

*Crisisteams oefenden samenwerking in vliegsimulator*

## **“Het is belangrijk dat medewerkers hun grenzen durven aan te geven”**

**Als het ergens aankomt op perfecte samenwerking is het wel in de crisisbestrijding. Drie gemeentelijke teams uit de veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland volgden een training waarbij ze onder andere in de cockpit van een vliegsimulator kropen. “Als besloten is dat ergens 35 dranghekken nodig zijn, dan moet je dus niet gaan vragen waarom.”**

In tijden van crisis komt het aan op snel handelen, waarbij alle betrokkenen precies moeten weten wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn. Bovendien moeten ze elkaar blindelings kunnen vertrouwen. Alleen op die basis is een efficiënte en effectieve samenwerking in crisisteams mogelijk. Uiteraard is daarvoor onderhoud nodig in de vorm van training. In de DUO-gemeenten (Diemen, Ouder-Amstel en Uithoorn) was dat onderhoud als gevolg van COVID-19 (net als overal elders) niet optimaal mogelijk. Toen de pandemie het eenmaal toeliet, besloten de DUO-gemeenten daarom in te zetten op een inhaalslag, ook omdat sprake was van enkele nieuwe gezichten in de teams. Daarbij koos men voor de ondersteuning van trainingsbureau Southern Sea Airways. Het bureau is vooral bekend van de training *Crew Resources Management*, die deels plaatsvindt in de cockpit van een vliegsimulator.

### **Piketroosters**

In de veiligheidsregio Amsterdam-Amstelland werken de DUO-gemeenten sinds 2016 samen. Ze verrichten niet alleen ‘normale’ werkzaamheden, zoals de gladheidsbestrijding, maar trekken ook gezamenlijk op in crisissituaties. “De individuele gemeenten zijn te klein om op eigen kracht volwaardige piketroosters te kunnen draaien”, legt Rob Kooij uit. Hij is al 35 jaar werkzaam bij de gemeente Diemen en een doorgewinterde professional op het gebied van crisisbestrijding. Sinds 2005 is Kooij als beleidsmedewerker betrokken bij de Openbare Orde en Veiligheid Crisisbeheersing.

In de loop der jaren is dat onderdeel uitgegroeid tot een professionele organisatie. “Geen overbodige luxe voor een regio die onder andere is omringd door een intensief gebruikt snelwegennet”, stelt Kooij. “Met grote regelmaat doen zich crisissituaties voor in de veiligheidsregio. De hulpdiensten rukken jaarlijks duizenden keren uit. Voor zo’n tien tot vijftien incidenten in de veiligheidsregio wordt een crisisorganisatie opgetuigd; daarvan nemen de DUO-gemeenten er gemiddeld een of twee voor hun rekening.”

De intergemeentelijke crisisorganisatie houdt zich bezig met uiteenlopende vormen van operationele ondersteuning. Van het regelen van dranghekken en het inzetten van handhavingsambtenaren tot meer triviale zaken als het schenken van koffie en thee op opvanglocaties. Een cruciale taak is het draaien van piketdiensten. De kernbezetting tijdens zo’n dienst bestaat uit een communicatieprofessional en een leidinggevende. Die leidinggevende is dikwijls een afdelingshoofd die niet zozeer is uitgekozen op knowhow van crisisbeheersing, maar op zijn of haar leidinggevende kwaliteiten.

Het hoeft dus niet noodzakelijk iemand uit het fysieke domein te zijn, de persoon in kwestie kan ook werkzaam zijn in het sociale domein. Kooij: “Dan kun je te maken krijgen met beslissingen die mijlenver afstaan van je dagelijkse werk. Wat weet een afdelingshoofd Sociale Zaken bijvoorbeeld nou van de gevaarstelling in tankstations? Je moet dan weten welke personen of teams je aan de crisisstaf moet toevoegen.”

## **Grenzen aangeven**

Het draaien van piketdiensten is in de loop der jaren sowieso behoorlijk veranderd, stelt Kooij. “Er zijn nogal wat moderne varianten van crisissituaties bijgekomen, zoals terreurdreiging en cyberaanvallen. De mensen in de piketdienst werken onder grote druk. Omdat ze ingewikkelde afwegingen moeten maken, is het belangrijk dat ze hun grenzen durven aan te geven. Gaat de materie je boven de pet, hou dat dan niet voor jezelf. Is er een incident op een school waar je kinderen heen gaan, vraag dan een collega om het over te nemen. Als mensen in crisissituaties onzeker zijn, moeten ze geen gêne voelen om dat te melden.”

Het aangeven van grenzen en open en eerlijk met elkaar communiceren zijn onderwerpen die nadrukkelijk terugkwamen in de trainingsstof van Southern Sea Airways, zegt Kooij. Met name het oefenen van praktijksituaties in de vliegsimulator op vliegveld Lelystad is volgens Kooij heel krachtig. “In de cockpit bevinden zich enkele mensen die allemaal over een stukje informatie beschikken. Als zij die niet op de juiste manier met elkaar delen, kan dat rampzalige gevolgen hebben. Dan val je uit de lucht.”

De oefenstof van Southern Sea Airways heeft niet alleen betrekking op de dagelijkse praktijk van crisisbeheersing, maar ook wat het betekent om onder extreem hoge druk met elkaar te vergaderen. Daarnaast is er aandacht voor de verdeling van taken en verantwoordelijkheden. “Sommige mensen komen meer tot hun recht in de uitvoering dan in de aansturing”, stelt Kooij. “Het is belangrijk dat mensen een goed beeld hebben van hun eigen kwaliteiten.”

## **Militaire discipline**

Volgens Kooij is een kritische houding in crisisteams geen probleem, maar is het nooit verstandig om midden in een crisis besluiten van collega's in twijfel te trekken. “Als besloten is dat ergens 35 dranghekken nodig zijn, dan moet je dus niet gaan vragen waarom. De enige juiste vraag is in zo'n geval: waar wil je ze hebben?” Overigens is er in de training van Southern Sea Airways ook aandacht voor besluitvormingsprocessen. “Sommige mensen vinden het moeilijk om knopen door te hakken”, stelt Kooij. “Die zijn grootgebracht met besluitvorming op basis van democratische processen.

Het is het poldermodel versus militaire discipline. Als er in verband met een gaslek in een gebouw binnen tien minuten een constructietekening op tafel moet liggen, dan is een doortastende aanpak geboden.” Volgens Kooij is in crisisteams behoefte aan mensen die gewend zijn aan functioneel leiderschap, discipline en het omgaan met urgentie. “Vanuit een oogpunt van crisisbestrijding zie ik daarom dat de militaire dienstplicht liever vandaag dan morgen weer wordt ingevoerd”, stelt hij zelfs.

De onlangs afgeronde training was vooral op teamsamenwerking gericht. In het voor 2023 geplande vervolgtraject met Southern Sea Airways gaat het er volgens Kooij om dat de piket-medewerkers van de crisisorganisatie in staat zijn ‘om de crisis te lezen’. “Want een brand in een benzinstation of een familiedrama vragen allebei om een heel verschillende aanpak. Dergelijke situaties gaan we volgend jaar met een kleine dertig collega's uit de DUO-gemeenten in drie aparte groepen oefenen. Van eerdere sessies weten we dat iedere groep telkens met een eigen oplossing komt. Op die manier leren we van en met elkaar.”

## **“Investeren in de ontwikkeling van onze zachte kant”**

**Met een grotendeels op de luchtvaart geïnspireerde training bereidden twee werkvelden van de gemeente Lelystad zich voor op de komst van de nieuwe Omgevingswet. Doelstelling: het ontwikkelen van een hechte teamsamenwerking. “Het besef is gegroeid dat voor de samenhang van het grotere plaatje ook onderlinge afstemming gewenst is.”**

Robert Hijmissen werkt als teamleider Omgevingswet bij de gemeente Lelystad. Samen met Eelco Evers (regisseur transitie omgevingsvergunningen) en Jeroen Kwint (regisseur transitie omgevingsplan) geeft hij leiding aan 35 medewerkers die zich voorbereiden op de komst van de nieuwe Omgevingswet. Deze nieuwe wet leidt tot grote veranderingen in het dagelijks werk, stelt Hijmissen. “Veranderen is voor iedereen spannend”, zegt hij. “Bovendien kan het weerstand oproepen. Daar moet je aan werken.”

### **Pijnpunten onder tapijt**

De teamleider en een aantal collega’s volgden in 2020 een inhoudelijke training in het kader van de nieuwe Omgevingswet. “Als zijstapje is in die training ook aandacht besteed aan gedragsanalyse”, zegt Hijmissen. “Dit heeft het besef aangewakkerd dat we ons niet alleen op de inhoud zouden moeten richten, maar ook op het functioneren als team. Dat het noodzakelijk is om te investeren in de ontwikkeling van onze zachte kant.”

Het was Jeroen Kwint die suggereerde daarvoor een op de luchtvaart geïnspireerde training te gaan volgen. “Een paar jaar geleden heb ik een webinar van Southern Sea Airways gevolgd en dat vond ik erg boeiend. Later heb ik afgesproken met trainer Richard Walraven en zo is het balletje gaan rollen.” Walraven overtuigde de leidinggevenden in Lelystad dat zijn training *Crew Resource Management* het uitgelezen instrument was voor het ontwikkelen van een hechte teamsamenwerking.

In 2021 ging Walraven van start door intakes te doen met alle individuele teamleden. “Dat heeft ons en Richard een goed beeld gegeven van de werkvelden”, aldus Hijmissen. “Er bleken pijnpunten te zijn die onder het tapijt waren geveegd. Na zijn inventarisatie concludeerde Richard echter ook dat de inzet in de teams er wel degelijk was, maar dat die niet altijd leidde tot een evenredig over de medewerkers verdeelde bijdrage.”

### **Heb je het begrepen?**

Hoewel beide werkvelden afzonderlijk de trainingssessies volgden, kwam de oefenstof voor negentig procent overeen. Tijdens een van de eerste groepsbijeenkomsten werd ingezoomd op de werkprocessen. In het vervolg was er ruim aandacht voor communicatie tussen de teamleden. Bijvoorbeeld tijdens het onderdeel in een vluchtsimulator op vliegveld Lelystad, een van de hoogtepunten in het trainingsprogramma. Daar werd in de cockpit het hele traject van aankomst van een vliegtuig nagebootst. In zo’n situatie is de onderlinge communicatie vanzelfsprekend cruciaal. “

Na het doornemen van een aantal handelingen kwam telkens weer de vraag: Heb je het begrepen”, herinnert Kwint zich. “Het is belangrijk om die checkvraag voortdurend te stellen” vult Evers aan. “In een team is steevast sprake van een groot aantal aannames, dat teamleden wel denken te weten hoe het zit. Het is veel verstandiger om te controleren of dat inderdaad het geval is.” Voor Kwint en Evers was het verblijf in de cockpit in zekere zin confronterend. Kwint: “In de simulator

hebben wij los van elkaar allebei dezelfde fout gemaakt. Ergens in de cockpit hing een kaartje dat er een storing zat in een bepaald onderdeel. Wij hadden daar helemaal geen aandacht aan besteed. Om een veilige landing te kunnen maken, hadden we dat beter wel kunnen doen.”

### **Extra overlegmomenten**

Om op de werkvloer de neuzen dezelfde kant op te krijgen, hebben de regisseurs extra overlegmomenten ingelast. Evers doet elke dag een gezamenlijke dagstart met zijn team, Kwint heeft een weekstart met het team ingevoerd. “Daarnaast hebben we kernwaarden en normen benoemd”, zegt Evers. “Denk aan zaken als afspraak is afspraak, kom op tijd op een afspraak en zorg dat je goed voorbereid aan besprekingen gaat deelnemen.” Dat klinkt eenvoudig, maar de praktijk blijkt soms weerbarstig, stelt Kwint. “Iedereen vindt het normaal om op tijd te komen. Maar voor sommigen is vijf minuten te laat ook op tijd.” Hijmissen: “Toch zijn we er over de naleving van onze kernwaarden met elkaar goed uitgekomen. Niet door ze van bovenaf op te leggen, maar door er met elkaar over in gesprek te gaan. Richard Walraven heeft dat proces overigens goed begeleid.”

Hijmissen, die zelf trouwens niet deelnam aan de trainingen om zijn regisseurs alle ruimte te geven, merkt duidelijke verschillen met de oude situatie. “Het regelen van vergunningen is gebonden aan termijnen. Die werden vroeger weleens overschreden, terwijl dat nu niet meer gebeurt. Bovendien is het besef gegroeid dat voor de samenhang van het grotere plaatje ook onderlinge afstemming gewenst is. Er is tegenwoordig bijvoorbeeld meer sprake van het adequaat bijhouden van dossiers dan vroeger.”

### **Duidelijke kaders**

Kwint ziet tot zijn teamleden het in toenemende mate positief invullen. “Bij een van de collega’s was regelmatig sprake van zorg over wat hij zag als een kennisachterstand bij collega’s. Daarom heeft hij het initiatief genomen om zelf interne trainingen te gaan verzorgen. Mooi toch?” Ook Evers ziet positieve veranderingen in zijn werkveld. “Southern Sea Airways heeft ons geleerd dat we niet bang moeten zijn om hulp aan een ander te vragen als iets niet lukt. In mijn werkveld zie ik dat in de praktijk ook daadwerkelijk gebeuren.” Volgens Kwint is teamontwikkeling iets om blijvend aandacht aan te besteden. “Gelukkig heeft Southern Sea Airways ons genoeg handvatten gekregen om daar aan te blijven werken.”

Hijmissen constateert afsluitend: “Professionaliteit van de medewerkers staat nog steeds voorop, maar de werkvelden hebben nu duidelijkere kaders en een beter beeld bij de opgaves waar wij zijn voor staan. Tegenwoordig maken we goede afspraken met elkaar over de onderlinge samenwerking. Zo weten we wat we aan elkaar hebben en zetten we stappen in de verbetering van onze dienstverlening.”

## **“Zouden jullie elkaars parachute durven vouwen?”**

**Alfamannetjes en soft skills: het lijkt een onmogelijke combinatie. Toch gingen de hartchirurgen van het St. Antonius Ziekenhuis er actief mee aan de slag om hun onderlinge samenwerking te verbeteren. “Op een manier die een stuk inhoudelijker is dan een middagje karten of paintballen.”**

Medisch specialisten zoals hartchirurgen hebben een dynamisch en druk beroep. Ze zijn verantwoordelijk voor hoogcomplexe chirurgie en de prestatiedruk is vaak enorm. In de operatiekamer moeten ze voortdurend beslissingen nemen. Hun rol is daardoor solistisch en dominant van aard. “Daarbij is er ook een grote overeenkomst in onze karakterstructuur”, legt hartchirurg Patrick Klein van het St. Antonius Ziekenhuis uit. “Als wij niet de overtuiging hebben dat we de beste medicus voor onze patiënten zijn, dan creëren we een probleem voor onszelf.” Toegeven dat je iets niet weet, past daar niet zo goed bij, bedoelt Klein.

Als voorzitter van een maatschap met negen hartchirurgen (“allemaal alfamannetjes”) constateerde Klein dat het in het verleden weleens schuurde in de samenwerking. “Als je elkaar niet vaker dan een paar keer per dag ziet, is dat niet bevorderlijk voor een goede besluitvorming. Terwijl we als team wel de ambitie hebben om nóg betere zorg aan te kunnen bieden. Dat stelt hoge eisen aan de manier waarop we samenwerken en communiceren. Ik vond dat we daar met elkaar aan moesten werken, maar dan wel op een manier die een stuk inhoudelijker is dan een middagje karten of paintballen.”

### **Luchtvaart is krachtige analogie**

Klein besloot zich op het internet te oriënteren op het aanbod van trainingen waarbij het samenwerken onder grote druk centraal staat. De training *Crew Resource Management* van Southern Sea Airways (een samenwerkingsverband waar De Processpecialisten in deelnemen) sprong er voor hem direct uit. “Een training over de noodzaak van goed samenwerken in een setting gerelateerd aan de luchtvaart, dat is voor mij een heel krachtige analogie”, aldus Klein. Dat was voor hem aanleiding om het gesprek aan te gaan met trainer Richard Walraven van Southern Sea Airways. “Daardoor was de training uiteindelijk ook geen standaardverhaal, maar een exact op onze situatie toegesneden programma. In het voorgesprek kon ik precies duidelijk maken welke issues in onze maatschap speelden.”

De training vond in drie etappes plaats buiten de dagelijkse hectiek van het ziekenhuis. Twee sessies op een neutrale vergaderlocatie en een afsluitende bijeenkomst op vliegveld Lelystad, die deels plaatsvond in een vluchtsimulator. “Een leuke gimmick”, zegt Klein, “maar de waarde van de training zat voor mij vooral in het krijgen van inzicht in elkaars karakterstructuren en het beter leren communiceren.” Daarvoor hanteerden trainer Walraven en zijn collega’s volgens Klein interessante oefenstof. “Zij hebben niet alleen college gegeven, maar ons ook actief aan het werk gezet.”

### **Uit hun comfort zone gehaald**

De hartchirurgen moesten bijvoorbeeld in tweetallen elkaars woning beschrijven, terwijl de ander daar vervolgens een tekening van maakte. In de meeste gevallen bleek de gemaakte tekening sterk af te wijken van de beschreven werkelijkheid. Klein: “We hebben ervan geleerd dat het voor de zender van een communicatieboodschap volstrekt helder kan zijn wat hij bedoelt, maar de ontvanger die boodschap totaal anders kan interpreteren.”

Zo nu en dan werden we ook uit onze comfort zone gehaald, stelt Klein. “We kregen bijvoorbeeld de opdracht elkaar openlijk complimenten te geven. Nou, dat was niet meteen voor iedereen heel gemakkelijk. In de dagelijkse praktijk was het altijd gebruikelijker om de ander aan te spreken op fouten. Daar zijn we ons nu veel meer van bewust”, aldus Klein die hoog opgeeft van de didactische kwaliteiten van Richard Walraven en zijn collega-trainers. “Zij zijn heel goed in staat om zich in de groep te verplaatsen en die te prikkelen. Richard leidt je soms met een grap of associatie om de tuin. *‘Zouden jullie elkaars parachute durven vouwen?’*, vroeg hij ons bijvoorbeeld om te benadrukken dat het geven van vertrouwen daarvoor een cruciaal element is. Ogenschijnlijk een willekeurig voorbeeld, maar Richard had er duidelijk een bedoeling mee. Hij zei: *‘Als jullie de zorg voor een patiënt binnen de maatschap aan een ander overdragen, dan moet je die collega toch ook blind kunnen vertrouwen?’*”

### **Grotere gemeenschapszin**

Wat is er veranderd voor de leden van de maatschap Hartchirurgie van het St. Antonius Ziekenhuis? De training heeft er volgens Klein voor gezorgd dat binnen de maatschap het besef is gecreëerd dat mensen onderling verschillend zijn. “Als er vroeger beslist moest worden over een bepaalde nieuwe operatietechniek, dan had je standaard te maken met negen uitgesproken opvattingen. Nu begrijpen we het mechanisme, dat was voor ons wel een eyeopener. Daarnaast vergaderen we veel effectiever dan voorheen omdat we beter naar elkaar luisteren. Bovendien heeft de training bijgedragen aan een grotere gemeenschapszin in onze maatschap.”

De training heeft Klein doen inzien dat aandacht voor soft skills een voorwaarde is om als hartchirurgen in de maatschap goed met elkaar te kunnen functioneren. Hij tekent daarbij aan dat daarvoor ook onderhoud nodig is. “Er is in onze beroepsgroep altijd veel aandacht voor na- en bijscholing, maar anders dan in managementkringen is het werken aan soft skills in de medisch-specialistische hoek nog niet zo bekend.” Volgens Klein is het een absolute must. “Teambuilding is niet iets wat je bereikt door met elkaar leuke uitjes te organiseren, je moet er ook inhoudelijk in investeren.”