

Werkboek

COMPETENTIEGERICHT OEFENEN

Versie 2006

Inhoudsopgave

1 Inleiding

- 1.1 Doel van het Werkboek 9
- 1.2 Doelgroep 9
- 1.3 Opbouw van het Werkboek 10
- 1.4 Gebruik Werkboek 10
- 1.5 Status Werkboek 10
- 1.6 Invoering en ontwikkeling Werkboek 10
- 1.7 Meer informatie over het Werkboek 11

Deel A

2 Competentieprofielen crisisfunctionarissen

- 2.1 Competenties en competentieprofielen 14
- 2.2 Werken met competentieprofielen 15
- 2.3 Uitgangspunten competentieprofielen
crisisfunctionarissen 15
- 2.4 Drie rollen:
voorzitter, adviseur en ondersteuner 16
- 2.5 Drie niveaus:
strategisch, tactisch en operationeel 16
- 2.6 Opbouw competentieprofiel 16

- 2.7 Overzicht competenties 17
 - 2.7.1 Competenties functionarissen
strategisch niveau 17
 - 2.7.2 Competenties functionarissen tactisch niveau 18
 - 2.7.3 Competenties functionarissen operationeel
niveau 19

3 Competentieprofielen strategisch niveau

3.1 Competentieprofiel voorzitter RBT 20

- 3.1.1 Leiderschap 20
- 3.1.2 Politiek-bestuurlijk inzicht 21
- 3.1.3 Onafhankelijk 21
- 3.1.4 Analyseren 21
- 3.1.5 Beslissen 22
- 3.1.6 Coördineren 22
- 3.1.7 Communiceren 22
- 3.1.8 Stressbestendig handelen 23
- 3.1.9 Reflecteren 23

3.2 Competentieprofiel adviseur RBT 24

- 3.2.1 Politiek-bestuurlijk inzicht 24
- 3.2.2 Onafhankelijk 24
- 3.2.3 Analyseren 24

- 3.2.4 Samenwerken 25
- 3.2.5 Communiceren 25
- 3.2.6 Overtuigen 26
- 3.2.7 Daadkracht 26
- 3.2.8 Stressbestendig handelen 26

3.3 Competentieprofiel voorzitter BT 27

- 3.3.1 Leiderschap 27
- 3.3.2 Politiek-bestuurlijk inzicht 27
- 3.3.3 Onafhankelijk 28
- 3.3.4 Analyseren 28
- 3.3.5 Beslissen 28
- 3.3.6 Coördineren 29
- 3.3.7 Communiceren 29
- 3.3.8 Stressbestendig handelen 29
- 3.3.9 Reflecteren 30

3.4 Competentieprofiel adviseur BT 31

- 3.4.1 Politiek-bestuurlijk inzicht 31
- 3.4.2 Onafhankelijk 31
- 3.4.3 Analyseren 31
- 3.4.4 Samenwerken 32
- 3.4.5 Communiceren 32
- 3.4.6 Overtuigen 33
- 3.4.7 Daadkracht 33
- 3.4.8 Stressbestendig handelen 33

3.5 Competentieprofiel ondersteuner RBT/ BT 34

- 3.5.1 Communiceren 34
- 3.5.2 Accuraat 34
- 3.5.3 Stressbestendig 35
- 3.5.4 Analyseren 35
- 3.5.5 Samenwerken 35

4 Competentieprofielen tactisch niveau

4.1 Competentieprofiel voorzitter ROT 36

- 4.1.1 Leiderschap 36
- 4.2 Politiek-bestuurlijk inzicht 36
- 4.3 Analyseren 37
- 4.4 Beslissen 37
- 4.5 Coördineren 37
- 4.6 Samenwerken 38
- 4.7 Communiceren 38
- 4.8 Daadkracht 39
- 4.9 Stressbestendig handelen 39
- 4.10 Reflecteren 39

4.11 Competentieprofiel adviseur ROT 40

- 4.11.1 Politiek-bestuurlijk inzicht 40
- 4.11.2 Onafhankelijk 40
- 4.11.3 Analyseren 41
- 4.11.4 Samenwerken 41
- 4.11.5 Communiceren 42
- 4.11.6 Overtuigen 42
- 4.11.7 Daadkracht 42
- 4.11.8 Stressbestendig handelen 43

4.12 Competentieprofiel ondersteuner ROT 43

- 4.12.1 Communiceren 43
- 4.12.2 Accuraat 44
- 4.12.3 Stressbestendig 44
- 4.12.4 Analyseren 44
- 4.12.5 Samenwerken 45

5 Competentieprofielen operationeel niveau

5.1 Competentieprofiel voorzitter COPI 46

- 5.1.1 Leiderschap 46
- 5.1.2 Politiek-bestuurlijk inzicht 46
- 5.1.3 Analyseren 47
- 5.1.4 Beslissen 47
- 5.1.5 Coördineren 47
- 5.1.6 Samenwerken 48
- 5.1.7 Communiceren 48
- 5.1.8 Daadkracht 49
- 5.1.9 Stressbestendig handelen 49
- 5.1.10 Reflecteren 49

5.2 Competentieprofiel adviseur COPI 50

- 5.2.1 Politiek-bestuurlijk inzicht 50
- 5.2.2 Onafhankelijk 50
- 5.2.3 Analyseren 51
- 5.2.4 Samenwerken 51
- 5.2.5 Communiceren 52
- 5.2.6 Overtuigen 52
- 5.2.7 Daadkracht 52
- 5.2.8 Stressbestendig handelen 53

5.3 Competentieprofiel ondersteuner COPI 53

- 5.3.1 Communiceren 53
- 5.3.2 Accuraat 54
- 5.3.3 Stressbestendig 54
- 5.3.4 Analyseren 54
- 5.3.5 Samenwerken 55

Deel B

6 Competentiescan crisisfunctionarissen

- 6.1 Wat is een Competentiescan? 58
- 6.2 Mogelijkheid tot 360° feedback? 58
- 6.3 De te volgen stappen 59
 - 6.3.1 Stap 1: Bepalen feedbackgevers 59
 - 6.3.2 Stap 2: (Laten) invullen Competentiescan 59
 - 6.3.3 Stap 3: Verwerken feedbackresultaten 59
- 6.4 Hoe werkt de Competentiescan? 60
- 6.5 Competentiescans digitaal beschikbaar 60

Deel C

7 Ontwikkelgids crisisfunctionarissen

- 7.1 Wat is een Ontwikkelgids? 62
- 7.2 Wat is een Ontwikkelgids niet? 63
- 7.3 Ontwikkeltips gecategoriseerd naar persoonlijke leervoorkeur 63

- 7.3.1 Kunst afkijken 63
- 7.3.2 Participeren 64
- 7.3.3 Kennis verwerven 64
- 7.3.4 Oefenen 64
- 7.3.5 Ontdekken 65
- 7.4 Opbouw en hantering van de Ontwikkelgids 65
- 7.5 De te volgen stappen 66
- 7.5.1 Stap 1: Bepalen persoonlijke leervoorkeur 66
- 7.5.2 Stap 2: Selecteren van ontwikkeltip(s) 66
- 7.5.3 Stap 3: Toepassen gekozen ontwikkeltip(s) 66

8 Tips per leervoorkeur

- 8.1 Kunst afkijken 67
- 8.2 Participeren 67
- 8.3 Kennis verwerven 68
- 8.3.1 Accuraat 68
- 8.3.2 Analyseren 68
- 8.3.3 Beslissen 69
- 8.3.4 Communiceren 69
- 8.3.5 Coördineren 69
- 8.3.6 Daadkracht 70
- 8.3.7 Leiderschap 70
- 8.3.8 Onafhankelijk 71

- 8.3.9 Overtuigen 71
- 8.3.10 Politiek-bestuurlijk inzicht 71
- 8.3.11 Reflecteren 71
- 8.3.12 Samenwerken 72
- 8.3.13 Stressbestendig handelen 72
- 8.4 Oefenen 73
- 8.5 Ontdekken 73

9 Begrippenlijst

- 9.1 Deel A: Competentieprofielen crisisfunctionarissen 76
- 9.2 Deel B: Competentiescan crisisfunctionarissen 79
- 9.3 Deel C: Ontwikkelgids crisisfunctionarissen 79
- 9.4 Verklaring afkortingen 80

1 Inleiding

Dit is het Werkboek competentiegericht oefenen. Met het Werkboek kunnen leden van multidisciplinaire crisisteams competentiegericht worden opgeleid en/of oefenen.

1.1 Doel van het Werkboek

Het Werkboek kan gebruikt worden door opleiders en oefenbegeleiders en leden van crisisteams zelf om hun vaardigheden op het terrein van crisismanagement te vergroten.

1.2 Doelgroep

Het Werkboek is bestemd voor twee doelgroepen:

1. Functionarissen van multidisciplinaire crisisteams

Het Werkboek is bestemd voor de leden van Regionale Beleidsteams (RBT), Beleidsteams (BT), Regionale Operationele Teams (ROT) en Commandoteams Plaats Incident (COPI). Het Werkboek is niet alleen van toepassing op de functionarissen van brandweer, politie, GHOR en gemeenten, maar ook bruikbaar voor 'disciplines' zoals functionarissen van waterschappen en bedrijven, die zitting kunnen hebben in één van de crisisteams.

2. Opleiders en oefenbegeleiders

Het Werkboek is ook bestemd voor opleiders, trainers en oefenbegeleiders. Zij kunnen het werkboek gebruiken bij het ontwikkelen van opleidings- en oefenbeleid, bij het ontwikkelen en uitvoeren van opleidingen, het voorbereiden, uitvoeren en evalueren van (multidisciplinaire) oefeningen.

1.3 Opbouw van het Werkboek

Het Werkboek bestaat uit verschillende delen:

- Werkboek Deel A: Competentieprofielen crisisfunctionarissen
- Werkboek Deel B: Competentiescan crisisfunctionarissen
- Werkboek Deel C: Ontwikkelgids crisisfunctionarissen.

1.4 Gebruik Werkboek

De verschillende delen van het Werkboek kunnen afzonderlijk en in samenhang worden gebruikt. Iedere regio kan naar eigen inzicht gebruik maken van de ontwikkelde instrumenten. Daardoor is het mogelijk goed aan te sluiten bij de opleidings- en oefenbehoefte van de eigen veiligheidsregio.

1.5 Status Werkboek

Vooralsnog heeft het werkboek geen formele status en kan het werkboek als een hulpmiddel worden beschouwd voor de professionalisering van crisisbeheersing op regionaal en lokaal niveau. Het is de bedoeling om het Werkboek over enige tijd een meer formele status te geven.

1.6 Invoering en ontwikkeling Werkboek

Het Werkboek wordt medio 2007 geëvalueerd om te onderzoeken welke verbeteringen kunnen worden aangebracht. In die zin wordt de periode 2006-2007 als een testfase beschouwd. Ook na die tijd zal het Werkboek als een dynamisch document worden beschouwd. Nieuwe inzichten en ontwikkelingen zullen worden verwerkt in volgende versies van het Werkboek.

1.7

Meer informatie over het Werkboek

Meer informatie over het Werkboek multidisciplinair competentiegericht opleiden en oefenen kan worden verkregen bij de Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding (NVBR). Inhoudelijke reacties op het Werkboek kunt u hier tevens doorgeven.

Meer informatie:

NVBR: www.nvbr.nl of info@nvbr.nl

Deel A:
Competentieprofielen
crisisfunctionarissen

2 Competentieprofielen crisisfunctionarissen

Deel B van het Werkboek bevat de competentieprofielen voor de leden van de verschillende crisisteams. In dit hoofdstuk is een algemene toelichting op de competentieprofielen opgenomen.

2.1 Competenties en competentieprofielen

In het Werkboek wordt onderscheid gemaakt tussen vereiste competenties (zoals beschreven in het competentieprofiel) en getoonde competenties (te meten met behulp van de (competentiescan).

Competentie:

een persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren.

Met behulp van competentieprofielen kan zichtbaar worden gemaakt welke mate van gedrag voor bepaalde functies/taken gewenst is.

Competentieprofiel:

een overzicht van competenties en bijbehorende gedragsniveaus die onderscheidend bijdragen aan het succesvol functioneren benodigd voor een specifieke functie of functiegroep.

Het competentieprofiel geeft een gedragsmatige beschrijving van de eisen die worden gesteld aan de leden van crisisteam. Het competentieprofiel dient te worden gelezen als één geheel. De competenties in het profiel geven samen aan welk gedrag gewenst is voor de betreffende crisisfunctionaris.

2.2 **Uitgangspunten competentieprofielen crisisfunctionarissen**

Geen functieomschrijvingen

In het Werkboek zijn geen functieomschrijvingen opgenomen voor de afzonderlijke crisisfunctionarissen. De diversiteit aan functies is zo groot dat het geen zin heeft om functieomschrijvingen te maken. In de competentieprofielen voor de crisisfunctionarissen zijn alleen de belangrijkste taken aangeduid.

Alleen 'crisiscompetenties'

De competentieprofielen bevatten alleen competenties en de daarbij behorende gedragsbeschrijvingen, die van belang zijn in het kader van crisisbeheersing. Het gaat om de 'crisiscompetenties'. Dat betekent dat voor bijvoorbeeld de functie burgemeester alleen de competenties zijn uitgewerkt die specifiek betrekking hebben op de rol van burgemeester als voorzitter van een beleidsteam.

Kennisniveau wordt aanwezig verondersteld

In dit werkboek wordt verondersteld dat een lid van een crisisteam het vereiste kennisniveau van de rampenbestrijding en crisisbeheersing bezit om te functioneren in zijn rol als crisisfunctionaris. Derhalve is 'kennis' niet als competentie opgenomen in de competentieprofielen van de crisisfunctionarissen.

Voortbouwen op bestaande competentieprofielen

In verschillende verbanden is al gewerkt aan de ontwikkeling van competentieprofielen voor leden van de crisisteam. Bekend is dat de politie, brandweer, GHOR en het Genootschap van Burgemeesters beschikken over een competentieprofiel voor bepaalde functionarissen. De competentieprofielen zoals opgenomen in het Werkboek bouwen zoveel mogelijk voort op de bestaande profielen. Wel is gestreefd naar zoveel mogelijk uniformiteit.

GRIP-procedure

Het Werkboek is gebaseerd op de nieuwe landelijke GRIP-procedures. Om die reden wordt niet meer gesproken over CORT en CTPI, maar alleen over COPI. Overigens kunnen de profielen voor het COPI-niveau ook worden gebruikt voor leden van het CORT.

2.4 Drie rollen: voorzitter, adviseur en ondersteuner

Om praktische redenen worden in de profielen drie rollen onderscheiden:

- voorzitter : voorzitter van (R)BT, ROT en COPI
- adviseurs : leden van (R)BT, ROT en COPI
- ondersteuners: verslagleggers, plotters en ambtenaren rampenbestrijding

De competentieprofielen maken duidelijk wat het gewenste gedrag is van de voorzitter, de adviseurs en de ondersteuners. De competentieprofielen staan dus los van de vakinhoudelijke bijdrage die een adviseur in een team heeft. Er is overigens lang gesproken over de aanduiding 'adviseur'. Op beleidsteamniveau past die aanduiding goed. Voor de overige teams geldt dat de verschillende functionarissen niet alleen adviseur zijn van de voorzitter, maar ook een leidinggevende rol vervullen. In de competentieprofielen hebben ook die aspecten van de rol een plek gekregen.

2.5 Drie niveaus: strategisch, tactisch en operationeel

In de competentieprofielen wordt onderscheid gemaakt tussen drie niveaus van aansturing:

- strategisch niveau: RBT en BT
- tactisch niveau: ROT
- operationeel niveau: COPI

Voor de drie verschillende rollen is per niveau een competentieprofiel opgenomen in dit werkboek. Alleen voor de rol van ondersteuner is geen onderscheid gemaakt tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau.

2.6 Opbouw competentieprofiel

Ieder competentieprofiel bestaat uit drie onderdelen:

- kerntaken: aanduiding belangrijkste taken functionaris
- competentie: definitie van de competentie
- gedragsbeschrijvingen: omschrijving van het gewenste gedrag

2.7 Overzicht competenties

2.7.1 Competenties functionarissen strategisch niveau

In tabel 1 zijn de competenties in alfabetische volgorde voor de verschillende functionarissen op het strategisch niveau aangegeven.

Tabel 1. Competenties strategisch niveau

<i>Competentie</i>	Voorzitter	Adviseur	Ondersteuner
Accuraat			X
Analyseren	X	X	X
Beslissen	X		
Communiceren	X	X	X
Coördineren	X		
Daadkracht		X	
Leiderschap	X		
Onafhankelijk	X	X	
Overtuigen		X	
Politiek-bestuurlijk inzicht	X	X	
Reflecteren	X		
Samenwerken		X	X
Stressbestendig handelen	X	X	X

2.7.2 Competenties functionarissen tactisch niveau

In tabel 2 zijn de competenties in alfabetische volgorde voor de verschillende functionarissen op het tactisch niveau aangegeven.

Tabel 2. Competenties tactisch niveau

<i>Competentie</i>	Voorzitter	Adviseur	Ondersteuner
Accuraat			X
Analyseren	X	X	X
Beslissen	X		
Communiceren	X	X	X
Coördineren	X		
Daadkracht	X	X	
Leiderschap	X		
Onafhankelijk		X	
Overtuigen		X	
Politiek-bestuurlijk inzicht	X	X	
Reflecteren	X		
Samenwerken	X	X	X
Stressbestendig handelen	X	X	X

2.7.3 Competenties functionarissen operationeel niveau

In tabel 3 zijn de competenties in alfabetische volgorde voor de verschillende functionarissen op het operationeel niveau aangegeven.

Tabel 3. Competenties operationeel niveau

<i>Competentie</i>	<i>Voorzitter</i>	<i>Adviseur</i>	<i>Ondersteuner</i>
Accuraat			X
Analyseren	X	X	X
Beslissen	X		
Communiceren	X	X	X
Coördineren	X		
Daadkracht	X	X	
Leiderschap	X		
Onafhankelijk		X	
Overtuigen		X	
Politiek-bestuurlijk inzicht	X	X	
Reflecteren	X		
Samenwerken	X	X	X
Stressbestendig handelen	X	X	X

3 Competentieprofielen strategisch niveau

In dit hoofdstuk staan zijn de drie competentieprofielen voor de crisisfunctionarissen op strategisch niveau opgenomen.

3.1

Competentieprofiel voorzitter RBT

Kerntaken:

- eindverantwoordelijk voor bestuurlijke besluitvorming op regionaal niveau
- voorzitten van het burgemeestersoverleg
- onderhouden contact met Operationeel Leider
- technisch voorzitter RBT.

3.1.1

Leiderschap

Op doelgerichte wijze sturing geven aan het team.

De voorzitter van het RBT:

- formuleert een helder doel voor het team
- inspireert, stimuleert en motiveert de teamleden
- bewaakt de processen om het doel van het team te bereiken
- neemt verantwoordelijkheid voor resultaten.

3.1.2

Politiek-bestuurlijk inzicht

Anticiperen op, onderkennen en begrijpen van politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis.

De voorzitter van het RBT:

- kent het bestuurlijke krachtenveld, schat politiek-bestuurlijke belangen en standpunten in en betreft deze in de besluitvorming
- verdeelt beschikbare middelen over de gemeenten in geval van schaarste.

3.1.3

Onafhankelijk

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen.

De voorzitter van het RBT:

- vertrouwt op eigen kunnen
- houdt bij druk van andere belangen vast aan persoonlijke overtuiging zonder star te worden
- neemt verantwoorde risico's
- vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden en die van de overige teamleden.

3.1.4

Analyseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

De voorzitter van het RBT:

- maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames
- maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie
- legt verbanden op basis van de beschikbare informatie
- verzamelt en raadpleegt informatie en bepaalt wie probleemhebber is
- past 'scenariodenken' toe voor de lange termijn (meer dan 12 uur vooruit).

3.1.5

Beslissen

Tijdig kiezen op basis van een analyse met oog voor de mogelijke consequenties.

De voorzitter van het RBT:

- leidt het besluitvormingsproces (beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming)
- maakt afweging tussen (politiek-bestuurlijke) belangen afhankelijk van de aard van het incident
- formuleert een helder besluit van het Regionaal Beleidsteam
- beslist wat te doen in welke volgorde.

3.1.6

Coördineren

Vanuit een vastgesteld doel bepalen welke taken/activiteiten moeten worden georganiseerd en gepland en daar naar handelen. Bepalen van prioriteiten.

De voorzitter van het RBT:

- bepaalt prioriteiten
- behoudt overzicht over lopende acties van teams
- delegeert taken en controleert de voortgang
- stemt acties met andere teams af
- bewaakt de overdracht naar een plaatsvervangend team.

3.1.7

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

De voorzitter van het RBT:

- deelt relevante informatie binnen het team
- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen
- luistert, vat samen en vraagt door
- geeft aandacht en ruimte aan gesprekspartners
- formuleert kort, bondig en to-the-point
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen
- koppelt besluiten terug naar andere betrokkenen.

3.1.8

Stressbestendig handelen

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

De voorzitter van het RBT:

- handelt rustig en relativerend ondanks onzekerheid en moeilijke omstandigheden
- bespreekt eigen fysieke en mentale grenzen
- vermindert druk door overzicht te creëren
- blijft onder druk geconcentreerd op de bestrijding van de ramp/crisis.

3.1.9

Reflecteren

Kijken naar het team- en eigen functioneren en het gedrag daaraan aanpassen. Je kwetsbaar durven opstellen en fouten durven maken. Actief werken aan zelfontwikkeling.

De voorzitter van het RBT:

- bouwt momenten in voor het bespreken van het functioneren van het eigen team en de totale rampen bestrijdingsorganisatie
- bouwt momenten in voor het overzien van eigen functioneren van zijn/haar rol als voorzitter van het team
- bouwt momenten in voor het bespreken van de gebeurtenissen van de afgelopen uren om vooruit te kunnen kijken naar ontwikkelingen van de ramp/crisis voor de komende dagen
- formuleert zo nodig acties voor het verbeteren van de aanpak (inhoud) en werkwijze (procedures)
- formuleert zo nodig acties voor het verbeteren van de interactie binnen het team en met andere teams (proces).

3.2

Competentieprofiel adviseur RBT

Kerntaak:

- adviseren voorzitter vanuit monodisciplinaire achtergrond met multidisciplinaire blik.

3.2.1

Politiek-bestuurlijk inzicht

Anticiperen op, onderkennen en begrijpen van politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis.

De adviseur van het RBT:

- kent het bestuurlijke krachtenveld, schat politiek-bestuurlijke belangen in en betreft deze in de besluitvorming
- weet waar benodigde mensen, middelen en informatie te vinden zijn.

3.2.2

Onafhankelijk

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen.

De adviseur van het RBT:

- vertrouwt op eigen kunnen
- vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden
- houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging, zonder star te worden
- neemt verantwoorde risico's.

3.2.3

Analyseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

De adviseur van het RBT:

- verzamelt en raadpleegt informatie en bepaalt wie probleemhebber is
- werkt systematisch
- maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames
- maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie
- geeft complexe informatiestromen duidelijk weer
- legt verbanden op basis van de beschikbare informatie
- past 'scenariodenken' toe voor de lange termijn (meer dan 12 uur vooruit)
- signaleert (potentiële) problemen/ knelpunten
- geeft verschillende oplossingsrichtingen die realistisch en haalbaar zijn
- bedenkt wie welke informatie nodig heeft en geeft informatie door
- toetst (voorgenomen) besluit/advies op praktische uitvoerbaarheid.

3.2.4

Samenwerken

Actief inzetten voor een gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang.

De adviseur van het RBT:

- benut de kennis en ervaring van alle disciplines die aanwezig zijn
- werkt actief vanuit verschillende belangen aan het behalen van het gemeenschappelijke doel
- vraagt en biedt onafhankelijk advies/hulp
- vertrouwt op de professionaliteit van anderen en laat verantwoordelijkheden liggen waar zij horen
- betreft de andere teamleden bij (de voorbereiding van) multi- en monodisciplinaire besluiten en acties.

3.2.5

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/ of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

De adviseur van het RBT:

- deelt relevante informatie binnen en buiten het team
- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen

- luistert en vraagt door
- geeft aandacht en ruimte aan gesprekspartners
- formuleert kort, bondig en to-the-point
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen.

3.2.6

Overtuigen

Het verkrijgen van instemming, enthousiasme en medewerking voor bepaalde doelen, plannen of ideeën zodat deze worden geaccepteerd of gedragen (zonder hiërarchische macht of sancties).

De adviseur van het RBT:

- treedt standvastig op bij verschillende of tegengestelde meningen, belangen of verwachtingen
- wisselt invloedstijl om zwaarwegende belangentegenstellingen/conflicten te overbruggen
- enthousiasmeert de andere teamleden voor zijn standpunten, ook wanneer sprake is van fundamentele verschillen van inzichten of conflictsituaties, en houdt de relatie daarbij in stand.

3.2.7

Daadkracht

Op adequate en krachtige wijze handelen, staan voor je keuzes en erop aangesproken kunnen worden. Uitstralen van gezag en vertrouwen.

De adviseur van het RBT:

- handelt krachtig, vastberaden en pro-actief
- neemt initiatief
- zet beslissingen om in daden
- stimuleert en motiveert anderen tot actie.

3.2.8

Stressbestendig handelen

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

De adviseur van het RBT:

- handelt rustig en relativerend ondanks onzekerheid en moeilijke omstandigheden
- bespreekt eigen fysieke en mentale grenzen
- vermindert druk door overzicht te creëren
- blijft onder druk geconcentreerd op de bestrijding van de ramp/crisis.

3.3

Competentieprofiel voorzitter BT

Kerntaken:

- eindverantwoordelijk voor besluitvorming op strategisch niveau
- aansturen van het BT
- technisch voorzitten van BT-overleg
- onderhouden van contact met de Operationeel Leider.

3.3.1

Leiderschap

Op doelgerichte wijze sturing geven aan het team.

De voorzitter van het BT:

- formuleert een helder doel voor het team
- inspireert, stimuleert en motiveert de teamleden
- bewaakt de processen om het doel van het team te bereiken
- neemt verantwoordelijkheid voor resultaten.

3.3.2

Politiek-bestuurlijk inzicht

Anticiperen op, onderkennen en begrijpen van politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis.

De voorzitter van het BT:

- kent het bestuurlijke krachtenveld, schat politiek-bestuurlijke belangen en standpunten van de gemeenteraad en anderen partijen in en betreft deze in de besluitvorming
- informeert diegenen op bestuurlijk niveau die geïnformeerd moeten worden.

3.3.3

Onafhankelijk

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen.

De voorzitter van het BT:

- vertrouwt op eigen kunnen
- houdt bij druk van andere belangen vast aan persoonlijke overtuiging, zonder star te worden
- neemt verantwoorde risico's
- vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden en die van de overige teamleden.

3.3.4

Analyseren

Systematisch onderzoeken van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

De voorzitter van het BT:

- maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames
- maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie
- legt verbanden op basis van de beschikbare informatie
- verzamelt en raadpleegt informatie en bepaalt wie probleemhebber is
- past 'scenariodenken' toe voor de lange termijn (meer dan 12 uur vooruit).

3.3.5

Beslissen

Tijdig kiezen op basis van een analyse met oog voor de mogelijke consequenties.

De voorzitter van het BT:

- leidt het besluitvormingsproces (beeldvorming; oordeelsvorming; besluitvorming)
- maakt afweging tussen (politiek-bestuurlijke) belangen afhankelijk van de aard van het incident
- formuleert een helder besluit van het beleidsteam
- beslist wat te doen in welke volgorde.

3.3.6

Coördineren

Vanuit een vastgesteld doel bepalen welke taken/activiteiten moeten worden georganiseerd en gepland en daar naar handelen. Bepalen van prioriteiten.

De voorzitter van het BT:

- bepaalt prioriteiten
- behoudt overzicht over lopende acties van teams
- delegeert taken en controleert de voortgang
- stemt acties met andere teams af
- bewaakt de overdracht naar een plaatsvervangend team.

3.3.7

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

De voorzitter van het BT:

- deelt relevante informatie binnen het team
- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen
- luistert, vat samen en vraagt door
- geeft aandacht en ruimte aan gesprekspartners
- formuleert kort, bondig en to-the-point
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen
- koppelt besluiten terug naar andere betrokkenen.

3.3.8

Stressbestendig handelen

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

De voorzitter van het BT:

- handelt rustig en relativerend ondanks onzekerheid en moeilijke omstandigheden
- bespreekt eigen fysieke en mentale grenzen
- vermindert druk door overzicht te creëren
- blijft onder druk geconcentreerd op de bestrijding van de ramp/crisis.

3.3.9

Reflecteren

Kijken naar het teamfunctioneren en het eigen functioneren en het gedrag daaraan aanpassen. Actief werken aan zelf- en teamontwikkeling.

De voorzitter van het BT:

- bouwt momenten in voor het bespreken van het functioneren van het eigen team en de totale rampenbestrijdingsorganisatie
- bouwt momenten in voor het overzien van eigen functioneren van zijn/haar rol als voorzitter van het team
- bouwt momenten in voor het bespreken van de gebeurtenissen van de afgelopen uren om vooruit te kunnen kijken naar ontwikkelingen van de ramp/crisis voor de komende dagen
- formuleert zo nodig acties voor het verbeteren van de aanpak (inhoud) en werkwijze (procedures)
- formuleert zo nodig acties voor het verbeteren van de interactie binnen het team en met andere teams (proces).

3.4

Competentieprofiel adviseur BT

Kerntaak:

- adviseert de voorzitter vanuit monodisciplinaire achtergrond met multidisciplinaire blik.

3.4.1

Politiek-bestuurlijk inzicht

Anticiperen op, onderkennen en begrijpen van politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis

De adviseur van het BT:

- kent het bestuurlijke krachtenveld, schat politiek-bestuurlijke belangen en standpunten van de gemeenteraad en anderen partijen in en betreft deze in de besluitvorming
- weet waar benodigde mensen, middelen en informatie te vinden zijn.

3.4.2

Onafhankelijk

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen.

De adviseur van het BT:

- vertrouwt op eigen kunnen
- vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden
- houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging, zonder star te worden
- neemt verantwoorde risico's.

3.4.3

Analyseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

De adviseur van het BT:

- verzamelt en raadpleegt informatie en bepaalt wie probleemhebber is
- werkt systematisch
- maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames
- maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie
- geeft complexe informatiestromen duidelijk weer
- legt verbanden op basis van de beschikbare informatie
- past 'scenariodenken' toe voor de lange termijn (meer dan 12 uur vooruit)
- signaleert (potentiële) problemen/ knelpunten
- geeft verschillende oplossingsrichtingen die realistisch en haalbaar zijn
- bedenkt wie welke informatie nodig heeft en geeft informatie door
- toetst (voorgenomen) besluit/advies op praktische uitvoerbaarheid.

3.4.4

Samenwerken

Actief inzetten voor een gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang.

De adviseur van het BT:

- benut de kennis en ervaring van alle disciplines die aanwezig zijn
- werkt actief vanuit verschillende belangen aan het behalen van het gemeenschappelijke doel
- vraagt en biedt onafhankelijk advies/hulp
- vertrouwt op de professionaliteit van anderen en laat verantwoordelijkheden liggen waar zij horen
- betreft de andere teamleden bij (de voorbereiding van) multi- en monodisciplinaire besluiten en acties.

3.4.5

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/ of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

De adviseur van het BT:

- deelt relevante informatie binnen en buiten het team
- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen
- luistert en vraagt door
- geeft aandacht en ruimte aan gesprekspartners
- formuleert kort, bondig en to-the-point
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen.

3.4.6

Overtuigen

Het verkrijgen van instemming, enthousiasme en medewerking voor bepaalde doelen, plannen of ideeën zodat deze worden geaccepteerd of gedragen (zonder hiërarchische macht of sancties).

De adviseur van het BT:

- treedt standvastig op bij verschillende of tegengestelde meningen, belangen of verwachtingen
- wisselt invloedstijl om zwaarwegende belangentegenstellingen/conflicten te overbruggen
- enthousiasmeert de andere teamleden voor zijn standpunten, ook wanneer sprake is van fundamentele verschillen van inzichten of conflictsituaties, en houdt de relatie daarbij in stand.

3.4.7

Daadkracht

Op adequate en krachtige wijze handelen, staan voor je keuzes en erop aangesproken kunnen worden. Uitstralen van gezag en vertrouwen.

De adviseur van het BT:

- handelt krachtig, vastberaden en pro-actief
- neemt initiatief
- zet beslissingen om in daden
- stimuleert en motiveert anderen tot actie.

3.4.8

Stressbestendig handelen

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

De adviseur van het BT:

- handelt rustig en relativerend ondanks onzekerheid en moeilijke omstandigheden
- bespreekt eigen fysieke en mentale grenzen
- blijft onder druk geconcentreerd op de bestrijding van de ramp/crisis.

3.5

Competentieprofiel ondersteuner RBT/ BT

Kerntaken:

- houdt besluitenlijst bij
- maakt verslag
- voert SITRAP in
- visualiseren van informatie

3.5.1

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

De ondersteuner:

- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen
- luistert, vat informatie schriftelijk/digitaal samen en vraagt door waar nodig
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen
- koppelt besluiten terug naar de voorzitter van het team.

3.5.2

Accuraat

Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkómen van fouten.

De ondersteuner:

- toetst eigen werk aan geldende procedures, regels en afspraken
- levert correct en volledig werk af
- werkt ook onder druk kwaliteitsgericht, nauwgezet en gedegen.

3.5.3

Stressbestendig

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

De ondersteuner:

- geeft bij (tijds)druk voorrang aan bepaalde zaken in het eigen werk en blijft doeltreffend communiceren en notuleren
- laat zich niet meeslepen door emotie.

3.5.4

Analyseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

De ondersteuner:

- structureert informatie
- werkt systematisch
- maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames
- maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie
- geeft complexe informatiestromen schriftelijk/digitaal duidelijk weer.

3.5.5

Samenwerken

Actief inzetten voor een gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang.

De ondersteuner:

- werkt actief aan het behalen van het gemeenschappelijke doel
- vraagt en biedt onafhankelijk advies/hulp
- vertrouwt op de professionaliteit van de andere teamleden en laat verantwoordelijkheden liggen waar zij horen
- ondersteunt de andere teamleden bij (de voorbereiding van) het nemen van multi- en monodisciplinaire besluiten en acties.

4 Competentieprofielen tactisch niveau

4.1

Competentieprofiel voorzitter ROT

Kerntaken:

- eindverantwoordelijk voor besluitvorming op tactisch niveau
- laten opstellen van sitraps voor het (R)BT
- onderhouden van contact met de voorzitter van het (R)BT
- aansturen van het ROT
- technisch voorzitter

4.1.1

Leiderschap

Op doelgerichte wijze sturing geven aan het team.

De voorzitter van het ROT:

- formuleert een helder doel voor het team
- leidt het besluitvormingsproces
- inspireert, stimuleert en motiveert de teamleden
- bewaakt de processen om het doel van het team te bereiken
- neemt verantwoordelijkheid voor resultaten.

4.2

Politiek-bestuurlijk inzicht

Anticiperen, herkennen en begrijpen van politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis

De voorzitter van het ROT:

- onderkent politiek-bestuurlijke belangen en betreft deze bij het formuleren van voorstellen voor het (R)BT
- benut eigen netwerk t.b.v. (extra) benodigde hulpbronnen (mensen, middelen en informatie).

4.3

Analyseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

De voorzitter van het ROT:

- maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames
- maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie
- geeft complexe informatiestromen duidelijk weer
- legt verbanden op basis van de beschikbare informatie
- signaleert (potentiële) problemen/ knelpunten
- past 'scenariodenken' toe voor de korte termijn (tot 12 uur vooruit)
- geeft verschillende oplossingsrichtingen die realistisch en haalbaar zijn
- bepaalt wie probleemhebber is
- toetst (voorgenomen) besluit/advies op praktische uitvoerbaarheid.

4.4

Beslissen

Tijdig kiezen op basis van een analyse met oog voor de mogelijke consequenties

De voorzitter van het ROT:

- leidt het besluitvormingsproces (beeldvorming; oordeelsvorming; besluitvorming)
- formuleert een helder voorstel voor het (R)BT
- beslist wat te doen in welke volgorde.

4.5

Coördineren

Vanuit een vastgesteld doel bepalen welke taken/activiteiten moeten worden georganiseerd en gepland en daar naar handelen. Bepalen van prioriteiten.

De voorzitter van het ROT:

- bepaalt prioriteiten
- verdeelt mensen, tijd en middelen
- behoudt overzicht over lopende acties van teams
- delegeert taken en controleert de voortgang
- stemt acties met andere teams af
- bewaakt de overdracht naar een plaatsvervangend team.

4.6

Samenwerken

Actief inzetten voor een gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang.

De voorzitter van het ROT:

- benut de kennis en ervaring van alle disciplines die aanwezig zijn
- werkt actief vanuit verschillende belangen aan het behalen van het gemeenschappelijke doel
- spreekt onderlinge rolverdeling af
- vraagt en biedt onafhankelijk advies/hulp
- vertrouwt op de professionaliteit van anderen en laat verantwoordelijkheden liggen waar zij horen
- betreft de andere teamleden bij (de voorbereiding van) multi- en monodisciplinaire besluiten en acties
- wisselt van invloedstijl richting anderen met het oog op de te realiseren doelen.

4.7

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

De voorzitter van het ROT:

- deelt relevante informatie binnen het team
- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen
- luistert, vat samen en vraagt door
- geeft aandacht en ruimte aan gesprekspartners
- formuleert kort, bondig en to-the-point
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen
- koppelt besluiten terug naar andere betrokkenen.

4.8

Daadkracht

Op adequate en krachtige wijze handelen, staan voor je keuzes en erop aangesproken kunnen worden. Uitstralen van gezag en vertrouwen.

De voorzitter van het ROT:

- vertrouwt op eigen kunnen
- handelt krachtig, vastberaden en pro-actief
- voert direct uit en handelt met snelheid
- neemt initiatief
- zet beslissingen om in actie
- stimuleert en motiveert anderen tot actie.

4.9

Stressbestendig handelen

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

De voorzitter van het ROT:

- handelt rustig en relativerend ondanks onzekerheid en moeilijke omstandigheden
- bespreekt eigen fysieke en mentale grenzen
- vermindert druk door overzicht te creëren
- blijft onder druk geconcentreerd op de bestrijding van de ramp/crisis.

4.10

Reflecteren

Kijken naar het teamfunctioneren en het eigen functioneren en het gedrag daaraan aanpassen. Actief werken aan zelf- en teamontwikkeling.

De voorzitter van het ROT:

- bouwt momenten in voor het bespreken van het functioneren van het eigen team en de totale rampen bestrijdingsorganisatie
- bouwt momenten in voor het overzien van eigen functioneren van zijn/haar rol als voorzitter van het team

- bouwt momenten in voor het bespreken van de gebeurtenissen van de afgelopen uren om vooruit te kunnen kijken naar ontwikkelingen van de ramp/crisis voor de komende uren
- formuleert zo nodig acties voor het verbeteren van de aanpak (inhoud) en werkwijze (procedures)
- formuleert zo nodig acties voor het verbeteren van de interactie binnen het team en met andere teams (proces).

4.11

Competentieprofiel adviseur ROT

Kerntaken:

- adviseren voorzitter vanuit monodisciplinaire achtergrond met multidisciplinaire blik
- aansturen operationele processen eigen kolom binnen het effectgebied.

4.11.1

Politiek-bestuurlijk inzicht

Anticiperen op, herkennen en begrijpen van politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis.

De adviseur van het ROT:

- kent het bestuurlijke krachtenveld en betreft deze bij het vertalen van operationele kwesties naar beleidsmatige context
- weet waar benodigde mensen, middelen en informatie te vinden zijn.

4.11.2

Onafhankelijk

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen.

De adviseur van het ROT:

- vertrouwt op eigen kunnen
- vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden
- houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging, zonder star te worden
- neemt verantwoorde risico's.

4.11.3

Analyseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

De adviseur van het ROT:

- verzamelt en raadpleegt informatie en bepaalt wie probleemhebber is
- werkt systematisch
- maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames
- maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie
- geeft complexe informatiestromen duidelijk weer
- legt verbanden op basis van de beschikbare informatie
- past 'scenariodenken' toe voor de lange termijn (tot 12 uur vooruit)
- signaleert (potentiële) problemen/knelpunten
- geeft verschillende oplossingsrichtingen die realistisch en haalbaar zijn
- bedenkt wie welke informatie nodig heeft en geeft informatie door
- toetst (voorgenomen) besluit/advies op praktische uitvoerbaarheid.

4.11.4

Samenwerken

Actief inzetten voor een gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang.

De adviseur van het ROT:

- benut de kennis en ervaring van alle disciplines die aanwezig zijn
- werkt actief vanuit verschillende belangen aan het behalen van het gemeenschappelijke doel
- vraagt en biedt onafhankelijk advies/hulp
- vertrouwt op de professionaliteit van anderen en laat verantwoordelijkheden liggen waar zij horen
- betreft de andere teamleden bij (de voorbereiding van) multi- en monodisciplinaire besluiten en acties.

4.11.5

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/ of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

De adviseur van het ROT:

- deelt relevante informatie binnen het team
- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen
- luistert en vraagt door
- geeft aandacht en ruimte aan gesprekspartners
- formuleert kort, bondig en to-the-point
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen
- koppelt besluiten terug naar betrokkenen eigen kolom.

4.11.6

Overtuigen

Het verkrijgen van instemming, enthousiasme en medewerking voor bepaalde doelen, plannen of ideeën zodat deze worden geaccepteerd of gedragen (zonder hiërarchische macht of sancties).

De adviseur van het ROT:

- treedt standvastig op bij verschillende of tegengestelde meningen, belangen of verwachtingen
- wisselt invloedstijl om verschillen tussen tactisch-operationele belangen te overbruggen
- enthousiasmeert de andere teamleden voor zijn standpunten, ook wanneer sprake is van fundamentele verschillen van inzichten of conflictsituaties, en houdt de relatie daarbij in stand.

4.11.7

Daadkracht

Op adequate en krachtige wijze handelen, staan voor je keuzes en erop aangesproken kunnen worden. Uitstralen van gezag en vertrouwen.

De adviseur van het ROT:

- handelt krachtig, vastberaden en pro-actief
- voert direct uit en handelt met snelheid
- neemt initiatief
- zet beslissingen om in daden
- stimuleert en motiveert anderen tot actie.

4.11.8

Stressbestendig handelen

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

De adviseur van het ROT:

- handelt rustig en relativerend ondanks onzekerheid en moeilijke omstandigheden
- bespreekt eigen fysieke en mentale grenzen
- vermindert druk door overzicht te creëren
- blijft onder operationele druk geconcentreerd op de bestrijding van de ramp/crisis.

4.12

Competentieprofiel ondersteuner ROT

Kerntaken:

- houdt besluitenlijst bij
- maakt verslag
- voert SITRAP in
- visualiseren van informatie.

4.12.1

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/ of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

De ondersteuner:

- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen
- luistert, vat informatie schriftelijk/digitaal samen en vraagt door waar nodig
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen
- koppelt besluiten terug naar de voorzitter van het team.

4.12.2

Accuraat

Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkómen van fouten.

De ondersteuner:

- toetst eigen werk aan geldende procedures, regels en afspraken
- levert correct en volledig werk af
- werkt ook onder druk kwaliteitsgericht, nauwgezet en gedegen.

4.12.3

Stressbestendig

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

De ondersteuner:

- geeft bij (tijds)druk voorrang aan bepaalde zaken in het eigen werk en blijft doeltreffend communiceren en notuleren
- laat zich niet meeslepen door emotie.

4.12.4

Analyseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

De ondersteuner:

- structureert informatie
- werkt systematisch
- maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames
- maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie
- geeft complexe informatiestromen schriftelijk/digitaal duidelijk weer.

4.12.5

Samenwerken

Actief inzetten voor een gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang.

De ondersteuner:

- werkt actief aan het behalen van het gemeenschappelijke doel
- vraagt en biedt onafhankelijk advies/hulp
- vertrouwt op de professionaliteit van de andere teamleden en laat verantwoordelijkheden liggen waar zij horen
- ondersteunt de andere teamleden bij (de voorbereiding van) het nemen van multi- en monodisciplinaire besluiten en acties.

5 Competentieprofielen operationeel niveau

5.1

Competentieprofiel voorzitter COPI

Kerntaken:

- eindverantwoordelijk voor besluitvorming op operationeel niveau
- laten opstellen van SITRAP voor ROT
- onderhouden van contact met Operationeel Leider
- aansturen van het COPI
- technisch voorzitter COPI.

5.1.1

Leiderschap

Op doelgerichte wijze sturing geven aan het team.

De voorzitter van het COPI:

- formuleert een helder doel voor het team
- leidt het besluitvormingsproces
- inspireert, stimuleert en motiveert de teamleden
- bewaakt de processen om het doel van het team te bereiken
- neemt verantwoordelijkheid voor resultaten.

5.1.2

Politiek-bestuurlijk inzicht

Herkennen en begrijpen van politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis.

De voorzitter van het COPI:

- begrijpt en herkent welke feiten beleidsmatig relevant zijn
- weet waar benodigde mensen, middelen en informatie te vinden zijn.

5.1.3

Analyseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

De voorzitter van het COPI:

- maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames
- maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie
- geeft complexe informatiestromen duidelijk weer
- legt verbanden op basis van de beschikbare informatie
- signaleert (potentiële) problemen/knelpunten
- past 'scenariodenken' toe voor de korte termijn (tot 4 uur vooruit)
- geeft verschillende oplossingsrichtingen die realistisch en haalbaar zijn
- bepaalt wie probleemhebber is
- bedenkt wie welke informatie nodig heeft en geeft informatie door
- toetst (voorgenomen) besluit/advies op praktische uitvoerbaarheid.

5.1.4

Beslissen

Tijdig kiezen op basis van een analyse met oog voor de mogelijke consequenties.

De voorzitter van het COPI:

- leidt het besluitvormingsproces in het COPI
- maakt afweging tussen verschillende operationele belangen afhankelijk van de aard van het incident
- formuleert een helder besluit van het COPI
- beslist wat te doen in welke volgorde.

5.1.5

Coördineren

Vanuit een vastgesteld doel bepalen welke taken/activiteiten moeten worden georganiseerd en gepland en daar naar handelen. Bepalen van prioriteiten.

De voorzitter van het COPI:

- bepaalt prioriteiten
- behoudt overzicht over lopende acties van het eigen team
- delegeert taken en controleert de voortgang
- stemt acties met andere teams af
- bewaakt de overdracht naar een plaatsvervangend team.

5.1.6

Samenwerken

Actief inzetten voor een gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang.

De voorzitter van het COPI:

- benut de kennis en ervaring van alle disciplines die aanwezig zijn
- werkt actief vanuit verschillende belangen aan het behalen van het gemeenschappelijke doel
- spreekt onderlinge rolverdeling af
- vraagt en biedt onafhankelijk advies/hulp
- vertrouwt op de professionaliteit van anderen en laat verantwoordelijkheden liggen waar zij horen
- betreft de andere teamleden bij (de voorbereiding van) multi- en monodisciplinaire besluiten en acties
- wisselt van invloedstijl richting anderen met het oog op de te realiseren doelen.

5.1.7

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

De voorzitter van het COPI:

- deelt relevante informatie binnen het team
- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen

- luistert, vat samen en vraagt door
- geeft aandacht en ruimte aan gesprekspartners
- formuleert kort, bondig en to-the-point
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen
- koppelt besluiten terug naar andere betrokkenen.

5.1.8

Daadkracht

Op adequate en krachtige wijze handelen, staan voor je keuzes en erop aangesproken kunnen worden. Uitstralen van gezag en vertrouwen.

De voorzitter van het COPI:

- handelt krachtig, vastberaden en pro-actief
- voert direct uit en handelt met snelheid
- is zelfredzaam en neemt initiatief
- zet beslissingen om in daden
- stimuleert en motiveert anderen tot actie.

5.1.9

Stressbestendig handelen

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

De voorzitter van het COPI:

- handelt rustig en relativerend ondanks onzekerheid en moeilijke omstandigheden
- bespreekt eigen fysieke en mentale grenzen
- vermindert druk door overzicht te creëren
- blijft onder operationele druk geconcentreerd op de bestrijding van de ramp/ crisis.

5.1.10

Reflecteren

Kijken naar het teamfunctioneren en het eigen functioneren en het gedrag daaraan aanpassen. Actief werken aan zelf- en teamontwikkeling.

De voorzitter van het COPI:

- bouwt momenten in voor het bespreken van het functioneren van het eigen team
- bouwt momenten in voor het overzien van eigen functioneren van zijn/haar rol als voorzitter van het team
- bouwt momenten in voor het bespreken van de gebeurtenissen van de afgelopen uren om vooruit te kunnen kijken naar ontwikkelingen van de ramp/crisis voor de komende uren
- formuleert zo nodig acties voor het verbeteren van de aanpak (inhoud) en werkwijze (procedures)
- formuleert zo nodig acties voor het verbeteren van de interactie binnen het team en met andere teams (proces).

5.2

competentieprofiel adviseur COPI

Kerntaken:

- adviseren voorzitter vanuit monodisciplinaire achtergrond met multidisciplinaire blik
- aansturen operationele processen eigen kolom op plaats incident.

5.2.1

Politiek-bestuurlijk inzicht

Herkennen en begrijpen van politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis.

De adviseur van het COPI:

- herkent weke feiten beleidsmatig relevant zijn
- weet waar benodigde mensen, middelen en informatie te vinden zijn.

5.2.2

Onafhankelijk

Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen.

De adviseur van het COPI:

- vertrouwt op eigen kunnen
- vraagt feedback en hulp op het juiste moment op basis van een inschatting van de eigen kennis en vaardigheden
- houdt bij druk vast aan persoonlijke overtuiging, zonder star te worden
- neemt verantwoorde risico's.

5.2.3

Analyseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

De adviseur van het COPI:

- verzamelt en raadpleegt informatie en bepaalt wie probleemhebber is
- werkt systematisch
- maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames
- maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie
- geeft complexe informatiestromen duidelijk weer
- legt verbanden op basis van de beschikbare informatie
- past 'scenariodenken' toe voor de lange termijn (tot 4 uur vooruit)
- signaleert (potentiële) problemen/ knelpunten
- geeft verschillende oplossingsrichtingen die realistisch en haalbaar zijn
- bedenkt wie welke informatie nodig heeft en geeft informatie door
- toetst (voorgenomen) besluit/advies op praktische uitvoerbaarheid.

5.2.4

Samenwerken

Actief inzetten voor een gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang.

De adviseur van het COPI:

- benut de kennis en ervaring van alle disciplines die aanwezig zijn
- werkt actief vanuit verschillende belangen aan het behalen van het gemeenschappelijke doel
- vraagt en biedt onafhankelijk advies/hulp
- vertrouwt op de professionaliteit van anderen en laat verantwoordelijkheden liggen waar zij horen
- betreft de andere teamleden bij (de voorbereiding van) multi- en monodisciplinaire besluiten en acties.

5.2.5

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

De adviseur van het COPI:

- deelt relevante informatie binnen het team
- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen
- luistert en vraagt door
- geeft aandacht en ruimte aan gesprekspartners
- formuleert kort, bondig en to-the-point
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen
- koppelt besluiten terug naar betrokkenen eigen kolom.

5.2.6

Overtuigen

Het verkrijgen van instemming, enthousiasme en medewerking voor bepaalde doelen, plannen of ideeën zodat deze worden geaccepteerd of gedragen (zonder hiërarchische macht of sancties).

Een adviseur van het COPI:

- treedt standvastig op bij verschillende of tegengestelde meningen, belangen of verwachtingen
- wisselt invloedstijl om verschillen tussen operationele belangen te overbruggen
- enthousiasmeert de andere teamleden voor zijn standpunten, ook wanneer sprake is van verschillen van inzicht of conflictsituaties, en houdt de relatie daarbij in stand.

5.2.7

Daadkracht

Op adequate en krachtige wijze handelen, staan voor je keuzes en erop aangesproken kunnen worden. Uitstralen van gezag en vertrouwen.

De adviseur van het COPI:

- handelt krachtig, vastberaden en pro-actief
- voert direct uit en handelt met snelheid
- is zelfredzaam en neemt initiatief
- zet beslissingen om in daden
- stimuleert en motiveert anderen tot actie.

5.2.8

Stressbestendig handelen

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

De adviseur van het COPI:

- handelt rustig en relativerend ondanks onzekerheid en moeilijke omstandigheden
- bespreekt eigen fysieke en mentale grenzen
- vermindert druk door overzicht te creëren
- blijft onder operationele druk geconcentreerd op de bestrijding van de ramp/crisis.

5.3

Competentieprofiel ondersteuner COPI

Kerntaken:

- houdt besluitenlijst bij
- maakt verslag
- voert SITRAP in
- visualiseren van informatie.

5.3.1

Communiceren

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

De ondersteuner:

- besteedt aandacht aan verbale en non-verbale signalen
- luistert, vat informatie schriftelijk/digitaal samen en vraagt door waar nodig
- controleert of de boodschap als bedoeld is overgekomen
- koppelt besluiten terug naar de voorzitter van het team.

5.3.2

Accuraat

Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkómen van fouten.

De ondersteuner:

- toetst eigen werk aan geldende procedures, regels en afspraken
- levert correct en volledig werk af
- werkt ook onder druk kwaliteitsgericht, nauwgezet en gedegen.

5.3.3

Stressbestendig

Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

De ondersteuner:

- geeft bij (tijds)druk voorrang aan bepaalde zaken in het eigen werk en blijft doeltreffend communiceren en notuleren
- laat zich niet meeslepen door emotie.

5.3.4

Analyseren

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

De ondersteuner:

- structureert informatie
- werkt systematisch
- maakt onderscheid tussen feitelijke informatie en aannames
- maakt onderscheid tussen relevante en irrelevante informatie
- geeft complexe informatiestromen schriftelijk/digitaal duidelijk weer.

5.3.5

Samenwerken

Actief inzetten voor een gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang.

De ondersteuner:

- werkt actief aan het behalen van het gemeenschappelijke doel
- vraagt en biedt onafhankelijk advies/hulp
- vertrouwt op de professionaliteit van de andere teamleden en laat verantwoordelijkheden liggen waar zij horen
- ondersteunt de andere teamleden bij (de voorbereiding van) het nemen van multi- en monodisciplinaire besluiten en acties.

Deel B:

Competentiescan
crisisfunctionarissen

6 Competentiescan crisisfunctionarissen

In het Werkboek competentiegericht oefenen is voor ieder lid van de vier onderscheiden crisisteam (RBT, BT, OT en COPI) een competentieprofiel opgenomen. Die competentieprofielen liggen ten grondslag aan de Competentiescans voor de crisisfunctionarissen.

6.1 Wat is een Competentiescan?

De Competentiescan is een instrument waarmee een crisisfunctionaris zijn/haar talenten kan beoordelen. Deze Competentiescan kan door één of meer personen worden ingevuld. De resultaten van deze competentie-inschatting kunnen worden gebruikt voor een eigen persoonlijk ontwikkelplan (POP) en voor het maken van ontwikkelafspraken tussen de crisisfunctionaris en zijn/haar organisatie.

6.2 Mogelijkheid tot 360° feedback?

Deze Competentiescan kan worden gebruikt voor 360°-feedback. Aan verschillende feedbackgevers uit de werkomgeving van de crisisfunctionaris wordt gevraagd feedback te geven op het gedrag c.q. de competenties van de crisisfunctionaris. Door verschillende feedbackgevers om feedback te vragen ontstaat er een goed beeld van de competenties van de crisisfunctionaris.

6.3 De te volgen stappen...

Het is aan te bevelen om de Competentiescan zorgvuldig uit te voeren. Het is verstandig om de Competentiescan in stappen uit te voeren:

Stap 1: Bepalen feedbackgevers

Stap 2: (Laten) invullen van de Competentiescan

Stap 3: Verwerken feedbackresultaten.

6.3.1 Stap 1: Bepalen feedbackgevers

Natuurlijk wordt de Competentiescan ingevuld wordt door de crisisfunctionaris zelf. Het is mogelijk om ook (circa 2 à 3) anderen te vragen om de Competentiescan in te vullen en zo feedback te verkrijgen. Hierbij kan gedacht worden aan een leidinggevende, een collega en/of een medewerker. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat feedbackgevers zicht hebben op het functioneren van de crisisfunctionaris. Het is bovendien van belang dat de crisisfunctionaris waarde hecht aan het oordeel van degenen die hij/zij om feedback vraagt. Om die reden is het goed dat de crisisfunctionaris zelf bepaalt wie hij/zij vraagt om de Competentiescan in te vullen.

6.3.2 Stap 2: (Laten) invullen van de Competentiescan

De crisisfunctionarissen en de feedbackgevers vullen de scan in. Het is voor de crisisfunctionaris waardevol om een gesprek te plannen met de feedbackgevers (individueel) over de feedback die is gegeven via de Competentiescan. Een persoonlijk gesprek biedt de mogelijkheid om de feedback toe te lichten en om eventuele vragen naar aanleiding van de feedback te bespreken.

6.3.3 Stap 3: Verwerken feedbackresultaten

Wanneer de crisisfunctionaris de ingevulde Competentiescans heeft verzameld, neemt de crisisfunctionaris deze door. Het naast elkaar leggen van de Competentiescans kan een aantal overeenkomsten en verschillen opleveren. De crisisfunctionaris bepaalt in hoeverre hij zichzelf in deze overeenkomsten en verschillen herkent en wat dit voor hem/haar betekent: welke competenties hebben volgens de crisisfunctionaris een hoge ontwikkelprioriteit en welke een minder hoge?

6.4 Hoe werkt de Competentiescan?

Bij iedere competentie staan verschillende gedragsomschrijvingen. Bij iedere omschrijving kan worden aangegeven in welke mate betrokkene het betreffende gedrag laat zien in zijn/haar rol binnen een crisisteam. Er kan worden gekozen uit 5 mogelijkheden: vrijwel nooit, soms, vaak, vrijwel altijd, geen zicht op. Nadat alle omschrijvingen van een competentie zijn ingevuld, kunnen de kruisjes per tabel worden opgeteld. De uitkomst daarvan wordt gedeeld door het aantal gedragsomschrijvingen (scores 'geen zicht op' tellen daarbij niet mee). Hieronder ziet u een voorbeeld:

Politiek bestuurlijk inzicht

Anticiperen op, onderkennen en begrijpen van Politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis.	Vrijwel nooit	Soms	Vaak	Vrijwel altijd	Geen zicht op
Kent het bestuurlijk krachtenveld			x		
Chat politiek-bestuurlijke belangen en standpunten van de gemeenteraad en anderen partijen in en betreft deze in de besluitvorming					0
Weet waar benodigde mensen te vinden zijn				x	
Weet waar benodigde middelen te vinden zijn			x		
Weet waar benodigde informatie te vinden is			x		
Totaal (aantal kruisen per kolom)	0	0	3	1	
Gemiddeld (totaal per kolom/aantal gescoorde vragen)	0	0	3/4	1/4	

De persoon uit dit voorbeeld toont van het gedrag waar de feedbackgever wel zicht op heeft 75% van de gedragsomschrijvingen bij de competentie Politiek-bestuurlijk inzicht 'vaak' en 25% 'vrijwel altijd'.

6.5 Competentiescans digitaal beschikbaar

De Competentiescans zijn digitaal beschikbaar, zodat meerdere exemplaren eenvoudig kunnen worden geprint. Om veelvoudig gebruik te stimuleren zijn de Competentiescans derhalve op CD-rom bijgevoegd (zie achterzijde boek) en tevens te vinden op de website www.nvbr.nl.

Deel C:
Ontwikkelgids
crisisfunctionarissen

7 Ontwikkelgids crisisfunctionarissen

Deze Ontwikkelgids bevat ontwikkeltips voor het competentiegericht oefenen. Hij biedt ondersteuning voor het ontwikkelen van één of meer competenties die in het kader van de rol van de crisisfunctionaris binnen de organisatie van de multidisciplinaire crisisbeheersing tijdens de responsfase nodig zijn (zie Deel A: Competentieprofielen crisisfunctionarissen).

7.1

Wat is een Ontwikkelgids?

De Ontwikkelgids is bedoeld voor crisisfunctionarissen die hun vaardigheden in crisisbestrijding willen vergroten. De Ontwikkelgids geeft daarvoor tips. Deze tips zijn gerelateerd aan de voor alle crisisfunctionarissen gekozen competenties uit Werkboek A: Competentieprofielen crisisfunctionarissen:

- Accuraat
- Analyseren
- Beslissen
- Communiceren
- Coördineren
- Daadkracht
- Leiderschap
- Onafhankelijk
- Overtuigen
- Politiek-bestuurlijk inzicht
- Reflecteren
- Samenwerken
- Stressbestendig handelen

7.2 Wat is een Ontwikkelgids niet?

De Ontwikkelgids is geen encyclopedie met een opsomming van alle mogelijke opleidingen/cursussen, opleidingsinstituten en kosten van opleidingen. De Ontwikkelgids bevat ook geen uitputtende beschrijving van alle mogelijke ontwikkelactiviteiten.

7.3 Ontwikkeltips gecategoriseerd naar persoonlijke leervoorkeur

In deze Ontwikkelgids worden de ontwikkeltips gecategoriseerd naar een aantal 'leervoorkeuren' die een individu kan hebben. Deze leervoorkeuren zijn gebaseerd op de theorie van de "Language of Learning".

Deze 5 leervoorkeuren zijn:

- kunst afkijken
- participeren
- kennis verwerven
- oefenen
- ontdekken

De ervaring leert dat ieder individu voorkeur heeft voor één of enkele van deze manieren van leren. Hieronder zijn deze leervoorkeuren nader toegelicht.

7.3.1 Kunst afkijken

Leren wordt vaak geassocieerd met rust en veiligheid. Kunst afkijken floreert echter onder spanning. Bij deze 'leerders' vormt de dagelijkse praktijk de beste leeromgeving en die is hectisch, vrij onvoorspelbaar en constant in beweging. Zij zoeken zelf situaties op waar zij iets van leren. Het leren kenmerkt zich door het afkijken van de kunst. Deze leerders horen dan ook graag een goed verhaal over een 'best practice' en hebben respect voor inhoudelijke expertise. Ze leren door goed te observeren, en van anderen te horen wat werkt. Ze analyseren wat wel en niet tot succes leidt en wat bruikbaar is, en passen dat zelf toe. 'Meeliften' is voor hen dus geen manier om het leren (of werk) te omzeilen, maar juist om verder te komen. 'Je laat liggen wat je al weet of niet nodig hebt en stapt meteen door naar de 'complexe' situatie' is het motto van deze leerders. Het spreekt voor zich dat deze leerders niet gemotiveerd raken door een spel- of oefensituatie. Dit wordt al snel ervaren als 'kinderspel'. Ze leren het liefst in de échte wereld (in plaats van in de leerwereld) waar ze worden uitgedaagd om in een grote complexiteit dingen voor elkaar te krijgen. Dat betekent dat de uitdaging ook is fouten te voorkomen of van een nadeel een voordeel te maken.

7.3.2 Participeren

Leren is in het verleden vaak gezien als een individueel proces. Steeds vaker wordt de sociale kant van het leren onderstreept. Leren doe je met en van elkaar. Kennis is niet iets objectiefs, iedereen heeft zijn eigen betekenis, maar door er over te praten kom je tot een gezamenlijke betekenis. Mensen die juist samen met anderen goed tot leren komen, hebben het sparren nodig om eigen ideeën helder te krijgen en aan te scherpen. Je wordt gedwongen om iets onder woorden te brengen. Bovendien worden de leerders gevoed door reacties en ideeën van anderen. Leren is voor deze leerders het gemakkelijkst in een groep die aandacht heeft voor elkaar en waar men elkaar vertrouwt. 'Samen sta je sterk en kun je fouten voorkomen' is hun motto. Begeleiding kan interessant zijn, vooral in de vorm van een teamcoach die wat sturing geeft op de samenwerking. Maar onderling taken verdelen en wisselend voorzitterschap zijn ook goede alternatieven.

7.3.3 Kennis verwerven

Hoewel veel begeleiders en docenten op zoek zijn naar manieren om theorie dichter bij de praktijk te brengen en uit de greep van het klassikale onderwijssysteem te komen, zijn er mensen die juist ook een grote voorkeur hebben voor deze manier van leren. Zij hechten belang aan overdracht van kennis en het aanleren van vaardigheden. Zij leren vaak goed in een gestructureerde situatie waarin doelen zijn gesteld en waar het onderwijs wordt verzorgd door vakmensen, docenten die hun vak goed beheersen. Of zij verdiepen zich graag in vakkennis en zijn thuis te vinden met een boek op de bank. Kennis speelt dus een belangrijke rol. 'Fouten moet je voorkomen. Fouten maken is een signaal van verkeerde planning, slechte voorbereiding of onvoldoende kennis' is hun motto. Deze leerders weten wat ze willen weten en richten hun leren op het bereiken van een concreet eindresultaat in heldere tussenstappen.

7.3.4 Oefenen

Oefenen is, naast kennis verwerven, wellicht de meest bekende wijze van leren. De bekendste vormen van oefenen zijn het rollenspel en de 'klassieke training'. Grootste zorg daarbij is de toepasbaarheid van het geleerde in de praktijk. Daarom wordt alles zoveel mogelijk geoefend en geleerd in situaties die de praktijk zoveel mogelijk benaderen. Momenteel wordt veel op de werkplek geoefend; denk aan training-on-the-job, stages en rollenspel. Centraal blijft daarbij wel dat het een leersituatie betreft. Dat betekent dat de omgeving veilig genoeg moet zijn om fouten te mogen en te durven maken. En dat de omgeving niet zo complex is dat leerders geen ruimte over hebben om zich te kunnen concentreren op het leren. Bovendien moet er voldoende rust zijn om te kunnen komen tot reflectie. Leren kan dus het beste in een

rustige, veilige, niet te complexe, maar wel realistische omgeving waar men kan experimenteren, vragen kan stellen en tijd krijgt om over iets na te denken. 'Met de begeleider kun je ook fouten bespreken, want fouten zijn een bron van informatie waarvan je kunt leren' is hun motto. De begeleiding kan uit de praktijk komen of een goede docent zijn. Belangrijk is dat er iemand naast staat die het leren kan begeleiden, situaties kan vereenvoudigen, op dingen kan wijzen of iets kan aanreiken dat de leerders weer een stap verder brengt.

7.3.5 Ontdekken

Ontdekkend leren gaat ervan uit dat leven en leren synoniemen zijn. Leren doe je niet alleen tijdens een opleiding, leren doe je continu. Niet leren bestaat niet. Dit bewustzijn maakt dat veel geleerd wordt uit de dagelijkse gang van zaken en onverwachte gebeurtenissen. Leren in een officiële leersituatie (zoals een opleiding of workshop) is vaak te beperkend, te voorgestructureerd. Belangrijk is een grote mate van vrijheid. Deze leerders zoeken graag hun eigen weg. Dat hoeft niet noodzakelijkerwijs de meest efficiënte weg te zijn, als het maar de meest interessante is. Een 'ontdekker' zoekt naar inspiratie en betekenis en haalt dit uit zijn omgeving, van vrienden, omstanders, en dergelijke. Kennis is wat je er zelf van maakt. Wat voor jezelf betekenisvol is, blijft hangen en wordt gebruikt. Een begeleider van het leerproces is voor hen niet noodzakelijk, maar een inspirerend docent of begeleider wordt serieus genomen. Deze leerders zijn vaak herkenbaar aan een drang naar creativiteit en het zelf willen uitvinden. Ze kunnen in eerste instantie wel eens chaotisch overkomen. Hun motto luidt: 'fouten horen erbij en houden je alert. Kost iets te veel moeite, dan weet je dat je een andere richting op moet.'¹

7.4 Opbouw en hantering van de Ontwikkelgids

De tips zijn tot stand gekomen aan de hand van de theorie van de "Language of Learning" alsmede aan de hand van bewezen praktijkervaringen. Voor iedere leervoorkeur zijn één of meer ontwikkeltips benoemd. De ontwikkeltips voor de leervoorkeuren *kunst afkijken*, *participeren*, *oefenen* en *ontdekken* zijn minder competentiespecifiek, waardoor deze niet per individuele competentie zijn uitgewerkt en als gevolg voor alle competenties van toepassing zijn. De ontwikkeltips voor de leervoorkeur *kennis verwerven* zijn daarentegen wel competentiespecifiek en zijn derhalve per competentie gespecificeerd.

¹ Artikel: *Ook van in het diepe springen kun je leren*, M.C.P. Ruijters en P.R.J. Simons, Leren in Ontwikkeling juni 2004, p. 28-31.

Bij het doornemen van deze gids zal opvallen dat met name voor de leervoorkeur “ontdekken” relatief weinig tips zijn opgenomen. Dat heeft te maken met het feit dat de leervoorkeur “ontdekken” zich kenmerkt door niet-gestuurd leren. Ontwikkeltips hebben al snel iets van sturing in zich.

De ontwikkeltips die zich niet in een opleiding laten vatten, zijn daarbij lastiger te kwantificeren in tijdsbeslag en kosten. Het verdient echter aanbeveling om ook voor de niet-opleidingsgerelateerde ontwikkelactiviteiten tenminste de benodigde tijd (en waar mogelijk ook de kosten) te ramen. Wanneer men dit niet doet is de schijn van vrijblijvendheid snel gewekt en verliest men zich snel in de waan van de dag.

7.5 De te volgen stappen...

Het is aan te bevelen om de Ontwikkelgids zorgvuldig door te nemen. Het is verstandig om de Ontwikkelgids in stappen uit te voeren:

- Bepalen persoonlijke leervoorkeur
- Selecteren van ontwikkeltip(s)
- Toepassen gekozen ontwikkeltip(s).

7.5.1 Stap 1: Bepalen persoonlijke leervoorkeur

Aan de hand van de toelichting per leervoorkeur (zie paragraaf 7.3) kan de crisisfunctionaris één of meer persoonlijke leervoorkeuren bepalen. Bij twijfel over de persoonlijke leervoorkeur helpt het om hierover met anderen van gedachten te wisselen.

7.5.2 Stap 2: Selecteren van ontwikkeltip(s)

Nadat de leervoorkeur bepaald is, kan de crisisfunctionaris de ontwikkeltips bestuderen om uiteindelijk die ontwikkeltip(s) te selecteren die met betrekking tot de desbetreffende competentie het meest aanspreekt.

7.5.3 Stap 3: Toepassen gekozen ontwikkeltip(s)

Wanneer de ontwikkeltip(s) geselecteerd is (zijn), kan de crisisfunctionaris starten met het toepassen hiervan. Wanneer blijkt dat een bepaalde tip niet het gewenste effect oplevert, kan de crisisfunctionaris uiteraard van tip veranderen om dit effect alsnog te realiseren.

8 Tips per leervoorkeur

8.1 Kunst afkijken

Tips:

- Werk eens langere tijd nauw samen met die collega die de gewenste competentie naar uw mening ruimschoots beheerst. Tracht vast te stellen waarom u dit vindt en op welke wijze deze persoon deze competentie vorm geeft. Wat kenmerkt hem/haar?
- Breng een werkbezoek aan een andere organisatie waarvan u weet dat zij er andere werkmethoden op na houden
- Verbreed uw netwerk om nieuwe/andere informatie te verkrijgen: bezoek vakgerelateerde congressen en netwerkbijeenkomsten
- Zoek een ervaren coach op het gebied van de desbetreffende relatie en benut zijn of haar expertise
- Vraag collega's/anderen wat met betrekking tot de desbetreffende competentie werkt en pas dit zelf toe.

8.2 Participeren

Tips:

- Verzamel mensen om u heen die een relatie hebben met de benodigde competentie (wel of niet in de context van de rampenbestrijding en crisisbeheersing) en bespreek ervaringen en verwachtingen omtrent die competentie en/of vorm een intervisiegroep
- Vraag een collega, die een totaal andere achtergrond heeft, eens mee te denken over het ontwikkelen van nieuwe ideeën met betrekking tot de desbetreffende competentie
- Neemt u deel aan crisisoefeningen? Bespreek periodiek de voortgang en verbeterpunten. Ga na welke geleerde lessen u kunt trekken en deel dit met collega's.

8.3 Kennis verwerven

Ter richtingbepaling worden hier naast de algemene tips tevens per competentie enkele suggesties voor boeken en/ of opleidingsrichtingen gegeven.

Tips:

- Bepaal uw leervraag en de daarbij behorende zoektermen en zoek gestructureerd op internet
- Lees boeken op het gebied van de desbetreffende competentie of (auto)biografieën van personen die een bepaalde competentie in uw ogen ruimschoots bezitten
- Bezoek congressen om kennis op te doen over nieuwe ontwikkelingen en trends
- Lees vakliteratuur om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen en vraag u af wat dit betekent voor uw eigen werkveld
- Maak een overzicht van ontwikkelingen die op u af komen en bepaal wat de gevolgen hiervan zijn voor uw eigen rol en geef aan wat en wanneer u hierin wilt leren.

8.3.1 Accuraat

Opleidingsrichtingen:

- timemanagement
- kwaliteitszorg
- schrijf- en taalvaardigheid.

8.3.2 Analyseren

Boeken:

- *The Minto Pyramid Principle: Logic in Writing, Thinking, & Problem Solving*, Barbara Minto, 1996
- boeken met betrekking tot 'Root Cause Analysis'

Opleidingsrichtingen:

- probleemoplossend denken
- scenario-denken
- methoden van onderzoek en data analyse
- financiële of statistische gegevensanalyse.

8.3.3 Beslissen

Boeken:

- *Rampen, rellen, gijzelingen: crisisbesluitvorming*, Uri Rosenthal, 1984
- *Verantwoord kiezen, Praktische adviezen voor gefundeerde besluiten*, John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa

Opleidingsrichtingen:

- projectmanagement
- timemanagement
- persoonlijke effectiviteit
- resultaatgericht werken
- besluitvaardigheid.

8.3.4 Communiceren

Boeken:

Samenwerken en communiceren op de werkvloer, Jelleke Bakker, Erik Pijs, Margreet Weide, 2003

Opleidingsrichtingen:

- interne en externe communicatie
- communicatiestijlen
- beïnvloedingsvaardigheden
- presentatietechnieken
- telefoneren
- debatteren

8.3.5 Coördineren

Boeken:

Projectmatig werken bij de hand, Rudy Kor, Gert Wijnen, 1997

Opleidingsrichtingen:

- timemanagement
- projectmanagement
- planmatig werken
- resultaatgericht managen
- werken in teams

8.3.6 Daadkracht

Opleidingsrichtingen:

- persoonlijke effectiviteit
- resultaatgericht handelen
- creatief denken, brainstormtechnieken
- onderhandelingsvaardigheden
- communicatietraining

8.3.7 Leiderschap

Boeken:

- *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Stephen Covey
- *Het geheim van Leiderschap*, James Kouzes, Barry Posner
- *Leiderschap bij verandering*, John Kotter

Opleidingsrichtingen:

- programma's rondom 'leiderschapsontwikkeling' en inspiratie
- beïnvloedingsvaardigheden
- visie ontwikkeling
- resultaatgericht managen
- communicatieve vaardigheden

8.3.8

Onafhankelijk

Opleidingsrichtingen:

- beïnvloedingsstijlen
- zelfsturing
- omgaan met professionals
- vakinhoudelijke opleiding waardoor er een gevoel van zekerheid ontstaat

8.3.9

Overtuigen

Boeken:

De kunst van het overtuigen, Hans Christian Altmann, 2000

Opleidingsrichtingen:

- omgaan met veranderingen en weerstanden
- beïnvloedingstijlen

8.3.10

Politiek-bestuurlijk inzicht

Boeken:

Openbaar bestuur: beleid, organisatie en politiek, Uri Rosenthal, 2001

Opleidingsrichtingen:

- Bestuurskunde
- Politicologie
- Hogere Bestuursdienst opleiding

8.3.11

Reflecteren

Boeken:

Regisseren door reflectie, Cisca Joldersma, Martin van den Bergh, Jan Janssen e.a., 2005

Opleidingsrichtingen:

- Persoonlijke effectiviteit
- Zelfreflectie
- Zelfkennis

8.3.12 Samenwerken

Boeken:

Samen werken, Effectief en functioneel leren samenwerken in organisaties, Liet de Vries-Geervliet, 1999

Opleidingsrichtingen:

- omgaan met veranderingen
- conflicthantering
- teambuilding
- beïnvloedingsvaardigheden
- teammanagement, werken in teams, zelfsturende teams
- vergadertechnieken
- mondelinge communicatie

8.3.13 Stressbestendig handelen

Boeken:

Ret jezelf, J.C.R.M. Verhulst, Harcourt Assessment B.V., 2002

Opleidingsrichtingen:

- timemanagement
- productief denken
- vakinhoudelijke opleiding waardoor er een gevoel van zekerheid ontstaat
- positivisme
- rationale effectiviteitstraining

8.4

Oefenen

Tips:

- Neem deel aan crisisoefeningen
- Volg trainingen gericht op de desbetreffende competentie
- Probeer een competentie in uw dagelijkse werk of in privé-situatie in het klein te oefenen
- Gebruik een persoonlijke coach om te komen tot zelfreflectie
- Vraag collega's feedback over uw handelen met betrekking tot de desbetreffende competentie (bijvoorbeeld nadat u heeft afgesproken dat u in vergaderingen andere stijlen gaat proberen zodat u kunt experimenteren met gedrag)
- Maak, in overleg met uw leidinggevende, tijd en ruimte om te kunnen oefenen.

8.5

Ontdekken

Tips:

- Neem deel aan piketdienst en ondervind door middel van 'trial and error' waar u tegen aanloopt en wat u makkelijker afgaat
- Zorg dat u bij uw leerproces een docent of begeleider betreft die u inspireert en stimuleert.
- Creëer vrijheid. Doelen zijn belangrijk, maar verhinderen uw leren. Leren doet zich voor op de meest onverwachte momenten, dus te veel doelgerichtheid kan spontaniteit in de weg staan.

9 Begrippenlijst

9.1 Deel A: Competentieprofielen crisisfunctionarissen

A

Accuraat:

Zorgvuldig en stipt handelen, gericht op het voorkómen van fouten.

Adviseur:

Een vertegenwoordiger van een operationele dienst, gemeente of externe partner in een crisisteam, die een inhoudelijke bijdrage levert aan de bestrijding van een crisis.

Analyseren:

Systematisch onderzoeken en alloceren van problemen en vragen. Ontleden van relevante informatie, achtergronden en structuren. Verbanden leggen tussen gegevens en overzien van relaties tussen oorzaak en gevolg.

B

Beslissen:

Tijdig kiezen op basis van een analyse met oog voor de mogelijke consequenties.

C

Communiceren:

Ideeën, meningen en informatie aan anderen overdragen in duidelijke taal, non-verbale communicatie en/of op schrift. Tactvol en effectief reageren op behoeften en gevoelens van anderen, taal en terminologie aanpassen aan verschillende niveaus.

Competentie:

Een persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan het succesvol functioneren.

Competentiegericht oefenen:

Het oefenen gericht op het ontwikkelen van vereist gedrag van de betrokken crisisfunctionarissen.

Competentieprofiel:

Een overzicht van competenties en bijbehorende gedragsniveaus die onderscheidend bijdragen aan het succesvol functioneren benodigd voor een specifieke functie of functiegroep.

Coördineren:

Vanuit een vastgesteld doel bepalen welke taken/activiteiten moeten worden georganiseerd en gepland en daar naar handelen. Bepalen van prioriteiten.

Crisiscompetentie:

De competentieprofielen bevatten alleen competenties en de daarbij behorende gedragsbeschrijvingen, die van belang zijn in het kader van crisisbeheersing.

Crisisfunctionaris:

Een lid van één van de multidisciplinaire crisisteams.

Crisisorganisatie:

Onder crisisorganisatie wordt in het Werkboek competentiegericht oefenen de organisatie van de overheid verstaan.

Crisisteam:

Een multidisciplinair team van de overheid (RBT/BT/ROT/COPI) belast met de bestrijding van een crisis.

D

Daadkracht:

Op adequate en krachtige wijze handelen, staan voor je keuzes en erop aangesproken kunnen worden. Uitstralen van gezag en vertrouwen.

E

Externe partners:

Het Werkboek is niet alleen van toepassing op de functionarissen van brandweer, politie, GHOR en gemeenten, maar ook bruikbaar voor 'externe partners', zoals functionarissen van waterschappen en bedrijven, die zitting kunnen hebben in één van de crisisteams.

G

Gedragsbeschrijving:

Omschrijving van het gewenste gedrag, benodigd voor een specifieke functie of functiegroep.

- K** **Kerntaken:**
Voor ieder teamlid van een crisisteam is een competentieprofiel ontwikkeld op basis van de meest essentiële opdrachten van de rol die een crisisfunctionaris tijdens een crisis in dat crisisteam vervult.
- L** **Leiderschap:**
Op doelgerichte wijze sturing geven aan het team.
- M** **Multidisciplinair oefenen:**
Onder multidisciplinair oefenen wordt verstaan dat één of meer crisisteam(s) van de overheid (RBT/BT/ROT/COPI) gezamenlijk oefent in het bestrijden van een crisis.
- O** **Onafhankelijk:**
Zelfstandig en zelfbewust werken. Om kunnen gaan met eisen, veranderingen en hindernissen. Eigen standpunten innemen en verdedigen.
- Ondersteuner:**
Een lid van het crisisteam dat het functioneren van het team faciliteert.
- Overtuigen:**
Het verkrijgen van instemming, enthousiasme en medewerking voor bepaalde doelen, plannen of ideeën zodat deze worden geaccepteerd of gedragen (zonder hiërarchische macht of sancties).
- P** **Politiek-bestuurlijk inzicht:**
Herkennen en begrijpen van politiek-bestuurlijke processen en besluitvorming die van invloed zijn op de voorliggende crisis.
- R** **Reflecteren:**
Kijken naar het team- en eigen functioneren en het gedrag daaraan aanpassen. Je kwetsbaar durven opstellen en fouten durven maken. Actief werken aan zelfontwikkeling.
- S** **Samenwerken:**
Actief inzetten voor een gezamenlijk resultaat en een gemeenschappelijk belang.

S **Stressbestendig handelen:**
Kalm en zelfverzekerd reageren in lastige situaties. Goede prestaties blijven leveren onder druk, bij tegenslag of tegenstand. Om kunnen gaan met weerstanden.

V **Voorzitter:**
Diegene die verantwoordelijk is voor de bestrijding van een crisis en voor het functioneren van een crisisteam.

9.2 **Deel B: Competentiescan crisisfunctionarissen**

C **Competentiescan:**
Een instrument waarmee door een crisisfunctionaris kan worden bepaald in hoeverre hij/zij beschikt over de vereiste competenties voor zijn/haar rol in de crisisorganisatie.

F **Feedback:**
Het gestructureerd geven en het ontvangen van een reactie op getoond gedrag.

9.3 **Deel C: Ontwikkelgids crisisfunctionarissen**

L **Language of Learning:**
Theorie die er van uit gaat dat mensen op verschillende manieren leren, verschillende omgevingen hebben waarin ze graag leren en verschillende denkgewoonten hebben. Deze voorkeuren en gewoonten in het leren (ofwel leerprofielen) zijn het gevolg van onder andere iemands 'leergeschiedenis' (hoe werd er op school en thuis omgegaan met het leren), maar wordt ongetwijfeld ook bepaald door zaken als cultuur, leeftijd en persoonlijkheid. Evenals er verschillende leerprofielen bestaan, bestaan er ook verschillende wegen waarlangs iets geleerd kan worden; op de werkplek of in een cursuslokaal, met of zonder begeleiding, in een collectief of alleen, door in het diepe te springen of dingen uit te proberen, in intervisie, actieleren, rollenspelen, gaming, etcetera.

Leervoorkeur:
Onder welke condities iemand het liefste tot leren komt.

O

Ontwikkeltips:

Advies op basis waarvan vaardigheden voor een bepaalde competentie vergroot kunnen worden.

9.4

Verklaring afkortingen

BT	Beleidsteam
COPI	Commando Plaats Incident
GHOR	Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen
GRIP	Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure
RBT	Regionaal Beleidsteam
ROT	Regionaal Operationeel Team

Colofon

Het Werkboek competentiegericht oefenen is met subsidie van de directie Crisisbeheersing van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties uitgevoerd door een multidisciplinair samengestelde projectgroep onder leiding van mevrouw Veldscholten (Brandweer Regio Utrechts Land) in opdracht van de Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding. De projectgroep is ondersteund door Twynstra Gudde Adviseurs en Managers.

De projectgroep dankt onderstaande organisaties voor de medewerking aan de totstandkoming van het Werkboek :

- Bureau Landelijk Management Development politie en brandweer
- De Nederlandse Brandweer
- De Nederlandse Politie
- Expertisecentrum Risico- en Crisiscommunicatie
- Gemeenten
- Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen
- Ministerie van Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties
- Netwerk Ambtenaren Openbare Veiligheid
- Nederlands Bureau Brandweer Examens

- Nederlands Genootschap van Burgemeesters
- Nederlands Instituut voor Brandweer en Rampenbestrijding
- Nederlandse Vereniging voor Brandweezorg en Rampenbestrijding
- Platform Multidisciplinair en Bestuurlijk Opleiden en Oefenen
- Project Multidisciplinair Digitaal Portfolio
- Steunpunt Effectief Oefenen
- Vereniging van Gemeentesecretarissen
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten.