



Universiteit
Leiden

The Netherlands

In sturing blijven in dynamische operaties: Het deficit van 'command & control'?

Wolbers, J.

Citation

Wolbers, J. (2020). In sturing blijven in dynamische operaties: Het deficit van 'command & control'? *Cahiers Politiestudies*, 57(4), 161-168. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/3249863>

Version: Publisher's Version

License: [Licensed under Article 25fa Copyright Act/Law \(Amendment Taverne\)](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/3249863>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).



Cahiers Politiestudies
jaargang 2020-4

57

Evelien De Pauw, Dimitri De Fré
& Jeroen Wolbers [eds.]

Politie in crisissituaties

Politie in crisissituaties

Evelien De Pauw

Dimitri De Fré

Jeroen Wolbers

(eds.)

Cahiers Politiestudies

De Cahiers Politiestudies is een wetenschappelijke kwartaalreeks, die zich richt op hoogstaande, kwalitatieve bijdragen over politionele vraagstukken en fenomenen die de politie interesseren. De kwartaalreeks is multidisciplinair opgezet, waarbij criminologen een prominente plaats krijgen naast andere disciplines. In deze reeks vinden Nederlandstalige bijdragen hun plaats. De reeks wordt begeleid door een editorial board die waakt over de kwaliteit van de ingediende manuscripten dankzij een double blind peer review-procedure. De kernredactie ontwikkelt een proactief beleid met het oog op het samenstellen van thematische volumes in samenspraak met ad-hoc-gastredacteuren die aangezocht worden in België en Nederland.

Cahiers Politiestudies
Jaargang 2020/4, nr. 57
ISSN 1784-5300
Politie in crisissituaties
Evelien De Pauw, Dimitri De Fré & Jeroen Wolbers (eds.)

Gompel&Svacina, 2020
217 pag. – 24 x 17 cm
ISBN 978-94-6371-272-9
D/2020/14.401/86
NUR 824



Abonnement Cahiers Politiestudies

Het abonnement loopt per kalenderjaar en wordt automatisch verlengd, behoudens opzegging voor 1 december van de lopende jaargang.

CPS-abonnement: € 125 + 9,95 verzendkost. Los exemplaar (gedrukt): € 35. Los exemplaar (e-book pdf): € 22,75. Alle prijzen incl. btw.

Een abonnement aanvragen of een los exemplaar bestellen kan via www.gompel-svacina.eu.

Recensies

Boeken kunnen ter recensie worden ingestuurd naar: Lodewijk Gunther Moor, Berg en Dalseweg 408, 6522 CW Nijmegen, Nederland, lodewijkgunthermoor@yahoo.com

© 2020 Gompel&Svacina

Behoudens de uitdrukkelijk bij de wet bepaalde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever.

Gompel&Svacina bv
Reebokweg 1, B-2360 Oud-Turnhout, info@gompel-svacina.be
Rietveldenweg 60, NL-5222 AS 's-Hertogenbosch, info@gompel-svacina.nl
www.gompel-svacina.eu

Opinietekst

In sturing blijven in dynamische operaties

Het deficit van ‘command & control’?

Cahiers Politiestudies
Jaargang 2020-4, nr. 57
p. 161-168
© Gompel&Svacina
ISBN 978-94-6371-272-9



Jeroen Wolbers¹

In dit themanummer staat het optreden van de politie in crisissituaties centraal. Voor de politie is het omgaan met crises zo goed als dagelijks werk. De politieorganisatie is hier goed op toegerust in de 24/7 politiezorg met de noodhulp organisatie en de operationele centra in de verschillende Eenheden. Bij eenheid overstijgende incidenten bestaat er daarnaast een multidisciplinaire sturing vanuit het Operationeel Centrum van de Landelijke Eenheid in Driebergen. Hierin worden zowel de noodhulp, recherche, als intelligence processen gekoppeld om sturing te kunnen geven in het gouden uur onder leiding van een Hoofdofficier van Dienst. Bij een crisis die zich uitstrekt voorbij het gouden uur treedt de Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden (SGBO) in werking, een crisisstructuur die ook veel in preparatie op grote evenementen wordt gebruikt. Onder leiding van een algemeen commandant worden daarmee een reeks aan disciplinaire politiefuncties geïntegreerd, zoals openbare ordehandhaving, mobiliteit, informatie, opsporing en interventie. Met deze combinatie van structuren en opschalingsmethodieken kan naar gelang de aard van de crisis snel worden bij- of afgeschaald worden en de gevraagde professionele expertise ingezet.

Dergelijke ‘command & control’-doctrines en -structuren zijn overal in de wereld terug te vinden als blauwdrukken voor grootschalige crisismanagement operaties. In de doctrine gaat ‘commando(voering)’ om het nemen van beslissingen en het bevel geven tot actie; ‘controle’ richt zich op het monitoren en beïnvloeden van deze actie (Burke, 2018). De combinatie van ‘command’ en ‘control’ moet resulteren in een snel en doortastend cyclisch besluitvormingsproces. Daarbij bieden de overkoepelende command & control-structuren eenheid van commandovoering, duidelijke hiërarchische rol- en taakverdelingen, voorspelbaarheid en slagkracht (Boersma et al., 2014). Dit geeft veel crisismanagers een gevoel van houvast. De basisgedachte van de traditionele command & control doctrine is dat er uiteindelijk een hoogste leidinggevende is die alle lijnen bij elkaar brengt, overzicht heeft en op basis daarvan het beste besluit kan nemen

¹ j.j.wolbers@fgga.leidenuniv.nl – Leiden University – Crisis Research Center – Institute of Security and Global Affairs.

(Waugh, 2009; Burke, 2018). Dit gedachtegoed is nog steeds wijdverspreid. Echter, in de praktijk zien we continue signalen dat deze traditionele opvatting van command en control niet werkt.

In opleidingen en trainingen binnen de politie is er vooralsnog veel aandacht voor de traditionele opvatting van command & control, waarbij uitleg van taak en rolverdelingen vooropstaat. Met name op het gebied van terrorismegevolgbestrijding heeft de politie de afgelopen tijd sterk geïnvesteerd in het opzetten in uitleren van een reeks structuren en procedures om snel te kunnen reageren. Toch wordt er in evaluaties gewezen op tekortkomingen van dergelijke structuren en aanbevelingen gedaan om deze te verbeteren (IOOV, 2011; van Duin et al., 2012; COT, 2019). Daarnaast blijkt regelmatig uit oefeningen (zoals anti-terreur oefening 'Venari') dat het lastig is om accurate informatieoverdracht te regelen en regie te voeren tussen onderdelen van verschillende eenheden en structuren.

Het is belangrijk om signalen uit in evaluaties van crisismanagement serieus te nemen. Die rapporten laten zien dat er in operaties vaak sterke vertragingen optreden doordat informatie en besluiten door meerdere lagen van de structuur lopen voordat deze tot uitvoering kunnen worden gebracht. De crisis is al verder ontwikkeld tegen de tijd dat besluiten zijn genomen en gecommuniceerd. Hiermee lopen crisismanagers op tactisch en strategisch niveau veelal achter de feiten aan, ondanks dat ze sturing geven op een operatie overstijgend niveau. Daarmee is de basisgedachte dat deze leidinggevendenden alles zien, besluiten nemen en alle informatie kunnen verwerken grotendeels ontkracht (Waugh, 2009). De gedachte dat daarnaast eenheden wachten totdat er een commando wordt gegeven, is daarmee ook echt van tafel. Als het lang duurt, gaan eenheden in het veld, zeker politieagenten, gewoon zelf handelen. Dat is de operationeel praktijk van command & control die dus haaks staat op de basisassumpties. Zie hier het deficit van command & control.

Het resultaat is dat in een operatie op verschillende lagen allerlei teams actief zijn, die naar mate de druk toeneemt hun blik naar binnen richten en daarmee de afhankelijkheden met andere teams gaandeweg uit het oog verliezen. Dit is een bekend fenomeen dat ook wel wordt aangeduid als 'coordination neglect' (Heath & Staudemeyer, 2000). Vertragingen in informatiedeling zorgen ervoor dat teams een uiteenlopende beeldvorming ontwikkelen, waardoor ze lang in een verouderd beeld blijven hangen (Cornelissen et al., 2017). Het blijven hangen in een verouderd beeld kan worden versterkt door een reeks besluitvormingsbiases. Bekende zijn 'confirmation bias', waarbij de neiging bestaat alleen informatie te zoeken die een eigen oordeel bevestigt, en 'groupthink' waarbij groepsleden primair letten op het behoud van overeenstemming in plaats van een kritische overweging van de feiten (Kahnemann & Klein, 2009). Het gevolg is dat de effectiviteit van een operatie sterk wordt verminderd.

Wetenschappelijke discussies over 'command & control' worden vaak vanuit twee kampen gevoerd, met critici die wijzen op starheid en gebrek aan improvisatievermogen (Al Ruwaithi & Aguirre, 2019) en voorstanders (vaak vanuit militaire achtergrond) die stellen dat niet-militairen het vernieuwde concept van 'mission command' niet goed begrijpen en juist wijzen op delegatie en adaptief vermogen (Burke, 2018; Burke 2019). Voor de critici komt command & control vooral neer op de starheid van een hiërarchische structuur, voor voorstanders is het onderdeel van een veel breder palet

aan commandovoering strategieën, waaronder bijvoorbeeld ‘commander’s intent’. Bij deze, van origine militaire werkwijze, wordt aan eenheden de bredere context van hun acties uitgelegd, zodat ze geïnformeerd kunnen afwijken van het plan op een manier die consistent is met het doel van de commandant (Cowper, 2000). Dit vergroot inderdaad het adaptief vermogen, maar is niet onproblematisch. Uit militair onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat eenheden lang niet altijd het doel op dezelfde manier interpreteren. In een studie van Shattuck (1995) bleek zelfs dat slechts 34% van de besluiten die compagniescommandanten namen in lijn was met de doelstelling van hun bataljonscommandant.

De praktijk is dus weerbarstig, wat de vraag oproept: hoe wordt er nu in hulpverleningsoperaties met command & control gewerkt? Zijn de contrasten zoals ze geschetst echt zo duidelijk aanwezig, of zitten beide stromingen in hun eigen perspectief vast? In beide kampen vormt namelijk de spanning tussen structuur en adaptief vermogen de kern van het argument.

In dit opiniestuk bediscussieer ik een reeks inzichten die voortkomen uit eigen wetenschappelijke studies naar commandovoering tijdens politieachtervolgingen en terreurgevolgbestrijding, waaronder de tramaanslag in Utrecht. Deze studies heb ik uitgevoerd in het kader van NWO gefinancierd ongebonden onderzoek.² De onderzochte operaties hebben allemaal een hoge tijd/tempo dynamiek, wat een specifieke uitdaging vormt voor commandovoering. In de operaties komen gebruikelijke problemen terug met communicatie, coördinatie en informatiedeling. Ik zal beargumenteren dat deze problemen te relateren zijn aan het niet aanpassen van het principe van organiseren en de vorm van commandovoering naar gelang de tijd/tempo factor van de operatie toe- of afneemt. De succesfactor om grip te houden op een operatie ligt met name in het tijdig leren schakelen tussen verschillende principes van organiseren. Hieruit volgen belangrijke inzichten die het debat in het ‘command & control’-paradigma kunnen verrijken.

In het onderzoek naar politieachtervolgingen observeerde ik de werkzaamheden in ‘Operations’ (voorheen de meldkamer) van de Landelijke Eenheid, samen met dr. Jan-Kees Schakel, onderzoeker bij de politie. Tijdens deze observaties kwamen achtervolgingen in beeld als een ideale setting om dynamische vormen van organiseren te bestuderen. Dit zat in het feit dat deze operaties worden gekenmerkt door periodes van snelle actie afgewisseld met periodes van relatieve stabiliteit. Tijdens de operatie wordt een tijdelijke organisatie gevormd uit verschillende eenheden, wat allerlei uitdagingen geeft om coördinatie en situationeel bewustzijn te behouden. Daarnaast kan de samenstelling en het leiderschap van de tijdelijke responseorganisatie tijdens de operatie snel veranderen. We constateerden dat het onderzoeken van deze dynamische vorm van organiseren cruciaal is om ‘command & control’-structuren te begrijpen, omdat routines in deze dagelijkse operaties ook een belangrijke rol spelen in crisissituaties.

In het artikel naar politieachtervolgingen (Schakel & Wolbers, 2019) identificeren we drie verschillende organisatieprincipes. Naast het volgen van het strikte hiërarchische organisatieontwerp zagen we frontline sturing en gepartitioneerd optreden duidelijk terug tijdens achtervolgingen. Het hiërarchische organisatieprincipe vormde de basis

² NWO Veni 016.Veni.195.121/NWO Smart Disaster Governance 409.14.003.

van de operaties, wat zorgde voor een snelle mobilisatie van eenheden en heldere aansturingslijnen. In de klassieke hiërarchische structuur worden eenheden aangestuurd door meerdere lagen van commandanten. Deze structuur gaat gepaard met vooraf ontworpen (opschalings)procedures om actoren te mobiliseren, zodat crisismanagers de operatie zoveel mogelijk op een voorspelbare manier kunnen vormgeven.

Tijdens achtervolgingen zagen we ook een tweede organisatieprincipe terugkomen: sturing vanaf de frontlinie. Bij dit organisatieprincipe wordt het commando gedelegeerd aan ad-hoc gevormde teams die het dichtst op de actie staan. In een achtervolging krijgen dan vaak de eerste eenheden achter het voertuig van de verdachte of de helikopter de leiding. De rol voor de commandanten op afstand ligt dan veel meer in het monitoren van de operatie, het waar nodig alloceren van extra/speciale eenheden, of het handhaven van beleidsuitgangspunten. Operationele leidinggevendenden sturen direct de actie aan, omdat hier het meest uitgebreide situationele zicht en een scherper gevoel voor de dynamiek van het incident ligt. Gezien de situatie snel kan veranderen is het nodig om in de frontlinie ruimte te nemen voor plotselinge aanpassingen en improvisatie. Het is dan ook lastiger om voor alle lagen de concrete situationele details goed in beeld te houden.

Het derde organisatieprincipe is gepartitioneerd optreden. Bij dit organisatieprincipe valt de operatie uiteen in verschillende clusters die onderling (tijdelijk) niet met elkaar in verbinding staan. In ongeveer de helft van de achtervolgingen die we bestudeerden was de snelheid van de ontwikkelingen zo groot dat de verbinding tussen de frontlinie en de commandocentra onderbroken werd. Soms ontstonden zelfs meerdere frontlinies tegelijkertijd als de operatie in verschillende secties uiteenviel. Dit stelt eenheden in staat om op basis van zelfsturing zich snel te reageren. Deze teams ontwikkelen daarbij hun eigen lokale percepties van de situatie. Ondanks dat dergelijke situaties vaak gezien worden als falen, constateerden wij dat gepartitioneerd optreden regelmatig kortstondig ontstond in succesvolle achtervolgingen. We zagen dit organisatieprincipe terug als er door escalatie of grootte van een crisis een noodzaak was om onmiddellijk te handelen en er geen tot weinig tijd was om af te stemmen. Daarbij zagen we werkpraktijken terug zoals het vergroten van de autonomie ter plaatse, parallelle taakuitvoering en afwijken van protocollen om het momentum in de operatie te houden.

De belangrijkste les uit het bestuderen van achtervolgingen is dat om effectief te blijven sturen, de modus van organiseren mee moet schakelen met de dynamiek van het incident. Te lang vasthouden aan hiërarchische sturing in een snel escalerend incident leidt tot inertie in de operatie. Wat deze studie daarnaast aantoonde, is dat de overgang tussen organisatieprincipes vaak problematisch is. Dat zag ik ook terug in de operatie op 18 maart na de tramslag in Utrecht, zoals uitgebreid beschreven in dit themanummer van *Politiestudies* (Wolbers, 2020). In interviews met alle betrokken hulpverleningsorganisaties en politiediensten kwam een beeld naar voren waarin de betekenisgeving tussen teams sterk uiteenloopt. Dit is direct te relateren aan de verschillende principes van organiseren die gehanteerd werden tijdens de operatie.

Na de tramslag in Utrecht werd er bij de *manhunt* op de dader door de Dienst Speciale Interventies (DSI) snel geschakeld naar frontline sturing en daarnaast zijn er door de recherche liaisons ter plekke gestuurd. Hierdoor kregen deze eenheden vroeg in het incident een informatievoorsprong op het SGBO en de Driehoek die opereerden vanuit

de klassieke command & control benadering. Deze teams bleven strikt vasthouden aan de hiërarchische lijnen. Hierdoor kwam actuele informatie niet goed door en bleven ze lang in het beeld hangen van een aanslag op meerdere plaatsen door de stad. Uiteindelijk resulteert dit in de lockdown, terwijl actuelere informatie over de mogelijke verblijfplaats van de dader bij de recherche en de DSI beschikbaar was. Op sommige momenten in de operatie leidde het zelfs tot tegenstrijdige besluiten, zoals bij het afsluiten van het winkelcentrum Kanaleneiland. De leiding ter plaatse besloot tot ontruiming van het winkelcentrum dat op de vluchtrichting van de dader lag, waarna het besluit in het SGBO werd teruggedraaid. Het gevolg van de botsende hiërarchische en frontline sturing resulteerde dus in een gepartitioneerde operatie.

De kern van het sturingsprobleem bij zowel de achtervolgingen als de tramaanslag lijkt dus vooral neer te komen op het beperkt schakelen tussen organisatieprincipes, waardoor er geen eenheid van commandovoering meer is. Verschillende onderdelen in de operatie gaan elkaar dan tegenwerken. Deze situatie van gepartitioneerd optreden zagen we ook regelmatig terugkomen in achtervolgingen, vanuit de noodzaak om snel te handelen waarbij er geen of weinig tijd was om af te stemmen. In situaties waarin niet werd geschakeld naar een ander principe van organiseren leidde dit tot sturingsproblemen, maar in situaties waarin wel succesvol kon worden geschakeld waren de operaties effectiever. Het is daarom van groot belang beter geëquipeerd te zijn om te kunnen schakelen tussen verschillende principes van organiseren. Dit is een belangrijke vaardigheid die meer aandacht behoeft.

Wat is er nodig om te kunnen schakelen? Bij het schakelen tussen verschillende principes van organiseren staan drie processen centraal: 1) commandovoering, 2) allocatie van eenheden en 3) informatiedeling. De allocatie van eenheden bleek vaak een trigger voor de noodzaak om te schakelen, waarbij de allocatie veranderde van *gepland*, naar *ad-hoc* en eindigde als *spontaan*. Bij de spontane opkomst van eenheden is de regie weg en blijft de operatie onverwachte wendingen nemen. Op de lange termijn is dat niet houdbaar, terwijl in beperkte episodes dergelijke vormen van zelfsturing juist wel de effectiviteit kan vergroten. Bij het proces van informatiedeling zagen we overgangen van *refereren naar beleid/procedures*, *staccato informeren* en *uitwisselen van percepties*. Voor frontline sturing staat het staccato doorgeven van informatie centraal, waarbij de kwaliteit van de verbinding cruciaal is. Er is een goede verbinding nodig om de sturing te delegeren naar frontlinie, of in een gepartitioneerde situatie de verschillende eenheden aan te sporen om contact te zoeken. Dit stelt leidinggevendenden in staat om op afstand goed te blijven monitoren. Waar nodig kunnen ze tijdelijk terugschakelen naar hiërarchische commandovoering als de beleidsuitgangspunten niet geheel worden opgevolgd.

Dit resulteert in de volgende inzichten:

Inzicht 1) Schakelen tussen hiërarchische en frontline sturing komt veelvuldig voor in operaties en ligt vaak ten grondslag aan een succesvolle interventie.

In dit proces delegeren commandanten hun autoriteit aan frontlinie officieren die de regie op sturing, allocatie van eenheden en informatiedeling overnemen. Dit geeft commandanten gelegenheid om vooruit te plannen en specialistische eenheden te alloceren, terwijl de operatie zelf gemonitord wordt op afstand. Bij directe interventies

om de verdachten aan te houden zijn een reeks snelle schakelingen tussen hiërarchische en frontline sturing zichtbaar. Hierbij wordt toestemming verleend en worden beleidsuitgangspunten gehandhaafd, voordat de uiteindelijke actie in de frontlinie plaatsvindt.

Inzicht 2) Gepartitioneerd optreden komt regelmatig voor in snel escalerende crises wanneer er geen tijd is voor overleg, waarbij zelfsturing het primaat heeft.

Gepartitioneerd optreden doet zich met name voor in incidenten waar ontwikkelingen zich met hoge snelheid opvolgen, er een groeiend aantal spelers is en in een groot gebied moet worden opgetreden. Als het dan geen optie is om de operatie af te breken, is dit een waardevol principe van organiseren, waarmee eenheden door middel van zelfsturing actie kunnen blijven ondernemen voorbij de capaciteiten van het collectief. Het streven is daarbij wel om de regie terug te pakken als de escalatie afneemt en mogelijkheden zich voordoen.

Inzicht 3) Het falen om het principe van organiseren aan te passen aan de dynamische context leidt tot conflicterende commandovoering, vertragingen in informatiedeling en verminderd situationeel bewustzijn.

In een reeks achtereenvolgende gevallen was niet per se het opereren in gepartitioneerd optreden wat in verminderde effectiviteit resulteerde, maar juist het opereren met verschillende organisatieprincipes naast elkaar. Het vasthouden aan hiërarchische sturing, terwijl de operatie zelf door een andere modus gekenmerkt wordt, verminderde de effectiviteit van de operatie sterk. Elke organisatieprincipe kan in een bepaalde situatie effectief zijn, maar de vraag is in welke situatie werkt een organisatieprincipe het beste? Hiërarchische sturing werkt vooral effectief in het begin van een operatie om veel slagkracht te organiseren, of in korte episodes tijdens de operatie om tijdelijk de regie terug te pakken om de interventie te herstructureren. Frontline sturing werkt vooral effectief om de regie dicht op de actie te leggen waarbij anderen de operatie blijven monitoren. Gepartitioneerde sturing is een oplossing in situaties die zo snel escaleren dat er geen afstemming mogelijk is, maar eenheden op basis van zelfsturing kunnen blijven interveniëren.

De conclusie die uit deze resultaten te trekken valt, is tweeledig. Enerzijds laat het zien dat het command & control-gedachtegoed veel rijker is dan alleen traditionele hiërarchische sturing, net als vaak wordt beargumenteerd in militaire studies. Het deficit van command & control zit met name in het loslaten van dit traditionele gedachtegoed wat binnen de politie nog vaak gemeengoed is. Anderzijds laat het ook zien dat een moderne command & control-doctrine als 'mission command' op zichzelf niet alleen de oplossing biedt omdat dit, weliswaar een andere, maar nog steeds één vorm van commandovoering belicht. In dat opzicht hebben de critici van command & control een punt.

Wat vooral duidelijk moet worden, is dat commandovoering situationeel is, wat het schakelen tussen verschillende organisatieprincipes behelst. Dit schakelen is cruciaal om situationeel bewustzijn en zicht op de operatie te vergroten, tijdelijk regie terug te pakken, of om snelle actie mogelijk te maken voorbij de capaciteiten van het collectief. Dit zijn belangrijke inzichten voor commandovoering, waarbij we het command

& control-gedachtegoed niet direct aan de kant moeten schuiven. Het is vooral van belang onze kennis over verschillende vormen van situationele commandovoering te vergroten en te leren van de beperkingen van klassieke hiërarchische sturing. Deze inzichten zullen hun weg moeten gaan vinden in opleidingen en gekoppeld worden aan ervaringskennis in trainingen. Op die manier is het mogelijk om nieuwe stappen te zetten in commandovoering binnen de politie en terugkerende coördinatie- en informatiedelingsproblemen gaandeweg te verhelpen.

Bibliografie

- AL RUWAIHI, A.A., & AGUIRRE, B.E. (2019). Commentary on Burke's Article on 'Challenging Fallacies of the Military Model' in the Disaster Research and Emergency Management Practice. *International Journal of Mass Emergencies & Disasters*, 37(2).
- BOERSMA, F.K., COMFORT, L.K., GROENENDAAL, J., & WOLBERS, J.J. (2014). Incident command systems: A dynamic tension among goals, rules and practice. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(1), 1-4.
- BURKE, R.P. (2018). Command and Control: Challenging Fallacies of the 'Military Model' in Research and Practice. *International Journal of Mass Emergencies & Disasters*, 36(2).
- BURKE, R.P. (2019). Challenging Command and Control: A Rejoinder to Anonymous Commentary. *International Journal of Mass Emergencies & Disasters*, 37(2).
- CORNELISSEN, J.P., MANTERE, S., & VAARA, E. (2014). The contraction of meaning: The combined effect of communication, emotions, and materiality on sensemaking in the Stockwell shooting. *Journal of Management Studies*, 51(5), 699-736.
- COT (2019). *Een stad in stilte. Leerevaluatie schietincident 18 maart Utrecht*, Rotterdam.
- COWPER, T.J. (2000). The myth of the "military model" of leadership in law enforcement. *Police Quarterly*, 3(3), 228-246.
- HEATH, C., & STAUDENMAYER, N. (2000). Coordination neglect: How lay theories of organizing complicate coordination in organizations. *Research in organizational behavior*, 22, 153-191.
- IOOV (2011). *Schietincident in 'De Ridderhof' Alphen aan den Rijn*, Den Haag.
- KAHNEMAN, D., & KLEIN, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515.
- SHATTUCK, L. (1995). *Communication of Intent in Distributed Supervisory Control Systems*. Doctoral dissertation, Ohio State University.
- SCHAKEL, J.K., & WOLBERS, J. (2019). To the edge and beyond: how fast-response organizations adapt in rapidly changing crisis situations. *Human Relations*, DOI: 0018726719893450.
- VAN DUIN, M., TOPS, P., WIJKHUIS, V., ADANG, O., KOP, N. (2012) *Lessen in Crisisbeheersing. Dilemma's uit het schietdrama in Alphen aan den Rijn*. Boom Lemma uitgevers, Den Haag.

WAUGH, W.L. (2009). Mechanisms for Collaboration in Emergency Management: ICS, NIMS, and the Problem with Command and Control. Pp. 157-175 in *The Collaborative Public Manager: New Ideas for the Twenty-first Century*, edited by R. O'Leary & L. Bingham. Washington, DC: Georgetown University Press.

WOLBERS, J. (2020) Crisismanagement na de tramaanslag in Utrecht. De rol van commandovoering en betekenisgeving. *Cahiers Politiestudies*, 57(4), 1-30.