principe lijkt me dat erg prettig om ervaringen met elkaar te delen.	Ja. Manier maakt niet zoveel uit. Dat mag bij een al geplande

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
		ingezet worden/zijn, dan zou ik daar graag van op de hoogte zijn en hun ervaringen horen.		elkaar kunt bouwen.		elkaar te delen.		bijeenkomst, maar kan ook per mail of wat dan ook.
samenwerken met collega's van CCT voor ondersteuning crisis en bijdragen aan heldere communicatie naar buiten	juist in momenten van crisis is het belangrijk om snel en efficient samen te werken.	AD vraag 9: er valt nu nog niet zo veel te melden. Dus vraag nog niet relevant	8	heldere lijnen en structuur zodat iedereen weet wat die moet doen	-	ja, zeker na de eerste keren is het goed te evalueren - wat ging goed, wat kan beter. En om ervaringen uit te wisselen.	Zie 21	schriftelijk
Onder samenwerking versta ik met elkaar tot een goed product/dienst komen	Samen bereik je meer	-	7	weten wat ieder aan het doen is	-	Ik zou wel willen weten wat de ervaringen waren. Zeker na de eerste inzet. Of je na iedere inzet met alle CCT-ers moet na praten is niet wenselijk en uitvoerbaar, denk ik.	Door te evalueren leer je van de ervaringen, zodat je bijvoorbeeld fouten een volgende keer niet meer maakt.	JA, zeker! Ik zou willen weten hoe het gegaan is. De vorm maakt niet zoveel uit.
afstemmen wanneer nodig,	soms heb je iemand nodig,	Nee	9	sparren, informatie delen, taken	-	ja, delen van ervaringen,	leren van ervaringen, kijken	ja, via de mail of een

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
goede afspraken maken, dezelfde beelden/verwachtingen delen, elkaar aanspreken op dingen, luisteren naar elkaar	maar ik kan ook prima zelf mijn werk regelen en afstemming zoeken als dat nodig is			uitzetten/verdelen		kijken wat we in de sfeer van nazorg, coaching kunnen doen	waar je mensen kunt helpen ervaringen een goede (leer)plek te geven	website. met de belangrijkste ins and outs, evaluatie, knelpunten en mijlpalen, leerpunten
Waar iedereen een specifieke taak heeft, dit met elkaar afstemt om tot 1 gemeenschappelijk doel te komen	Door samen te werken behou je overzicht, kan iedereen zich richten op 1 taak en weet je zo alle punten onder controle te krijgen	Op dit moment niet	8 Informatie is volledig en worden niet overspeold. Bijeenkomst en zijn goed voorbereid, via twitter ook het een en ander te volgen (Dick van Gooswilligen)	Dat je allemaal op dezelfde golflengte zit, dus dat je op een zelfde manier werkt en weet hoe de structuren werken.	-	Ja, evalueren welke punten er goed gingen en waar op getraind kan worden. Dit zorgt voor een beter begrip naar elkaar en dat iedereen scherp blijft op de manier van werken.	Zie vraag 21	Ja, samenvatting van de situatie, hoe gehandeld is, welke keuzes zijn gemaakt en wat goed en minder goed ging.
Samen met succes een klus klaren.	Ik ben zowel een teamspeler als een solist. Juist de afwisseling ervan vind ik prettig. Bij samenwerking vind ik het belangrijk dat	Sommige ontwikkelingen lees ik op twitter of hoor ik via via. Ik zou het prettig vinden als alle CCT-leden rechtstreeks	7, belangrijkste info bereikt mij wel, maar het mag vaker en sneller ;-)	Dat je niet eerst aan de onderlinge relatie hoeft te werken, maar snel tot goede afspraken kunt komen. Dat je weet wat je aan elkaar hebt en wat ieders	-	Ook dit hangt denk ik van de klus af. Ik kan me voorstellen dat je bij een grote inzet zeker behoefte hebt aan	Belangrijk om te leren van elkaar en van eventuele knelpunten. Moet niet te veel tijd gaan kosten.	Ja, een beknopte terugkoppeling graag. Goed om de op de hoogte én betrokken te blijven. En

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
	iedereen elkaar respecteert en probeert het best haalbare te bereiken.	geïnformeerd worden over de ontwikkelingen. Bijvoorbeeld over het werkbezoek aan het NFI en de trainingen las ik eerder iets op twitter dan rechtstreeks.		kwaliteiten (op hoofdlijnen) zijn.		evaluatie, terwijl het bij een kleine opdracht misschien niet noodzakelijk is. De eerste inzetten van het CCT zou ik sowieso evalueren.		daarnaast kun je ook leren van inzetten, ook al ben je er zelf niet direct bij betrokken geweest.
met elkaar een gezamenlijk doel bereiken	Door middel van samenwerking is de kans op succes groter!	Nee!	8	Dat je van te voren goede afspraken maakt en tezamen onder een hoge druk kan functioneren. Dat er niet ondanks de spanning langs elkaar heen gewerkt wordt.	-	Ja om elkaars ervaringen te delen, zou dat wel fijn zijn.	Zonder evaluatie leert men niet van zijn fouten. Juist de knelpunten en mijlpalen achterhalen, dan ontwikkelt het CCT zich alleen maar.	Als ik niet bent ingezet dan wil ik weten hoe de ingezette leden het hebben ervaren. Dit kan door middel van een email of een link op politieplus.
Afspraken maken over hoe we een bepaalde taak gaan uitvoeren.	Ik vind samenwerking belangrijk, omdat je samen meer bereikt dan één.	Ik zou wel meer informatie willen hebben over de invulling van onze functies. Hoe gaat het eruit zien als	7	Goed afstemmen en elkaar op de hoogte brengen over wat je aan het doen bent.	-	Hangt af van de inzet. Bij een evenement niet zozeer.	Dankzij de leermomenten kan het CCT alleen maar beter worden.	Ja, dit zou via een e-mail kunnen of tijdens een informatiebij eenkomst.

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
		we eenmaal ingezet worden?						
het bundelen van capaciteit en kwaliteit in situaties die daarom vragen. Dit kan zowel binnen als buiten de politieorganisatie. Het doel is leidend.	Simpelweg omdat je alleen niks kunt doen en anderen nodig hebt of anderen hebben mij nodig. In een crisis is de gemeenschappelijke kracht en de samenhang van processen juist zo belangrijk. Een goede communicatie en afstemming is cruciaal. Het heet dan ook samen werken aan een crisis.	Ik heb laatst aangegeven behoefte te hebben aan een bijeenkomst met verantwoordelijke en teamleiders om praktische afspraken met elkaar te maken voordat onze eerste inzet van start gaat. Na de installatie is het te stil geworden behalve de opleiding eind april waarvoor ik me helaas niet kon aanmelden. Ik mis nog de tools (informatie-gegevens-materieel etc.) van het CCT.	6,5 Voorbereidingen, selectie en presentatie van CCT waren gewoon goed. Daarna wordt het ineens heel erg stil en lijkt het of de vaart eruit is. Volgens mij heeft iedereen wel behoefte aan bepaalde informatiestroom en tools voor de opstart.	Dat iedereen weet wat te doen. Geen doublures in activiteiten of nog erger: dat belangrijke zaken niet worden gedaan. Op elkaar kunnen vertrouwen en vooral communiceren onder en met elkaar. Beginnen met en goede briefing, tussendoor informeren en peilen en afsluiten met een debriefing. Kort later evalueren.	-	Jazeker omdat we van elke inzet zullen en moeten leren. Er zijn altijd kritische opmerkingen waarmee je iets moet doen. Daarnaast is het goed dat collega's even leeglopen na een heftige inzet, uit tevredenheid, frustratie of anders. Dit hoort bij samenwerken en teaminzet.	Een goede evaluatie is de perfecte voorbereiding voor de volgende keer. We leren er allemaal van en zaken blijven niet hangen. Soms is het applaus en soms is het teleurstellingen verwerken. Het bevordert de samenwerking en maakt het CCT sterker.	Ja, kan via mail tenzij het zich daar niet voor leent. Dan persoonlijk
Samen aan een project werken	Met samenwerken kan je meer bereiken dan als je	Hoe gaat het eruit zien als we worden ingezet?	7	Dat de teamleden waarmee je samenwerkt ook	-	Ja om ervaringen te kunnen delen.	Op te evalueren, weet je hoe het juist of juist niet	Mail

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
	aan de slag gaat als solist.	Beschikbaarheid!		onder druk kunnen presteren.			moet in het vervolg.	
Samen met iedereen die erbij betorkken is een klus klaren	Met een team waarbij iedereen zijn eigen kwaliteiten meebrengt bereik je samen het meeste	Ik zou wel willen weten met wie er bijv. gesproken is over evt. inzet van het CCT, maar ook over opzet van de opleidingen.	6. De communicatie rondom CCT lijkt erg op crisiscommunicatie! Dat dan weer wel. Opeens is daar een opleiding. Dick vertelt daar dan met wie hij in contact is geweest over evt. inzet. Dat zijn wel dingen die ik interessant vind. Wat ik ook apart vind is via Twiitter te lezen dat blijkbaar de leden op hun	Zie voorgaande beantwoording	-	Ik zou wel graag even willen evalueren met elkaar; wat ging er goed, wat kan beter etc.	Zie vraag 21	Ja zie beantwoording vraag 20 (?)

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
			functie geselecteerd zijn en dat ik daar kan lezen dat bep. mensen een andere functie hebben gekregen dan waarvoor geopteerd is. Had graag een mail of belletje gekregen!					
een gezamenlijk doel hebben en gebruik maken van elkaars expertise	Samen kunje meer dan één, geeft energie, goed om andere ideëen en ervaringen te delen	Updates waar we staan, wat er achter de schermen al wordt gedaan aan opbouwen expertise, databank	9	Dat iedereen dezelfde uitgangspunten hanteert en hetzelfde doel voor ogen heeft Weten wat je aan elkaar hebt (compententieprofiel) Goede sfeer	-	Jazeker, ervaringen en beleving delen is belangrijk voor het verwerken van alle emoties die daarna pas loskomen. Je hebt samen onder hoge spanning gewerkt, ook	Er worden altijd foute gemaakt, dat is jammer, maar het is belangrijk om er van te leren! Hiermee kun je ook anderen die er niet bij waren behoeden voor het maken van dezelfde fouten in devorm van Tips.	Ja, de belangrijkste ervaringen en beleving (quotes) tijdens en meteen erna. De uitslag van de evaluatie binnen een maand.

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
						samen weer ont-spannen. Terug in je eigen team kun je bepaalde zaken niet delen.		
actie na overleg	Eenduidig resultaat mag niet afhankelijk zijn van verschillende percepties op het geheel	Het meenemen van de deelnemers is goed. Ik vraag me af of het CCT en zijn doel ook breed bekend is in de Politieorganisatie (en evt. daar buiten).	7.5	Afstemming / overleg / eenduidige boodschappen	-	Ja, maar dat kan in / na een briefing	Ik wil leren en verbeteren	nee
elkaar aanvullen en versterken, kritisch naar elkaar zijn en kritiek accepteren, elkaar helpen en samen werken aan één doel zonder bijbedoelingen of andere agenda's.	alleen samen kom je tot het beste resultaten, je kunt elkaar inspireren en ondersteunen. Immers, één mens kan nooit alles weten	niet zozeer over het CCT, wel in de onderlinge communicatie vind ik dat we elkaar nog niet zo goed kennen. Een teambuilding oid zou goed zijn denk ik.	8	elkaar kunnen vertrouwen en werken aan één doel. Iedereen moet weten wat zijn of haar rol is en iedereen moet op elkaars deskundigheid vertrouwen.	-	ja, ivm verwerking, je verhaal kwijt kunnen ed	je moet blijven leren en verbeteren. Wie stopt met beter worden, houdt op met goed te zijn.	ja, dat kan via email
Samenwerken: met meerdere mensen	ligt aan de context, welke situatuie,	vaste plaats waar je info kunt	8	duidelijk doel, veiligheid (alles	alleen achteraf	ja, evalueren, uitbuiken en	leren voor een volgende keer:	ja, via artikel/weblo

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
een doel bereiken of de reis beleven.	welk doel je wilt bereiken, wat het onderwerp is, of ik de expertise heb. hoeveel tijd ik heb	vinden, vragen kan stellen etc. Kan combi zijn van bijvoorbeeld intranet / Politie+.		kunnen zeggen), gelijkwaardigheid, vakkundigheid (de juiste mensen onm tafel)	de leerervarin gen	ervaringen delen.	wat ging goed en moeten we houden, en wat kan een volgende keer beter?	g
Als team tot een bepaald doel komen.	Je bent een team met verschillende functies die elkaar moeten ondersteunen. Alleen door goed samen te werken, kan je 'het doel' bereiken	Waar staan we en hoe gaan we verder? Hoe worden we opgeroepen, wanneer en hoe vaak ingezet?!?! Daar zou wat meer over gecommuniceerd kunnen worden.	7	Dat je weet wat je aan elkaar hebt en hoe je elkaar kan vinden/benaderen.	-	Het is mij nog nooit voorgekomen, maar ik denk dat het altijd goed is om op een wat rustiger moment nog bij elkaar te komen	Afhankelijk van hoe het CCT zich afbouwt, maar vooral niet te lang mee wachten (binnen een week).	Ja, via de mail
Samen weten welke doelen je wilt bereiken en daarna samenwerken om deze doelen te halen	Goede communicatie kun je alleen bereiken door een goede samenwerking.	Je kunt beter zeggen: wat weet je wel? De eerste maanden was logischer wijze alles gericht op werven, vormen en installatie CCT. Daarna is het stil geworden	Vorming: 9; vervolg: 3. Zie vraag 10	Duidelijke opdracht(gever) en goede samenwerking met teamleden.	-	Ja, heel goed om de inzet te evalueren	Vooral goed om verbeterpunten met elkaar te bespreken.	Ja, e-mail of nieuwsbrief
Met elkaar de schouders er onder	Samen sta je sterker dan alleen	Volgens mij hadden we met elkaar beter afspraken moeten	7	-	-	Op die manier kun je van elkaar leren	Om je te kunnen ontwikkelen is een evaluatie belangrijk	Het liefst via een afgeschermd e website.

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
		maken hoe we elkaar op de hoogte gingen/gaan houden. Via politieplus komt zo nu en dan wat voorbij, maar ook via de mail. In veel gevallen is Renate de afzender. Van interactie is (nog) geen sprake.						Deze site moet ik snel, eenvoudig en op iedere locatie kunnen raadplagen via mijn iphone en ipad. Lukt met politieplus (nog) niet.
Met een team, collega's of partners werken of bouwen aan een gezamenlijk doel.	Samen bereik je meer. Kernwoorden hierin: draagvlak, betrokkenheid, efficiëntie.	-	7.5	Vertrouwen, afspraken nakomen, kwaliteit.	-	Ja, debriefing en evaluatie	Kijken of het goed is gegaan, wat kan volgende keer beter?	Ja, benieuwd naar ervaringen. Via mail of intranetsite.
Met anderen zorgen dat een doel bereikt wordt waarbij iedereen verschillende taken heeft en van elkaars taak op de hoogte is.	Een crisis moet je over het algemeen vanaf verschillende fronten aanpakken, waarbij samenhang vaak van belang is. Je moet hiermee van tevoren aan de	Ik geloof onmiddellijk dat er achter de schermen veel gebeurt om eea op poten te zetten. Ik hoef dat allemaal niet te weten en ga ervan uit dat ik op de juiste momenten	8	Zie ook vraag 1. Zodat je samen, ieder op zijn taakveld, ervoor zorgt dat een bepaald doel wordt behaald.	-	Zeker in het begin zal het meerwaarde hebben om te leren van elkaar. Ik kan me voorstellen dat dit niet steeds voor iedere 'knop' van toepassing	We moeten als team opereren. Eenduidig zijn. Dat zul je moeten opbouwen, aftasten, blijven leren.	Ja, via mail bijvoorbeeld. Kun je toch van leren.

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
	slag zodat je op het uur U weet wat je kunt en moet doen	wordt gevraagd mee te denken of dat de info gedeeld wordt. Dus ik mis niet echt wat.				is.		
Gebruik maken van elkaars kwaliteiten. Elkaar de ruimte geven voor inbreng.	Door op de goede manier samen te werken kun je betere resultaten behalen. Je maakt immers gebruik van verschillende inzichten en kwaliteiten.	Ik mis alleen een beeld hoe we getraind en opgeleid gaan worden. Hoe ziet dat traject eruit.	9	Elkaar de ruimte geven om input te leveren.	-	Ja zeker. Volgens mij moet dat ook gewoon. Enerzijds om gelijk leermomenten helder te krijgen voordat ze wegzakken. Anderzijds is het waarschijnlijk dat het een heftig incident is geweest, het is dan goed te polsen hoe iedereen erbij zit. Ook versterkt dat de band binnen het CCT.	Vanaf dag één zullen we moeten laten zien dat we professionals zijn. Toch zullen er bij elke crisis leerpunten zijn. Belangrijk is dat we die leerpunten helder krijgen, daar eventueel op trainen en in elk geval leering uit trekken. Zodat we een volgende crisis niet dezelfde 'fouten' maken. Pas dan zijn we echt professioneel bezig. Een evaluatie is ook belangrijk voor degenen die niet zijn ingezet	Ja. Via een email of nieuwsbrief o.i.d.

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
							zodat ze dat mee kunnen nemen bij een crisis waarbij zij worden opgeroepen.Het CCT bestaat uit een groot aantal mensen. Het kan best lang duren voordat iemand wordt opgeroepen. Het is dan lastig om zeer ervaren te worden.	
samenwerking is ondersteunen en aanvullen waar nodig.	Een orkest bestaat uit solisten. Echter, als eentje de toon misslaat, gaat het hele stuk naar z'n grootje.	Het was sinds de installatie te lang windstil. Ik had - ook vanwege de binding - graag op korte termijn bij elkaar gezeten, bijvoorbeeld om een groot incident te analyseren of ergens bij een groot SGBO te kijken. We treffen elkaar nu pas vier maanden na de	7 (zie antwoord vraag 10)	Elkaar scherp houden en niet louter op je eigen toko letten.	-	Lijkt me verstandig om na een inzet bij een incident van omvang een bijeenkomst te regelen. Doel is info delen en leren van de ervaringen. Positieve bijkomstigheid is het afblazen van stoom.	In ieder geval op mail maar indien ook maar enigszins mogelijk in een bijeenkomst.	

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
		start.						
gezamenlijk werken aan een taak of onderwerp en goede afspraken maken	gezamenlijk werken aan een taak of onderwerp en goede afspraken maken	Invulling over onze functies en hoe we te werk gaan wanneer er een inzet is.	7	Taken goed op elkaar afstemmen en gezamenlijk afspraken maken.	-	Ja! Ervaringen delen en eventueel napraten over de samenwerking. Met dit soort momenten kan je, wanneer dat nodig is, dingen uitpraten.	Zonder evaluatie leer je niet van je fouten en ontwikkel je als CCT niet. Dit kan nooit de bedoeling zijn.	Het lijkt me interessant om zien hoe anderen het ervaren hebben. Dit kan via een e-mail of nieuwsbrief.
bij elkaar bundelen van elkaars krachten om tot een goed resultaat te komen.	Samenwerken is belangrijk, maar is niet altijd nodig.	Nee	8	dat de taken goed op elkaar afgestemd zijn.	-	Ja ik zou wel willen weten hoe de anderen het ervaren hebben	Je kan je alleen verbeteren als je weet wat je fout doet. Dit wordt duidelijk dmv evalueren.	Ja, ik wil graag weten hoe de anderen het hebben ervaren. Manier waarop maakt mij niet zoveel uit.
Samen de schouders er onder zetten en samen verantwoording dragen	Meerdere mensen samen weten meer dan één persoon.	Nee ik mis niet echt iets.	8	eensgezind zijn	-	Niet zozeer als het om een evenement gaat. Wel met een heftige crisis aangezien je dan meer te	door middel van evalueren kan je jezelf alleen maar verbeteren	Ja via de mail of nieuwsbrief

1. Wat versta je onder samenwerking?	3. Argumentatie keuze samenwerking	10. Mis je iets voor de totale communicatie vanuit het CCT?	11. Keuze rapport-cijfer	12. Wat is het belangrijkst aan samenwerking tijdens crisis?	19. Reden voor niet op de hoogte houden	21. Behoefte om na een inzet na te praten	23. Argumentatie keuze evaluatie	26. Terug-koppeling inzet CCT
						verwerken hebt en napraten kan daarin een steentje aan bijdragen.		
Gebruik maken van elkaars belangen	op die manier kunnen er resultaten geboekt worden	Ik heb het beeld nog niet voor me, hoe we te werk gaan wanneer er een inzet komt. Dit wil ik graag duidelijk hebben.	7	Zie vraag 3		Om te horen hoe zij het hebben ervaren	Zonder evaluatie, geen ontwikkeling	Ja, ook een moment om van te leren lijkt me.
bereid zijn om ook samen te werken en gemeenschappelijke doelen te hebben	door samenwerking win je de wedstrijd	Nee	8	Elkaars werk afstemmen en controleren		ja, horen hoe de anderen het vonden gaan	zo blijf je zelf leren en leert het CCT er ook van	mail