oktober 2013, prijs €4,95

Els & Veiligheid

www.elsnoorduyn.nl

www.kridatie.nl

Interview met
Jacobine Geel

Column Sjoerd Blok
Vertrouwen in de zorg

Interview met
Jan Vonk

Els van Noorduyn
Schijnveiligheid

Favorieten Column Schijnveiligheid
Geloof Groepsveiligheid Interviews

Maakt jouw talent, jouw footprint het verschil?

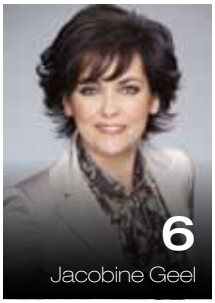
Bruggen bouwen...

KriDaTie: sanskriet voor bewegen van mens, wind en water

Maakt uw bedrijf de beweging die nodig is voor de toekomst?

KriDaTie

www.kridatie.nl



Inhoud

Oktober 2013

Colofon 4

Openingswoord 5

Interview Jacobine Geel 6

Column Sjoerd Blok 10

Els en schijnveiligheid 12

Favorieten Els 16

Interview Jan Vonk 17

21 **Groepsveiligheid**

24 **Fiod**

26 **Interview** Tjeerd van der Meer

28 **Interview** Gert-Jan Stuivenberg

32 **Interview** Bob Potter

34 **Slotwoord**

Colofon

Hoofdredactie Els van Noorduyn

Redactie Marcelle van de Leur, Wies Enthoven

Vormgeving Angeline Taal, Artee Grafische Vormgeving

Drukwerk Drukkerij Roelofs

Fotografie Didi Lehnhausen, Nick van Ormondt (Bron: NCRV)

Els van Noorduyn

KriDaTie

Rijksstraatweg 188

3956 CV Leersum

www.kridatie.nl

www.elsnoorduyn.nl

Copyright © 2013 Els van Noorduyn. Niets van deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar worden gemaakt, op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever is niet aansprakelijk voor eventuele onjuistheden in deze uitgave. De uitgever is niet verantwoordelijk voor handelingen van derden welke mogelijkerwijs voortvloeien uit het lezen van deze uigave. De uitgever behoudt zich het recht voor ingezonden materiaal zonder kennisgeving vooraf geheel of gedeeltelijk te publiceren.

Openingswoord *Veiligheid*

Dit tijdschrift heeft een heel ander thema dan u van mij gewend bent. Normaal gaat het over sport, talentontwikkeling, leiderschap, teamvorming en organisaties in beweging krijgen. En hoe kom ik dan bij zo'n onderwerp als veiligheid? Ik hoor het mijn moeder nog tegen me zeggen: een ongelukje zit in een klein hoekje…

Ik was een levendig kind en als ik weer eens over een hek met prikkeldraad sprong, bleef ik daar natuurlijk aan hangen. Mijn moeder zei dan: prikkeldraad pakt je. Misschien is dat wel de kiem geweest voor dit thema.
Niet alleen fysieke veiligheid maar juist ook mentale veiligheid. Kijk maar eens om u heen. Hoe doen mensen en organisaties het in deze complexe wereld? Bent u nooit verbaasd over wat u ziet?
Met al onze huidige kennis, techniek en mogelijkheden gaan we lang niet altijd slim om.
Ik vraag me al langer af of mensen zich nog wel bewust zijn van wat ze zelf kunnen binnen deze complexe maatschappij. Of moeten we, juist omdat het zo complex is, opnieuw leren hoe veiligheid voor ons werkt?

Kinderen van nu worden naar school gebracht in grote SUV's. Veilig voor de kinderen? Ik denk dat dit een schijnveiligheid is, zowel voor de kinderen als voor de ouders. Allebei zijn zij afhankelijk, de een van techniek en de ander van de ouder. Het kost echter tijd en geduld en het overwinnen van je eigen angst om je kind het vertrouwen te geven: je kunt zelf op de fiets of lopend naar school en (zo) leren je eigen boontjes te doppen. Wij gaan er wel erg makkelijk van uit dat je 112 kunt bellen, waar je ook bent. Kijk maar naar de cijfers van welke hulpinstelling dan ook; die stijgen ieder jaar. Dat bracht mij ertoe om eens goed te kijken naar wat veiligheid nu echt is.

Ongelukken gebeuren in elke omgeving. Maar de meeste gebeuren thuis, binnen het gezin, en in de natuur. Omgevingen die we graag willen beheersen, als een maakbare wereld. Maar in deze vorm van denken gaat het dus mis. Want volgens mij gaat het om het leren omgaan met toeval, onbeheersbaarheid en onze eigen feilbaarheid. Hoe reageer je? Hoe scherp ben je? En hoe kun je zelf, binnen deze complexe maatschappij, je eigen veiligheid het beste vormgeven?

Ik heb voor u een aantal mensen over dit onderwerp gesproken en wens u veel leesplezier met hun interessante visies en verhalen.

Els van Noorduyn

"Geen controle hebben, levert je het grootste moment van vertrouwen op"

Geloof...

...is niet op een postzegel samen te vatten

door **Els van Noorduyn**

Fotografie **Nick van Ormondt**

Tegenover mij in het NCRV-gebouw zit Jacobine Geel. Ik heb haar gevraagd of zij als theologe, mij haar visie wil geven op veiligheid en geloof. Er volgt een bijzonder verhaal van een bijzonder mens.

Wat is jouw eerste herinnering aan veiligheid?

Mijn eerste herinnering aan veiligheid is in Indonesië. Ik was acht of negen jaar en zat alleen in een auto met chauffeur. Wij reden door Jakarta en zoals dat in deze stad is, was er heel veel verkeer en chaos. Ik zat op de achterbank en beleefde ineens heel bewust hoe ik daar alleen zat. Normaal kun je als kind het zorgen voor veiligheid delegeren naar je ouders, maar nu wist ik dat ik er alleen voor stond. Deze gedachte kwam rechtstreeks bij mij binnen. Ik vond het heel spannend. Het was bloedheet en er was veel herrie toen het volgende bij mij binnenkwam: wees niet bevreesd, er is iemand die met je meereist. Als een mantra heb ik dat wel vijftien keer hardop tegen mezelf gezegd. Het gaf me het gevoel dat ik het aankon. Ik kreeg vertrouwen in mezelf, maar het gevaar in die stad werd er niet minder door.

Een andere herinnering over veiligheid. Inmiddels was ik al wat ouder. Ik was in Amerika geland na een vlucht met veel vertraging, waardoor ik mijn volgende vliegtuig niet haalde. Dus zat ik daar in het holst van de nacht op het vliegveld. Ik kon twee dingen doen. Blijven zitten of een auto huren om op tijd op mijn afspraak te zijn. Maar dan moest ik in het donker door de Rocky Mountains rijden. Ik heb voor het laatste gekozen. En dat terwijl ik een controlfreak ben. Ik heb geleerd dat je het juist los moet laten. Accepteren dat ik het niet in de hand heb leven met de omstandigheden. Want geen controle hebben, levert je het grootste moment van vertrouwen op. Dat is voor mij een terugkerend thema.

Wat doe je met die kracht van vertrouwen hebben?

Ik voel nog steeds dat ik deze kracht heb. Dit rotsvaste vertrouwen dat ik niet alleen wandel. Dat de grond niet ineens onder mijn voeten weg zal vallen. Geloof is dat er vitaal meegedacht wordt. Mijn eerste eigen reactie is vaak angst. Angst is zoiets diffuus. Hoe weet je wat je volgende stap moet zijn? In mijn studietijd was ik zo vaak bang. Je komt er dan alleen uit door die angst te benoemen. Hij mag er zijn. Yoga helpt daar bijvoorbeeld bij. Ga met aandacht naar je pijn en je angst toe. Geloven betekent voor mij interactie, weg uit jezelf, teruggeworpen worden op het feit dat je moet vertrouwen.

Waarom ben je theologie gaan studeren?

Mijn grootste verzet tegen het geloof is dat ik als 18-jarige theologie ben gaan studeren, zodat ik in gesprekken met mijn vader, die predikant is, over argumenten beschikte die hij verstond. Geloof is geen rechte weg! Geloof is een sprongvariant. Ik ben zelf na mijn studie nog een klein jaar predikant geweest, maar dat is niet mijn weg. Ik vond het te smal, voelde me opgesloten. Ik ben niet echt van het geloof afgevallen. Ik heb wel belijdenis gedaan, maar onder mijn eigen voorwaarden. Ik heb een enorme behoefte aan ruimte.

Helpt religieuze taal je bij geloven en vertrouwen hebben?

Je moet veel talen tot je beschikking hebben om al die dimensies te voorzien. Genoeg talen spreken om het leven aan te kunnen. Je wordt door religieuze taal op handen gedragen. Dat is al op vele manieren verbeeld: de moedersschoot, de adelaarsvleugels, Gods hand. Allemaal beelden om uit te drukken dat je gedragen wordt. Deze beelden helpen, ze halen je uit de verlamming. Maar uiteindelijk moet ik zelf de stap zetten. Jacoba en de Engel is voor mij bijvoorbeeld een dierbaar verhaal. Je mag strijden. Je mag de discussie aangaan. Je kunt je ergens aan toevertrouwen.

Wat betekent voor jou veiligheid binnen het geloof?

Veiligheid binnen het geloof, betekent niet iemand die een verlanglijstje voor je invult. Juist het loslaten van de controle en wat er dan gebeurt, is goed. Ik lees het moment en verhoud mij er toe. Dat is een natuurlijke manier van zijn. Ik bèn er en dat kan niet fout zijn. Net zoals nu ik met jou praat. In mijn werk heb ik geen papiertjes meer nodig. Ik bereid mij goed voor en laat het gesprek ontstaan. Ik ben niet meer bevreesd en durf er te zijn.

Hoe draag jij jouw geloof uit?

Geloof verenigt tot moralisme, daar heb ik niets mee. Dan wordt het een spiegel die je de ander voorhoudt, terwijl het er juist om gaat dat je nadenkt over je eigen gedrag. Ik stel vragen aan mijzelf. Waar kies ik voor? Voor het leven, of voor de vernietiging en een ander haten? Als er binnen het geloof veel ruimte is, kun je een ander ook veel ruimte geven.

Geloof is zelden wijzer dan degene die gelooft. Geloof neemt de vorm aan van de dragers van het geloof of van een bepaalde cultuur. 'Het geloof' op zichzelf is niet zoveel. Het vraagt veel van gelovigen om er iets goeds mee te doen. Er zijn veel kantelmomenten. Mensen, die bij elkaar zijn, samen iets laten doen. Dan kunnen zij samen iets teweeg brengen.

Preek je zelf nog?

Ik preek zelf nog één keer per kwartaal juist om weer met mensen in gesprek te gaan. Die uitwisseling maakt het bijzonder. Mensen kunnen elkaar de juiste vragen stellen. Een kerk bezoeken betekent dat je een stap opzij doet van het gehijg. Dat is een fantastische service van de kerk. En een luxe voor mij, is dat ik dat ik kan preken.

Vlak voordat we ons gesprek beeindigen, roept Jacobine nog net iets belangrijks over collectieve veiligheid. "Voor mij gaat het daarbij vooral over humor en niet elkaars adem afsnijden. " En tot slot zegt ze over het leven: "Echt grote dingen zijn niet uit te rekenen. Intuïtie herkent het als het zich aandient." Zo kan ik nog uren met Jacobine over het leven spreken. Ik heb het heel speciaal gevonden om zo anders te leren kijken naar geloof en de rol die je zelf daarbinnen kunt pakken. ■

Bron fotomateriaal

Met dank aan de NCRV voor het verstrekken van het fotomateriaal

[advertentie]

honor
Safety & Consultancy

Wij ontwikkelen, fabriceren, adviseren en leveren op het gebied van **valbeveiliging, gasdetectie, redding- & evacuatie** en **gas-, chemicaliën & hittewerende kleding** in uiteenlopende veiligheids- en brandweermarkten. Verder bieden wij: **consultancy, cursussen & trainingen, keuringen & onderhoud** van deze specialistische veiligheidsmiddelen.

Consultancy

Cursussen & trainingen

Keuring, onderhoud & installatie

Valbescherming

Redding & evacuatie

Gas-, chemicaliën & hittewerende kleding

Portable gasdetectie-apparatuur

HONOR Safety & Consultancy B.V. – Palmpolstraat 88, Almere – Tel. 036-521 96 00 – www.honor-safety.nl

Vertrouwen in de zorg lukt alleen zonder hiërarchie

column van **Sjoerd Blok**

Sjoerd Blok

Sjoerd Blok studeerde geneeskunde aan de Universiteit van Amsterdam. Na de opleiding en registratie als consultant verloskundige /gynaecoloog was hij hoofd van de afdeling, trainer en zakelijk directeur (> 20 jaar) in het Onze Lieve Vrouwe Gasthuis (OLVG) in Amsterdam. Hij zette vele medische opleidingsinstituten en wetenschappelijke genootschappen op. Sinds 2008 werkt Sjoerd Blok als gezondheidszorg business en strategie consultant - Sjoerd de Blok Consultancy en Squarewise - en heeft diverse zorginstellingen als interim-directeur en interim-lid van de raad van bestuur gediend. Sjoerd Blok is tevens bestuurslid van de Nederlandse Medical Society in Amsterdam (KNMG).

Moet zorg veilig voelen of moet zorg veilig zijn? Is er eigenlijk een verschil? Hoe kan gezondheidszorg eigenlijk niet veilig zijn?

Met de publicatie over meer dan 1700 vermijdbare dodelijke slachtoffers per jaar in de zorg van enkele jaren geleden is het issue van veiligheid hoog op de agenda komen te staan. Immers patiënten voelden zich altijd al veilig in de gezondheidszorg en dachten dat 'fouten' en 'missers' uitermate zeldzaam waren. Ziekenhuizen en gezondheidszorginstellingen moeten aantoonbaar beschikken over een VMS (veiligheid management systeem).

Tegenwoordig worden dergelijke zaken breed en uitvoerig uitgespit door de publieke media hetgeen niet erg bevorderlijk is voor het vertrouwen. Immers het gaat bij geneeskunde over vertrouwen omdat nu eenmaal een patiënt vrijwel altijd niet zelf is opgeleid als medicus en dus afhankelijk is van degene die hij/zij consulteert. Bij analyse van fouten en missers is het een ongeschreven wet dat indien de vertrouwensrelatie goed is tussen behandelaar en patiënt er vrijwel altijd een passend vergelijk kan worden gevonden bij de ontstane situatie, hoe ernstig deze ook kan zijn. Pas wanneer de zorgorganisatie of de professionals onduidelijk, niet transparant en afstandelijk reageren, ontstaat een breuk in het vertrouwen, met alle gevolgen van dien.

Veiligheid heeft betrekking op het gedrag van mensen, de organisatiesystematiek en de manier waarop er wordt gecommuniceerd.
Veiligheid wordt bereikt door het verregaand vastleggen van de procedures, standaardisatie van processen en controle van elkaar in het team zonder dat er op basis van hiërarchie beveiligingsstappen worden overgeslagen of afspraken niet worden nageleefd. Een procedure of proces kan alleen veilig worden wanneer ieder individu aanspreekbaar is op het vermijden van fouten ongeacht de hiërarchische positie. Dus ook

wanneer de ‘jongste’ of de ‘laagste’ in rang wijst op een afwijking in proces of procedure is dat belangrijker dan de positie in de hiërarchie. Veiligheid betekent dan ook kwetsbaar willen, kunnen en durven zijn met als doel het beste resultaat samen te bereiken en zo het risico te managen.

Veiligheid in de zorg betekent dat er een veilige cultuur moet zijn of worden geschapen waaraan de selectie en training van personeel een belangrijk element toevoegen. Denk in dit verband aan Shell: ‘men werkt hier veilig, of niet’. Dat geld daar voor alle lagen in de organisatie.

Een veilige omgeving kan dus alleen ontstaan in een anti-autoritaire setting waarin geen plaats is voor machogedrag of onkwetsbaarheid. Het meest kwetsbare immers is het welzijn van de (weerloze) patiënt.

Gelukkig is er de laatste jaren een enorme cultuurverandering merkbaar in de Nederlandse zorg die hopelijk zal leiden tot een drastische vermindering van het aantal vermijdbare fouten en sterfte. Was vroeger geneeskunde beperkt tot de kennis van de dokter, zo zoeken we nu naar bewijs om evidence based geneeskunde uit te oefenen waarbij het verkregen resultaat een gevolg is van een nauwkeurig, veilig georganiseerde keten van handelingen en gebeurtenissen van allerlei soorten professionals waaronder de dokters. Deze zijn van autonoom en zelfstandig handelende professionals leiders van het behandel team geworden. Dat vergt leiderschap, zelfinzicht, kwetsbaarheid en reflectie; precies die bouwstenen die passen in de vormgeving van een veilige zorgomgeving. ■

Bron fotomateriaal
Met dank aan Nyenrode Business Universiteit voor het verstrekken van het fotomateriaal

"Er is een groot verschil tussen je bewust aanpassen en je onbewust aanpassen"

Els en **schijnveiligheid**

Dit is het eerste deel van een serie over het onderwerp ‘schijnveiligheid’. Een vorm van veiligheid waarbij iemand zich in eerste instantie comfortabel voelt, maar die uiteindelijk juist leidt tot het tegenovergestelde. Els ziet het om zich heen regelmatig gebeuren en praat erover met journaliste Wies Enthoven.

door **Wies Enthoven** Fotografie **Didi Lehnhausen**

Wat is schijnveiligheid?

“Schijnveiligheid ontstaat als je je niet bewust bent van het feit dat je je altijd maar aanpast. Mensen zijn dan niet zichzelf, ze doen het alleen maar voor de ander. Ze zijn aldoor aan het *pleasen*. ”

Maar is het niet iets wat we allemaal tot op zekere hoogte doen, ons aanpassen?

“Ja, dat klopt wel, maar er is een groot verschil tussen je bewust aanpassen en je onbewust aanpassen. Een goed voorbeeld zijn tieners. Ze hebben niet in de gaten dat ze samen een eigen wereld creëren. Als ze zo’n schijnwereld creëren denken ze dat er niets kan gebeuren als ze maar met z’n allen in die wereld zitten, als ze maar meedoen met feesten, met pillen slikken, zich idioot gedragen enzovoort. Dan hebben ze het idee dat ze veilig zijn, terwijl ze zichzelf juist weggeven. Het is een vorm van groepsgedrag, waarbij je er alles aan doet om niet op te vallen. Het gevolg is dat alle energie wegebt. Want uit die schijnwereld treden is juist de eerste stap naar het fundament dat je voor jezelf moet leggen. Kennelijk is het in een groep zo moeilijk om jezelf te mogen zijn.”

In de puberteit gaat het om het zoeken naar je identiteit, om de vraag ‘Wie ben ik?’

“‘Wie ben ik?’ Als je het zo formuleert dan kan ik daar niets mee. Dat noem ik ‘stilstaande’ taal. Ik weet zelf nog steeds niet wie ik ben. Veel interessanter is de vraag: wat kàn ik? Je kracht is óók je identiteit. Je kracht zit in hoe je het aanpakt. Je hoeft je hele leven niet te weten wie je bent en je kunt toch helemaal in je kracht zitten. Kinderen passen zich in eerste instantie allemaal aan. Het is een zoektocht naar wat past mij. Daarom zeg ik: zet ze in zoveel mogelijk verschillende omgevingen. Laat ze zelf van alles ontdekken. In een te veilige wereld ontdekken en leren kinderen niets. Juist door over grenzen heen te gaan, worden zij zich pas bewust van die grenzen. Natuurlijk tot op zekere hoogte, enige aanpassing is wel handig. Het gaat ook om het geloof en het

“In een te veilige wereld ontdekken en leren kinderen niets”

"Schijnveiligheid is van alles om je heen bouwen, zodat je niet gekwetst kan worden"

vertrouwen dat ouders in hun kind moeten hebben. Ik zie veel te veel ouders die zich in deze tijd laten regeren door angst. Laat je kind merken dat het welkom is, dat vallen en opstaan erbij horen. Geloof in de ander geeft zelfvertrouwen."

Wat gebeurt er als je je te veel aanpast?

"Vroeg of laat val je om of je wordt ziek. Ik zie om mij heen wel mensen die het heel lang volhouden. Ze hebben niet in de gaten hoe het mechanisme van je teveel aanpassen werkt. Sommige mensen hebben zo'n laag bewustzijnsniveau. Neem de man die binnen een bedrijf altijd anderen aan het opbeuren was. Niet omdat hij dat zelf wilde, maar omdat hij dacht op die manier te krijgen waar hij naar verlangde. Hij had zelf niet in de gaten dat hij alleen maar aan het geven was. Hij kreeg er niets voor terug. Uiteindelijk hield hij dat niet meer vol en moest hij leren anders met zichzelf en met zijn werk om te gaan. Dat kost veel tijd."

Maar je niet aanpassen in bepaalde omstandigheden heeft wel consequenties.

Ja, ik merk zelf ook altijd hoe veroordelend mensen kunnen zijn als je je niet aanpast. Hoe vaak mensen niet tegen mij zeggen 'je bent dominant'. Ik kan inderdaad heel krachtig en stellig overkomen, maar ik ben tegelijkertijd ook bang en onzeker. Je kunt met mij echt alles bespreken. Alleen door mij dominant te noemen, maak je het heel lastig om samen te werken."

Je bedoelt dat mensen elkaar niet toelaten?

"Als je iemand geen toegang geeft tot jezelf, de deur niet openhoudt, dan is het heel moeilijk om goed samen te werken. Ik zie dat in organisaties

regelmatig gebeuren. Dan kom ik ergens binnen waar zo'n negatieve energie hangt. Met de cijfers is het dan vaak allemaal in orde, dus doet iedereen of er niks aan de hand is. Maar ondertussen raken mensen opgebrand."

Het is even stil en dan opeens zegt Els: "Weet je waar ik aan moet denken? Aan dat beeld van een stolpje waar iemand inzit met een zwemband om [red.: illustratie van kunstenares Francesca Vonck]. Zo van, ik kan je wel zien, maar niet horen en ik kom ook niet dicht bij je. Schijnveiligheid is van alles om je heen bouwen, zodat je niet gekwetst kan worden, waarbij je niet door hebt dat je jezelf helemaal aan het verliezen bent."

Hoe ga jij er zelf mee om?

"Het is belangrijk om je te realiseren dat het gaat om je eigen ontwikkeling. Je maakt geen fouten, je weet alleen niet altijd hoe je jezelf moet zijn. Soms weet ik dat ik mezelf aan het belazeren ben. Dan negeer je gemakshalve bepaalde signalen in jezelf. Dat is dus niet goed. Je moet jezelf recht in de ogen kunnen kijken. Maar je hoeft het niet zwaar te maken. Doe het met humor. Ik zeg vaak grinnikend tegen mezelf: Els, niet handig wat je nu gedaan hebt."

Els van Noorduyn

Expert in het begeleiden van oefenorganisaties, inclusief snelle individuele terugkoppeling!

Bel voor een afspraak
06 290 212 60

Favorieten *Els*

Mijn reactie-vermogen

Mijn Renault Lagune
60.000 kilometers per jaar

Slimme uitvindingen

Scherpte en alertheid!

Mensen die meer kunnen dan lijstjes afvinken

Veilig kunnen slapen

Mijn oplossend vermogen

In onzekere situaties weten dat ik om kan gaan met niet weten

Getrainde intuïtie

Te allen tijde kunnen rekenen op mijn familie en vrienden

Bruggenbouwer

In gesprek met luitenant-kolonel **Jan Vonk** van het 1 CIMIC Bataljon

door **Els van Noorduyn**

Ik ben opgevoed met het idee dat Nederland, na de Tweede Wereldoorlog, een propjes schietend land was. Dat beeld zat nog steeds een beetje in mijn hoofd. Maar ik realiseerde me dat ik weinig wist van de organisatie die ons land beschermt. Ik wist alleen dat als je land werd aangevallen de aanvaller gedood moest worden. Om te kijken of dat beeld klopte, maakte ik een afspraak met iemand die de wereld vanuit een heel ander perspectief bekijkt dan ik: luitenant-kolonel Jan Vonk.

En inderdaad, Jan schetst direct een heel ander beeld van wat er allemaal nu, in 2013, gebeurt. Het 1 CIMIC Bataljon, opgericht in 2007, monitort landen op allerlei terreinen: politiek, economisch, militair, sociaal en qua infrastructuur en informatie. Niet om iets stuk te maken als het geen zin heeft maar om snel op te kunnen bouwen, zodat er rust komt in eigen land en de omringende landen. Ik spreek mijn verwondering uit over de ontwikkelingen die Defensie blijkbaar heeft doorgemaakt de afgelopen decennia, maar Jan vindt dat heel begrijpelijk.

“Wat wij intern doen, is Nederlands belang in andere landen in kaart brengen. Onze kracht is dat wij het gevaar te lijf gaan. Tegenwoordig is er binnen onze organisatie sprake van een holistische aanpak. Het onderscheid tussen interne en externe veiligheid is niet meer helder; het loopt door elkaar heen. Grenzen tussen landen vervagen. De wereld globaliseert. Er vindt integratie plaats. Mensen vanuit andere landen komen naar Nederland en brengen hun problemen uit die landen mee. Die mensen die naar Nederland gekomen zijn kijken naar de problemen vanuit hun gezichtsveld en zeggen dan;Nederland is schuldig.
Neem Somalië. Omdat er geen regering is, is er piraterij ontstaan. De Somaliërs hebben geen geld en gaan schepen kapen. Door de globalisering, iets wat extern gebeurt, heeft Nederland daar indirect last van. Er is iemand begonnen met piraterij van-

“1 CIMIC Bataljon vervult een brugfunctie tussen de beroeps-militairen en de civiele omgeving”

wege geldgebrek. Maar al snel is dat overgenomen door criminelen en nu is er een organisatie ontstaan die onze economie bedreigt want de aanvoerroute is in gevaar. Maar als je alleen de piraterij aanpakt, heb je het probleem niet opgelost. In je eentje lukt het zeker niet, dus werken we samen met vele andere organisaties. Dat vergt een andere manier van denken en dat betekent een verandering voor Defensie.
Je hebt beroepsmilitairen en je hebt een heel groot netwerk van reservisten. Tegenwoordig verbinden we de hoogwaardige militaire kennis van onze beroepsmilitairen met de hoogwaardige civiele kennis uit het reservistennetwerk. Reservisten vind je in elke laag van de samenleving, bij bedrijven in het MKB of uit de civiele infrastructuur tot mensen die alles weten van vluchtelingenkampen of educatie. Zij hebben een hoge intrinsieke motivatie om voor de firma Nederland te werken. Zij geven capaciteit en tijd in het groene pak voor ons land. En als er specialistische kennis nodig is, kennen we altijd wel iemand die kennis heeft over dat onderwerp. Maar 'in den beginne' was dat er nog niet."

Jan kijkt terug op een paar belangrijke operaties.

"Toen was er nog geen kennis van civiele zaken en schoten we nog voordat we bedacht hadden dat we dat we iets stukmaakten wat we misschien later nog heel erg nodig zouden hebben. Dus zijn de overwegingen nu heel anders. 1 CIMIC Bataljon vervult een brugfunctie tussen de beroepsmilitairen en de civiele omgeving onder andere met reservisten. De militairen en de reservisten doen gezamenlijk de operatie en we oefenen de basisvaardigheden altijd samen. Want als je ergens bent waar je als team moet opereren en elkaar blindelings moet kunnen vertrouwen, dan is het gezamenlijk oefenen een harde voorwaarde. Je bent immers samen op missie."

Zijn opmerking raakt mij. Ik vraag hoe vaak ze oefenen.

"De beroepsethiek is dat elke reservist (iemand met een gewone burgerbaan, die vrijwillig, als een soort part-timer, een functie bij de krijgsmacht heeft) goed voor zijn eigen opleiding zorgt. Minimaal vijf dagen per jaar. En als iemand van zichzelf vindt dat hij of zij vaardigheden tekortkomt, wordt er extra getraind. Het gaat erom dat je elkaar niet in gevaar brengt. Je zorgt voor elkaar. Je gaat door waar anderen stoppen en dat kan alleen als je samen oefent en elkaar kent. Teamvorming is niet te kwantificeren maar het is een gevoel. Zelf weten: ik ben er klaar voor. De ander weet en ziet dit ook. Je hebt je verbonden aan veiligheid. En dat doet absoluut goed. Met dit veiligheidsgevoel voor ogen, werk je met mensen om je heen van een ander type organisaties. Zelfs met mensen die tegen je zijn, moet je toch goed kunnen samenwerken.

Onze opdrachten lopen via de regering. Maar omdat er nu anders gedacht en gehandeld wordt dan vroeger, beginnen teams met verschillende soorten kennis al na te denken voor een missie begint. Zij brengen het probleem in kaart en analyseren waar het echt over gaat. Je kunt de tegenstander tegenwoordig symboliseren als de speld in de hooiberg. De kennis over de speld is uitstekend, maar als over de hooiberg nog niet alle kennis aanwezig is, lukt het je niet de speld daarin te vinden. De corebusiness van het 1 CIMIC Bataljon is het analyseren van complexe situaties, waarbij we naar raakvlakken zoeken om te weten te komen waar we moeten ondersteunen. De 'rule of law', de economie of het niveau van educatie zijn de onderwerpen die wij dan bekijken om te bepalen wat, volgens ons, snel ontwikkeld moet worden. Op basis van onze ervaringen in Bosnië en Afghanistan hebben we geleerd om anders te denken en niet alleen maar te schieten om problemen op te lossen.

Het 1 CIMIC Bataljon wordt overal bij gehaald. Alle landen bemoeien zich met elkaar. Houden wij ons nog aan de gemaakte afspraken? Doen wij nog wat afgesproken is met de Verenigde Naties? Als een land in crisis is, is de stabiliteit weg. Je zoekt dan naar wegen die kunnen leiden naar een vorm van operatie als het te gevaarlijk wordt.
Er is zelfs een neurologisch ict-systeem ontwikkeld zodat er snel een 'open source' informatiebron ontstaat. Dit systeem geeft een nauwkeurige indicatie van welke kennis uit het netwerk nodig is.
De wereld is niet nou eenmaal niet maakbaar. Dingen gebeuren en je moet er mee dealen. Anders blijf je geïrriteerd. Zo was er tijdens een operatie besloten om een dorp met rust te laten. Maar een of andere techneut besloot zelfstandig een activiteit te starten en weg was de rust. Dan kun je wel boos worden, maar het is al gebeurd. Dus kun je beter kijken wat er nodig is om de situatie te redden. En geen crisis opzoeken. Anderen doen gewoon niet altijd wat je wilt. In Nederland koesteren we de hoogwaardige gedachte dat iedereen zijn eigen mening mag hebben. Maar in andere landen is die vrijheid er niet altijd.

Jan stelt met iets van teleurstelling in zijn stem vast dat alle kennis die in het bataljon is opgebouwd door de huidige bezuinigingen afbrokkelt.

"Echt jammer. En mocht je in acute situaties terechtkomen waar je deze kennis goed kunt gebruiken, dan duurt het nu een stuk langer om bij de oplossing te komen."

Ten slotte vraag ik hem wat hij nog graag zou willen doen.

"Hoewel ik geen idealist ben, heb ik veel gevoel voor wat de wereld nodig heeft. Er is niet één specifieke klus die ik nog zou willen doen. Maar mijn voorkeur gaat zeer zeker uit naar de landen aan de Middellandse Zee in Noord-Afrika. Zowel aan de westkust als aan de oostkust hangt veel daar met elkaar samen, terwijl de balans nogal fragiel is. Ik zou graag helpen dat werelddeel tot bloei te laten komen. Dat vind ik mooi. Er is onrust en onrecht. Op dit moment is er in die gebieden veel in beweging. De bevolking komt tot het besef dat zij tot iets in staat zijn. Op hun eigen manier, niet in westerse termen. Ik zou het mooi vinden als ik daar echt kon helpen."

Tot slot, nadrukkelijk:

"Veiligheid voor Nederland betekent dat mijn eenheid een brugfunctie vervult tussen militairen en overige actoren in een crisissituatie, waar dan ook op de wereld."
Tijdens mijn gesprek met deze gedreven man zag ik op het white board achter hem de zin die zijn dochter daar had geschreven: papa is lief. Dat trof me heel erg. Want ik denk maar zo: kinderen spreken de waarheid en herkennen wat echt is! ■

Bron fotomateriaal
Met dank aan Jan Vonk voor het verstrekken van het fotomateriaal

Groepsveiligheid

door **Els van Noorduyn, Martijn Hagoort en Joram Knigge**

Els aan het woord:

Groepsveiligheid

Ik zit gezellig met een van mijn talentengroepen van de veiligheidsregio's rond de tafel en we hebben het over de vraag: wat is groepsveiligheid? De eerste uitspraak is: een groep moet veilig zijn. Maar wat is dat dan? Hoe zorg je ervoor dat veiligheid tot stand komt? Er zijn vele theorieën over geschreven maar de praktijk leert dat allerlei onverwachte zaken een rol spelen, zoals belangen- en motivatieverschillen die alleen in de praktijk opgelost kunnen worden.

Maar voordat we over theorieën beginnen: terug naar de groep en hun meningen…

De groep kijkt terug op zichzelf als beginnende groep. Toen we het talententraject startten, kenden wij elkaar niet. We zaten allemaal in hetzelfde schuitje. Het respect ontstond meteen vanaf het begin door een herkenbare activiteit, namelijk samen een spel spelen. Er was tijdens het spel veel ruimte om elkaar direct te leren kennen. Niet het gevoel hebben bekeken te worden, maar echt kunnen spelen met elkaar. Humor in een spel speelt een belangrijke rol. Zo leer je elkaar op een prettige manier kennen. Direct na het spel ontving je feedback en de vraag was: waar ben je goed in? Deze vorm hebben wij als groep zo zuiver ervaren dat de grondhouding respect direct opgeroepen werd. Dit respect bleef bestaan tijdens ons traject. Het gaat bij ons niet over hiërarchie. Tijdens het spel kenden we elkaars functies binnen de organisatie niet, dus we konden elkaar niet in een hokje stoppen. Waardevrij omgaan met elkaar betekent dat je je steeds bewust moet zijn dat je dit niet doet. Dat geeft direct ontspanning. Niet zo eenvoudig om toe te passen.
Opeens zegt een van de deelnemers: 'Degene die de groep begeleidt, bepaalt de sfeer van het groepsdenken en -handelen.' Dan wordt het even stil. Daarna lijkt het wel of iedereen voorbeelden heeft van mensen die niet in staat zijn die sfeer te creëren. Kennelijk is de behoefte van mensen erg groot om een voorbeeld te hebben hoe je zo'n sfeer kunt oproepen. In de uitstraling die daarbij hoort, kun je voelen, zien en horen dat de houding waardevrij is. Want zo'n uitstraling geeft ontspanning en vertrouwen. Met name het laatste is belangrijk: geef vertrouwen in plaats van angst of bedreiging.
Ik was verrast door de volgende opmerking uit de groep: je kunt uit dit traject stappen. Wat had dat met veiligheid te maken? Kennelijk is zo'n uitknop van groot belang. Je voelt je onafhankelijk en autonoom binnen een groep. Deze vorm van vrijheid is goud waard. Er is een vorm van anonimiteit en sociaal wenselijk gedrag is overbodig. Je moet zichtbaar zijn. Binnen de groep en binnen dit traject heeft je gedrag geen consequenties voor je werk. Je kunt het achterste van je tong laten zien zonder dat het tegen je wordt gebruikt.
Ik moet vaststellen dat het kennelijk toch wel vaak voorkomt dat er in de werksituatie iets tegen je gebruikt wordt. En dat het ons kennelijk niet lukt in grotere organisaties om mensen zich veilig te laten voelen. Hoe zou een organisatie eruit zien als deze behoeften van mensen wél ingevuld kunnen worden?

Dan komen de persoonlijke verhalen over de brandweer. Iemand vertelt dat hij bij brandweerkazernes langsging om mee te eten met de 'mannen'. Iedereen zocht er iets achter en kon nauwelijks geloven dat iemand dat echt zomaar deed om mee te eten. Argwaan alom.

Hetzelfde overkwam een bevelvoerder, die na een brandweeroefening een terugkoppeling gaf op de leervraag van de officier van dienst (OVD'er) die zeer waardevol

was voor deze man. Deze bevelvoerder was lager in rang dan de officier van dienst. De geluiden in de organisatie vervolgens: dat kan écht niet. Hoe kan iemand die lager in rang is nu meer weten? Maar waar ging het echt over? Er is kennis die de OVD'er nodig had. Rangen spelen dan geen rol.
Elke ouder weet dat een kind feilloos feedback geeft. Helder, direct en zonder om de zaak heen te draaien. Hoe kan een jong iemand nu feedback geven aan een oudere met een hogere functie en meer ervaring en kennis? Dat kan dus echt wel! Maar dan wordt echt kunnen luisteren ook belangrijk.
Deze eenvoudige voorbeelden zullen wellicht veel herkenning en eigen voorbeelden bij u oproepen. Het doorbreken van bestaande (voor)oordelen en komen tot waardevrij denken zorgt dat mensen zich veilig voelen. Dat moet ons toch lukken in de beschaafde wereld?

Martijn aan het woord:

Groepsgevoel & veiligheid

In maart 2012 besloot ik, na een periode van pakweg tweeënhalf jaar, weer aan atletiek te gaan doen. Het contrast kon niet groter: waar ik gewend was om in een klein groepje gespecialiseerd bezig te zijn met één onderdeel, bleek de groep van Els bij AV'23 te trainen als één geheel waardoor er veel meer individuele reflectie verwacht werd. Het duurde even voordat ik de omschakeling had gemaakt en, ondanks een zéér welkome groep mensen, mijn draai kon vinden in de groep van Els.

Bij mijn vorige club was de focus gericht op individuele prestaties en heerste er een bepaalde hiërarchie. Ondanks dat er bij AV'23 uiteraard ook gepresteerd moet worden, mist in de groep bij AV'23 die hiërarchie. Iedereen is gelijk aan elkaar, ongeacht achtergrond, educatie, leeftijd of prestaties. De groep heeft niet een bepaalde leider waar iedereen naar opkijkt, net zo min als dat er wordt neergekeken. Hier werd ik me van bewust tijdens het trainingskamp in het Duitse Meppen, waar ik voor het eerst daadwerkelijk doorkreeg hoe de dynamiek in de groep zit.

De groep bij AV'23 waar ik nu deel van uitmaak, is een groep waarbinnen iedereen gelijk is en waar iedereen een plek heeft die gelijk is aan de plek van een ander. De kracht van de groep is niet het individu maar de optelsom van alle individuen bij elkaar. Zo is het mogelijk om als groep samen prestaties en gebeurtenissen te vieren, maar ook samen te treuren als iemand een moeilijke periode doormaakt.
Ik begon mij dit te realiseren tijdens het trainingskamp en ik voel me anders in de groep ná het kamp dan ervoor. Drie dagen 24 uur per dag in de groep zijn, maakte dat ik anders in de groep kwam te staan, op een manier waardoor ik me nog meer thuis voel in de groep en het gevoel heb dat ik mijzelf kan uitdrukken zoals ik dat wil. Bij de term 'veiligheid' denk ik in eerste instantie aan dingen die te maken hebben met veiligheid op straat of op kantoor, maar niet direct aan veiligheid in een groep. Ik ben getraind om na te denken over te term 'veiligheid' in het verband van oorlog en vrede. Maar het afgelopen anderhalf jaar (en zeer zeker ook het trainingskamp) heeft laten zien dat 'veiligheid' ook een andere betekenis kan hebben: veiligheid in een groep, waar iedereen gelijk is en er geen 'judgement calls' gemaakt worden.

De les uit het trainingskamp en de trainingen bij Els is dan ook heel helder: het is mogelijk om, zonder jezelf aan te passen, goed in een groep terecht te komen en opgenomen te worden in die groep. Het trainingskamp heeft daar een zeer grote rol in gespeeld. Voor vertrek had ik het gevoel te vertrekken naar Duitsland met mensen die ik wel kende, maar met wie ik niet direct naar een kamp zou vertrekken voor een driedaagse training. Na terugkomst was dit gevoel verdwenen: ik hoorde net zo goed in de groep als al mijn andere trainingsgenoten.

Joram aan het woord:

Twee groepen

Mijn sportgroep is een omgeving met niet alleen vrienden. De mensen uit mijn sportgroep zijn ook mensen die op een vergelijkbare manier met sport bezig zijn. Dit maakt

de groep tot een erg veilige omgeving. Toen ik bij deze groep kwam, was de groep misschien niet anders vergeleken met hoe ik het zojuist heb beschreven, maar dat zag ik toen nog niet. Dit heeft tijd gekost. Niet alleen om dit zelf in te zien, maar ook om zelf een rol in het geheel te spelen en een eigen plek te krijgen binnen de groep. Na zeven jaar in de groep kan ik zeggen dat ik een van de atleten ben die zich thuis voelt in de groep en die een positie heeft in de groep die hem past. In een groep met mensen die op een vergelijkbare manier bezig zijn met sport begrijp je elkaar en wordt je op waarde geschat. Dit creëert een zeer veilige omgeving voor een atleet.

Voor mijn studie heb ik deelgenomen aan een project waarin ik een jaar lang met een groep heb mogen samenwerken. Deze groep bestond uit mensen die elkaar vooraf niet of nauwelijks kenden. Samen moesten we binnen een jaar een project op poten zetten waarbij we vijf weken naar het buitenland zouden gaan om samen te werken met grote bedrijven. Tot aan het moment dat we vijf weken weg zouden gaan, waren we een goede groep. Op het moment dat we met het vliegtuig uit Nederland vertrokken, begon het proces waarin we een sterke groep werden. Vijf weken lang zit je op elkaars lip en zul je het met elkaar moeten doen. Dan leer je elkaar pas echt kennen. Deze groep gaf mij uiteindelijk een vergelijkbaar gevoel als wat ik na langere tijd had in mijn sport groep. Wat je wel mist en waar een sportgroep vaak beter in is, is het op waarde schatten van een persoon. In de sportgroep merk je dat mensen je op waarde schatten en dat komt ook zeker omdat je samen op een vergelijkbare manier met sporten bezig bent. Een groep die vanwege studie of werk samen is, kan heel sterk worden en dat is de groep ook zeker geworden, maar als je niet op een vergelijkbare manier met een project of met jezelf bezig bent, is het moeilijk om ervoor te zorgen dat iedereen elkaar begrijpt en de waarde inziet van de verschillende personen.

Na mijn terugkeer naar Nederland kon ik tot mijn prettige verrassing gewoon weer in mijn sportgroep meedoen. Alsof ik niet was weggeweest. ■

Veiligheid...

...in het geheim

door **Els van Noorduyn**

In mijn speurtocht voor dit tijdschrift heb ik heel wat interessante mensen ontmoet en dito verhalen gehoord. Maar voor dit artikel liep ik tegen een muur van protocol op. Alles wat de organisatie waar dit verhaal over gaat doet, blijft zo lang mogelijk geheim. Dus hoe kun je er dan over schrijven? En waarom is het nodig dat alles achter gesloten deuren gebeurt? Als de werkzaamheden van een organisatie te maken hebben met corruptie, bedrog en fraude, dan is er sprake van een stille maar heel krachtige dreiging. Daarom werkt deze organisatie voor het grootste deel onzichtbaar. Maar is ze toch nadrukkelijk aanwezig wanneer onze veiligheid in het geding is. Gelukkig kreeg ik toestemming om toch iets te schrijven over het onderzoek achter de deuren van deze organisatie, ook al mag ik geen namen en concrete zaken noemen.

"Als mensen corrupt zijn, dan is er sprake van angst op een ander niveau"

Als mensen corrupt zijn, dan is er sprake van angst op een ander niveau. Want als je ontdekt wordt, raak je veel kwijt. Je hebt immers je baan en je privésituatie op het spel gezet. Werken bij de overheid kan je in de verleiding brengen. Denk aan jonge agenten, die zien hoe snel criminelen aan veel geld komen. Of aan burgemeesters die zo wennen aan de vanzelfsprekendheid van een auto met chauffeur en dat alles voor je geregeld wordt, dat het bijna onmogelijk wordt om met beide benen op de grond te blijven staan. En dat zijn niet de enige overheidsdienaars voor wie dit geldt. Ik hoorde ooit een mooi verhaal van Jan de Hoop Scheffer. Toen hij, tijdens een van zijn vele reizen,

een keer heel geïrriteerd was dat zijn vliegtuig niet op tijd was, zei zijn vrouw tegen hem: het wordt weer eens tijd dat je op de fiets gaat. Door een levensstijl die bij dergelijke functies hoort, kan de verleiding ontstaan om dingen te doen en te willen die niet meer werkelijk zijn. Maar ook de recessie kan een aanleiding zijn tot corrupt handelen. Net zo goed als de wens om ergens bij te willen horen een uitnodiging kan zijn om verkeerde besluiten te nemen.

> “Veiligheid en integriteit zijn nauw met elkaar verbonden”

De organisatie waar dit stuk over gaat, doet al ruim 100 jaar onderzoek naar fraude en corruptie. Geld witwassen, valsheid in geschrifte, bouwfraude – het zijn slechts enkele voorbeelden van de misstanden die hier ontleed en aangepakt worden. De mensen die hier werken moeten heel goed kunnen samenwerken, elkaar onvoorwaardelijk kunnen vertrouwen en elkaar aanspreken op integriteit. Veiligheid en integriteit zijn nauw met elkaar verbonden. Omdat je te maken hebt met iets wat niet mag, hoor je voor de volle honderd procent achter je werk te staan. Ook al weet je dat er geen waterdichte systemen bestaan.

Over de werkwijze van deze organisatie mag ik natuurlijk niets specifieks schrijven. Maar wat ik bijzonder vond, is dat mij wordt verteld dat het aantal onderzoeken constant blijft. Ook al wordt er eerlijkheidshalve bij gezegd dat het waarschijnlijk wel om het topje van de ijsberg gaat. Dit soort onderzoek verloopt altijd moeizaam. Er wordt immers geen aangifte gedaan. Maar iemand valt om een of andere reden op. Of er is een anonieme tip. Of een informant. En als de criminele wereld erbij betrokken is, dan is het letterlijk oppassen geblazen. Het onderzoek kan gemakkelijk mislukken. En er is altijd de kans dat het uitlekt. Om grote fraudezaken te kunnen oplossen, moet je goed kunnen puzzelen. Mij wordt verteld dat puzzelen een pure vorm van denken is, en dat is precies wat dit het werk voor sommige rechercheurs zo aantrekkelijk maakt. Ook de complexiteit van de meeste zaken spreekt mensen die hier werken aan. Lukt het je een zaak te maken, dan is dat de beloning. ■

REDDINGSBRIGADE

0255 - 54 58 58
info@reddingsbrigade.nl
www.reddingsbrigade.nl

Pubers

Natuurlijk horen kinderen bij het thema veiligheid. In dit geval: pubers in lastige situaties. Via al mijn relaties heb ik geprobeerd zo'n puber te vinden om te interviewen. Maar dat is me niet gelukt. Ik weet trouwens zeker dat ik dan een heel ander verhaal over veiligheid zou hebben gehoord. Want waarschijnlijk is dit thema helemaal niet interessant voor pubers en zoeken zij zelfs de grens op. Dus heb ik geput uit mijn eigen ervaringen als docent lichamelijk opvoeding voor 'moeilijk opvoedbare kinderen'. En om die ervaringen aan te scherpen sprak ik met Tjeerd van der Meer, die bij Jeugdhulp Friesland werkt. Die als eerste – heel terecht – zei: 'Ik kan niet voor jongeren spreken maar wel mijn interpretatie geven van de geluiden die ik hoor.' En dat leek mij een prima vertrekpunt voor dit artikel.

door **Els van Noorduyn**

Tjeerd: 'Volgens mij wordt veiligheid door jongeren vertaald als een zeurende moederstem. En gaat het juist niet over fysieke aspecten. Zij willen alles uitproberen, risico's lopen en zelf dingen ondernemen. Denk daarbij vooral aan drugs, seks en drank. In het ziekenhuis terechtkomen omdat je jezelf bijna in een coma hebt gezopen is niet erg. Het navertellen gebeurt met bravoure: dit heb ik meegemaakt! Als puber weet je niet beter in zo'n situatie. Je doet je veel groter voor dan je bent want dan val je op en krijg je aandacht. Maakt niet uit wat voor aandacht. Dat zijn de schreeuwers.'

'En dan heb je de stille willies, de muisjes die schuchter om zich heen kijken en bij wie wel sprake is van angst, verlegenheid en schroom. En, durf ik te wedden, ook van schuld en schaamte. Dat blijkt dan vaak te maken te hebben met de onveilige familiesituatie waar dat kind uitkomt. Dezelfde opscheppers van net schreeuwen daar graag overheen en gebruiken verdringing als copingstijl om ervan af te zijn. Wie beschermt deze kinderen tegen het verleden? Wie zorgt voor een veilige toekomst? Die vragen zijn niet te beantwoorden voor deze jongeren. En daarom moet het leven voor hen vooral over lol gaan en intens worden gevoeld. Leven op het randje. Nee, veiligheid vind je vooral níet bij volwassenen. Hun knuffel of dagboek is de veilige plek voor deze pubers.'

Toen ik zelf nog docent was, heb ik een keer het volgende gedaan om iedereen – de schreeuwers en

de stille willies – een andere kant van angst te laten voelen. De groep, die bestond uit tien jongeren van 14 jaar, zette ik in optimistjes, van die kleine zeilbootjes. Twee van hen hadden geen zwemdiploma. Maar ik zei: 'Je doet gewoon mee. En als je overboord gaat, is er echt niemand die je komt redden. Dus je zorgt maar dat je in de boot blijft.' Waar de opdracht over ging: maak gebruik van wind en water om vooruit te komen. Iedereen heeft in zijn leven wel eens pech of wind tegen. Leer – letterlijk, in die bootjes – dat je alle schijnbaar negatieve elementen kunt gebruiken om tegenslagen te overwinnen. En laat jezelf zien dat dit lukt en dat je de moeite waard bent. En na vier keer proberen waren het geen bravoureknullen en muizen meer, maar enorm trotse jongens die het zelf konden.

Dat ze voorheen gewend waren om te bluffen of niet zichtbaar te zijn, was hun manier om niet met hun angst om te hoeven gaan. Gewoon niet weten wat je met persoonlijke aandacht kan, want dan willen 'ze' weer wat van je. Geaccepteerd worden om wie je bent en dat dat goed is: daar geloven deze kinderen niet in. Dat een ander gelooft dat jij iets kunt, kan niet waar zijn. Altijd maar straf. Nooit een compliment of een aai over je hoofd.
Als je dat tij kunt keren, kost het nog tijd om lerend te blijven. Maar niet meer afhankelijk zijn van die zeurende volwassene en zelf weten wat je kunt, blijft altijd de grootste veiligheid.

Ik kan me voorstellen dat dit artikel prikkelt om meer te willen weten over hoe dat voor jongeren werkt. Maar ik denk dat de verdieping meer in mijn volgende tijdschrift – Els & Kinderen – thuishoort. Nog even geduld dus.

Tjeerd van der Meer
Coördinator geestelijke verzorging en zingeving bij Jeugdhulp Friesland en Behandelcentrum Woodbrookers

De feilbaarheid van de mens

Oud denken versus nieuw denken

Gert-Jan Stuivenberg is districtscommandant bij de brandweer van Zuid-Oost Drenthe. Hij spreekt graag in metaforen en voorbeelden. Dat maakt het gesprek op een eigen wijze heel bijzonder. Aan tafel met een gedreven man.

door **Els van Noorduyn**

Je hebt veel te maken gehad met ernstige incidenten. Hoe kijk je tegen procedures en regelgeving aan?

Verder reguleren gaat niet helpen de veiligheid te verhogen. Het leidt alleen maar tot een vicieuze cirkel. Ieder incident leidt tot steeds meer regels en nieuwe techniek waarvan men vermoedt dat het problemen oplost. Het leidt echter alleen maar af van de daarwerkelijke sleutel(s) tot vergroting van de veiligheid; namelijk de mens zelf (human factor). De focus op regels, procedures en techniek brengt slechts schijnveiligheid.

IJsduiken Brandweer Emmen

In het eerste voorbeeld, waarbij Gert-Jan nadrukkelijk aangeeft niet te oordelen maar alleen te constateren, vertelt hij het verhaal van een verongelukte duiker. Wanneer de duiker moet overschakelen op 'reservelucht' omdat zijn fles bijna leeg is (en dus de duik gaan beëindigen) wordt dit aangegeven door een verhoogde ademweerstand. Iedere duiker weet dit. Deze duiker raakte echter in paniek en kan het helaas niet navertellen. Een uitgebreid onderzoek leidt tot (onder andere) de volgende 'oplossing': het systeem van de verhoogde ademweerstand wordt vervangen door een lampje in het duikmasker dat gaat oplichten als er wordt overgegaan op de reservevoorraad lucht. Dat is dus een verkeerde focus! Alle duikers in de hele wereld werken met het systeem van de verhoogde ademweerstand en vanwege één paniekreactie wil 'men' het systeem, de techniek, gaan veranderen om een mogelijke paniekreactie te voorkomen. Hoe zit het met 'de mens' in dat duikpak? Iemand die zich niet 'senang' voelt in het water en dus minder helder kan denken met het risico van een paniekreactie moet niet gaan duiken. Je moet je organisatie dus zo inrichten dat je kunt selecteren! Het aanpassen van de techniek om zodoende mensen die minder zelfverzekerd zijn toch te kunnen laten duiken, werkt dus averechts als het aankomt op de eigen veiligheid! Daarnaast:

wat nou als het lampje faalt? Toenemende technische oplossingen werken ook remmend op het gebruik van je eigen primaire zintuigen. We herkennen de primaire signalen niet en begrijpen de betekenis niet meer. Maar ze zijn er wel!
Het lijkt er op dat we de feilbaarheid van de mens niet (meer) accepteren. Door dat juist wel te doen en te investeren en te werken aan het zelfvertrouwen, het 'senang' voelen kun je de (eigen) veiligheid daadwerkelijk vergroten. Accepteren dat niet iedereen voor alles geschikt is, hoort daar ook nadrukkelijk bij!

Gevaren inschatten tijdens verkenning

Je hebt je behoorlijk verdiept in deze materie. Welke voorbeelden heb je nog meer?

Brandweerpakken zijn bestand tegen hoge temperaturen. Ze worden ook steeds beter en bieden dus steeds meer bescherming tegen extreme hitte. Maar er kleven ook risico's aan: de grenzen worden verlegd. Brandweermensen kunnen dus langer in brandende panden blijven doordat het zintuig 'voelen' meer wordt afgeschermd door een heel goed pak. Onze eigen primaire zintuigen zijn echter essentieel in het bewaken van onze eigen veiligheid. Té veel bescherming kan dus ook leiden tot té lang binnen blijven in een té hoge temperatuur, wellicht tot het moment van flashover. Begrijp me goed: ik houd geen pleidooi voor brandbestrijding in onderbroek, maar we moeten ons goed bewust zijn van het effect van vergaande techniek en hulpmiddelen.
Een extreem voorbeeld is een F16. Elk 'gevoel' dat een vlieger in zijn stick voelt is 'nep'; door de computer gegenereerd. Het hele toestel kan zonder steun van de computer überhaupt niet vliegen. Dat is natuurlijk fantastische techniek, maar je moet je er wel goed van bewust zijn dat je de grenzen van wat zo'n ding kan niet vanzelfsprekend aanvoelt.
Voorbeeld dichter bij huis: vrachtwagens. Ook die zitten inmiddels vol met hoogwaardige techniek waardoor je de elementen nauwelijks meer voelt. Had je vroeger spierballen nodig om te kunnen sturen en was je pas na 5 minuten en 16 keer opschakelen op snelheid (80 km/h), tegenwoordig voelt de hele combinatie van 30 ton aan als een gewone middenklasser. De neiging ontstaat dan ook snel om hetzelfde weggedrag te gaan vertonen, maar als er iets fout gaat dendert er wel 30 ton achter je aan! We hebben helaas al meerdere keren gezien wat er gebeurt als zo'n vrachtwagen gaat schuiven. Niet meer te stoppen. Ook hier geldt: wees je bewust van en blijf binnen je eigen grenzen.

Je bent de commandant van dit district en medeverantwoordelijk voor je medewerkers. Hoe ga je om met het begrip veiligheid?

Als werkgever heb ik een constant dilemma. Ik wil over alle mogelijke middelen en technieken beschikken om mijn mensen zo veilig mogelijk te laten werken. Daardoor schuift de limiet dus wel steeds verder op. Maar tegelijkertijd is het voor mij een indringende vraag: hoe waarborgen we (de kwaliteit van) de menselijke factor binnen het begrip veiligheid? Hoe zorg ik er voor dat men zich bewust blijft van de eigen grenzen? Dus niet alleen

maar leunt op de techniek?
We moeten scherp blijven en elkaar daarbij helpen. Ons vakmanschap en onze zintuigen gebruiken in plaats van roekeloos zijn en stoer doen. De verleiding is namelijk groot de grenzen te verleggen omdat de techniek de indruk wekt dat het verleggen van die grenzen kán. Maar wordt de veiligheid nu niet juist vergroot als we de bestaande veiligheidsgrenzen hanteren maar wel gebruik maken van de nieuwste techniek? Ik denk het wel.

Ik heb nog een voorbeeld.
Vroeger dook je als duiker met een wetsuit en een bitje. Daardoor was je je sterk bewust van de mensonvriendelijke omgeving waar je je in begaf. Koud kon het zijn, ook in je gezicht! Je hebt dan vanzelf in de gaten dat er flinke risico's mee zijn gemoeid. Tegenwoordig hebben we geweldige apparatuur en worden we zelfs niet meer nat. We kunnen ons prima kleden tegen de kou. Comfortabel, zeker, prima! Maar de risico's van duiken zijn echt nog dezelfde. De toename van het comfortniveau moet dus niet leiden tot het verleggen van de grenzen terwijl die verleiding wel groot is. Het risicobewustzijn moet dus goed tussen de oren zitten omdat onze primaire zintuigen dit niet meer (volledig) kunnen garanderen. Wees je bewust van de risico's, van je eigen veiligheid en van de consequenties van je eigen gedrag! Veelal draag je die consequenties zelf maar het wordt extra vervelend als ook je collega er 'last' van kan hebben.

Hoe komt het dat je zo bewust bent van deze dingen?

Ik ben mij, als mens en als werkgever, van dit alles scherper bewust geworden toen zich bij De Punt een groot incident voordeed waarbij drie doden vielen. Ik ben toen anders tegen veiligheid en oefenen aan gaan kijken.
Er wordt meer geoefend dan vroeger maar de ongevallen en bijna-incidenten zijn volgens mij niet veel minder geworden. Dit is een signaal voor Brandweer Nederland. We beoefenen procedures en technieken. We brengen onze mensen alles bij met betrekking tot kennis en vaardigheid maar er valt nog veel te winnen door meer te doen met de mens en zijn falen. Mensen moeten zich goed bewust worden van hun eigen 'faalgedrag' en weten in welke situatie en gemoedstoestand ze het meeste risico lopen te 'falen'. Hoe voelt onzekerheid en wat doet angst met me? Wat betekent routine en wat zijn daar weer de risico's van? Hoe zet ik mijn collega's in om me te helpen scherp te blijven? Feilbaarheid is niet te compenseren door techniek of procedures. Dat moet juist een geaccepteerd gegeven zijn, dus in de cultuur passen, om het te kunnen voorkomen!
In de luchtvaart en inmiddels ook in de scheepvaart zijn ze hier veel verder mee. 'Crew resource management (CRM)' ontstond naar aanleiding van de grootste vliegramp ooit, op Tenerife. Deze leidde naast aanpassing van procedures (standaardcommunicatie) en ontwikkeling van techniek (radar) tot een werk- en trainingswijze met als doel de 'human error' te minimaliseren.

'Veiligheid zit voor mij vast aan bedrijfscultuur'. Wat bedoel je daarmee?

Dan blijf ik even bij de luchtvaart. Onderdeel van CRM is ook dat een captain van een groot vliegtuig pas kan handelen (bijvoorbeeld opstijgen) als zijn co-piloot het ermee eens is. Ook als de captain de meest senior vlieger van de maatschappij is en de co-piloot de allerjongste snotaap. Niemand in de organisatie moet enige schroom hebben om zich te uiten als het aankomt op veiligheid. Oftewel: als een jonge brandwacht een 'slecht gevoel' (van persoonlijke veiligheid) heeft over de keuze voor een binnenaanval door zijn bevelvoerder moet hij dit kunnen melden aan de betreffende bevelvoerder. Deze zal vervolgens worden geprikkeld om zijn

Beschermende kleding examen OGS 2010

besluit goed te wegen in plaats van geprikkeld reageren naar de jonge brandwacht dat hij zich er niet mee moet bemoeien! Dat vraagt dus iets van de onderlinge verhoudingen en dus van de bedrijfscultuur! Ook moet de cultuur een bepaalde 'veiligheid' garanderen om openlijk te spreken over falen en fouten. Er zijn te veel mensen die zwijgen over fouten waardoor er ook niet van kan worden geleerd. Ook hiervoor kunnen we weer met een schuin oog naar de luchtvaart kijken; al decennia lang wordt daar onbevangen gepubliceerd over fouten en bijna-ongevallen zodat de gehelde beroepsgroep kan leren van individueel gemaakte fouten. Klasse vind ik dat!

Ik heb zelf binnen mijn organisatie een moment van euforie gekend toen tijdens een oefening voor officieren een hoogwaardige terugkoppeling werd gegeven door een onderofficier! Oefenen en veiligheid gaan voorbij aan hiërarchie, het gaat over samen bewust zijn van ieders verantwoordelijkheid voor de eigen veiligheid en die van een ander.

Wat oefenen jullie dan?

Het bovenstaande, dus werken aan de cultuur, je verantwoordelijk voelen voor elkaar, elkaar aanspreken maar ook respecteren en elkaar helpen bij het risicobewustzijn komt allemaal naar voren in het oefenen. De brandweer is een oefenorganisatie. Wij oefenen enorm veel voor die ene bijzondere situatie op dat ene bijzondere moment waarvan we nooit weten wanneer het komt.

In tegenstelling tot de sportwereld, waar we precies het tijdstip weten waarop gepresteerd moet worden. Maar als ik mijn sporters verras met zo'n moment, dan moet het ook meer dan goed zijn. Ze kunnen niet tegen mij zeggen: Els, nu lukt het niet.

Precies. Dat geldt voor mijn organisatie net zo. Als wij oefenen, moet het oefenen meer dan goed zijn. Hoe moet je anders weten of je het kunt op het moment dat het ertoe doet? Daarom is oefenen bij de brandweer een zogenaamd 'primair proces'. Dat is terecht en ook heel goed, maar tegelijkertijd dreigt het daardoor weer een doel op zich te worden en vergeten we maar al te snel waarvoor we het eigenlijk doen en verdwijnt daarmee de toegevoegde waarde. Het moet een middel blijven, de focus moet liggen op een goed optreden.

Niet iedereen heeft baat bij dezelfde oefeningen. Oefenen is maatwerk, het gaat namelijk over mensen en die zijn nooit gelijk. Oefenen brengt je ook dichter bij elkaar, je kijkt naar elkaar en begrijpt elkaar beter, je werkt beter samen en daar heb je profijt van tijdens een werkelijk incident.

Wat dat betreft zijn er wel degelijk overeenkomsten met sport. In beide omgevingen ligt de focus op excelleren. Iedere dag weer je best doen om beter te worden. ■

Bron fotomateriaal
Met dank aan Brandweer district Zuid-Oost Drenthe voor het verstrekken van het fotomateriaal

Bob Potter, manager Safety & Environment Schiphol Airport:

‘Veiligheid is van iedereen’

door **Els van Noorduyn**

Op zoek naar een complexe omgeving waar het thema veiligheid op vele manieren wordt ingevuld, kom je bijna vanzelfsprekend uit op een luchthaven. Wie kan je daar een goed verhaal over vertellen? Dat blijkt Bob Potter te zijn, die als manager Safety & Environment een groot aandeel heeft in de veiligheid van onze nationale luchthaven.

Op weg naar onze afspraak op Schiphol zie ik veel gebouwen, druk verkeer en heel veel vliegtuigen die frequent opstijgen. Bij het laatste zou je bijna denken dat ze voor het stoplicht staan te wachten om op te stijgen. Ik heb het Bob niet gevraagd maar dit beeld zal ongetwijfeld dicht bij de waarheid liggen.
Als ik de straat inrijd waar Bob werkt, val ik met mijn neus in de boter. Er is een brandweeroefening aan de gang, in samenwerking met bedrijfshulpverlening (BHV). Groots opgezet, blijkt later. Want Bob en ik kunnen geen gebruikmaken van de liften. Dus beginnen we ons gesprek onverwachts al op de trap. En als je zo veel trappen moet beklimmen, gaat het al snel over sport. Grappig hoeveel mensen iets hebben met dit onderwerp. Via de sport – hockeycoach Marc Lammers had net een lezing gehouden voor hun organisatie – gaat het gesprek op een vanzelfsprekende manier al snel over veiligheid.

Het blijkt dat Bob een heldere visie heeft op veiligheid. ‘Je moet heel veel kennis hebben over alles wat met veiligheid te maken heeft. En die kennis moet je ontsluiten voor iedereen dus ik wil een virtuele bibliotheek zijn voor de organisatie. Ik voel mij moreel verantwoordelijk voor mensen. Je weet dat je risico loopt en hoe hou je dat zo klein mogelijk voor al die mensen die hier werken?’

Hij legt uit hoe het werkt op Schiphol. ‘De thema’s die wij tegenkomen zijn arbeidsveiligheid, verkeersveiligheid, luchtvaartveiligheid en terminalveiligheid. Er zijn op Schiphol dus vier maatschappijen die zich met veiligheid bezighouden. En binnen elke organisatie zijn er vele ‘eigenaren’ van de veiligheids-

terreinen. Zo heb je alle verschillende luchtvaartmaatschappijen, de verkeersleiding, de luchthaven Schiphol en de bagage-afhandeling. Al die partijen moeten samenwerken terwijl elk belang anders is. Ga er maar aan staan.'

De afdeling van Bob verzorgt de arbeidsverhoudingen en is een radertje in het grote geheel. Maar als zijn afdeling over mensen en veiligheid gaat, hoor je overal bij en ben je overal bij betrokken. Ik vraag hem hoe al die partijen samenwerken.

'Alle partijen zitten in een veiligheidsplatvorm voor de vier grote stakeholders. Daar wordt maatschappij-overstijgend nagedacht over wat er allemaal speelt en over hoe we kunnen samenwerken zodat de bezoekers van Schiphol zich op elk gebied veilig voelen. Dat is een leuk maar complex proces. Zo vallen bijvoorbeeld alle aannemersbedrijven die bouwen en verbouwen op Schiphol onder mijn verantwoordelijkheid en adviseren wij hen over veilig werken op Schiphol. En dat zijn er nogal wat, want op onze luchthaven wordt constant onderhoud gepleegd of iets nieuws gebouwd. De hamers mogen hier natuurlijk niet door de lucht vliegen. Stel je voor, dat je in een vliegtuig veilig bent terwijl je, om er te komen, langs bouwwerkzaamheden moet waar je risico loopt. Daarom heeft Schiphol de regie over alle activiteiten die met veiligheid te maken hebben.'

"Schiphol heeft de regie over alle activiteiten die met veiligheid te maken hebben"

Door deze blik achter de schermen realiseer ik me hoezeer veiligheid verweven is met de complexe omgeving die een luchthaven in essentie is. Als ik vlieg – en dat is regelmatig – kom ik eigenlijk nooit op een luchthaven waar niet wordt gebouwd of verbouwd.

Ik vraag Bob naar terrorisme. Je wilt als passagier toch graag weten hoe dat werkt. Hoe zit het met de vele veiligheidsregels en -maatregelen voor passagiers en werknemers? En met crowd management: het sturen van de bewegingen van grote groepen mensen als er een incident is? Denk aan de Love Parade in het Duitse Duisberg, waar men elkaar in paniek vertrapte. Of aan de Damschreeuwer. Een van mijn eigen ervaringen met crowd management stamt uit mijn actieve sportperiode in de DDR. Tijdens de wereldwijde studentenrellen kon de politiek zich niet permitteren dat studenten in de DDR ook in opstand kwamen. Dus werd op het grootste plein in de stad een muziekmanifestatie georganiseerd en zo werden 100.000 jongeren 'koest gehouden'.

'Als je risico's wilt beperken en dus wilt weten hoe groepen mensen zich bewegen en gedragen, zit je heel dicht bij sociale veiligheid. Dat is toch net weer een ander vak. Daarom zoekt Schiphol regelmatig andere grote organisaties op om kennis over dit veiligheidsaspect te delen. Tijdens zo'n presentatie vertelde de baas van Shell ons bijvoorbeeld dat zij hun gasten tijdens bijeenkomsten in de grote zalen van het gebouw altijd zeggen: dit zijn onze veiligheidsregels en daar vindt u de deuren naar de vluchtroutes. Dat is nodig omdat je gasten veilig horen te zijn. Maar je moet zelf ook altijd kijken naar vluchtwegen, waar je ook bent. Dus ook in een vliegtuig; gewoon goed luisteren naar de veiligheidsdemonstratie.'

Goed om te weten want ik moet eerlijk bekennen dat ik echt niet meer elke keer naar dat verhaal luister als ik in een vliegtuig zit. Volgens mij is dat de grootste klus als het gaat om je eigen veiligheid: zelf scherp blijven!

Finale *Veiligheid*

Veiligheid is een trend; je leest er dagelijks over. Als het niet over oorlogsvoering met chemische middelen gaat, dan gaat het wel over vleesschandalen. In elk geval neemt het bewustzijn rond veiligheid toe. Vaak overtrokken en soms onderbelicht - veiligheid is van belang bij alles wat een mens onderneemt. In de vliegtuigindustrie, bij ziekenhuizen, in de bouwwereld, bij marine, defensie, brandweer en politie, in de natuur, in laboratoria, bij openbaar vervoer, op straat en – nu actueel – in het geval van cybercrime.

Wat mij opviel, tijdens mijn kleine onderszoekstocht voor dit tijdschrift: soms worden eerder genomen veiligheidsmaatregelen niet teruggedraaid zodra ze overbodig zijn geworden. Denk aan het flesje water dat je niet mee mag nemen in het vliegtuig. Die regel is weliswaar formeel bijgesteld maar de hele beveiligingsorganisatie is er zo op ingespeeld dat het in de praktijk nog steeds gehandhaafd worden. En dus blijft het verbod op het flesje water bij de securitycheck bestaan.

Waar het voor mij echt over gaat, is dat je zelf oplet. Dat je zelf nadenkt wat je doet, privé maar ook beroepshalve. En vooral dat je dat samen met anderen doet. Je hoort geleerd te hebben welke regels en procedures er zijn en hoe je zelf handelt onder druk. En die twee moeten samensmelten effectief beslissen en handelen. Lukt je dat niet, dan ben je een gevaar voor anderen.

Ook een interessant aspect van veiligheid is dat wij nog steeds krachtige primaire behoeften hebben. Om aan onze fysieke en mentale prikkelbehoefte tegemoet te komen, zoeken we adrenaline in de vorm van avontuur. En soms zelfs gevaar. Vaak ongetraind. En als wij onszelf in gevaar brengen, vinden we het heel gewoon dat er mensen zijn die ons komen redden. Dat die mensen zelf gevaar lopen, doen we af met de opmerking: dat is hun vak. Wij hebben vaak geen idee meer hoe vreemd dat is.

In dit laatste stukje van het tijdschrift wil ik iedereen hartelijk danken die weer meegedacht, geschreven of zijn tijd heeft gegeven om zich te laten interviewen. Elke keer ben ik bijzonder prettig verrast hoe enthousiast en gedreven mensen zijn over hun vak. Dank!

Ik hoop dat u geïnspireerd bent, andere inzichten heeft gekregen en met plezier heeft gelezen over veiligheid en de vele kanten ervan. Voor mij is het een boeiend onderwerp waar ik me voorlopig nog wel even mee bezig wil houden. ■

Els van Noorduyn

ruim baan voor topprestaties

Randstad is in 50 jaar gegroeid van een pionierend uitzendbedrijf naar een fullservice HR-dienstverlener. Iedere dag, in duizenden vestigingen over de hele wereld, helpt Randstad mensen aan het werk. Ook helpen we bedrijven hun beschikbare capaciteit beter in te zetten. Door het bieden van toegang tot de wereld van werk helpen wij kansen en mogelijkheden creëren. Werk stelt mensen in staat het beste in zichzelf naar boven te halen. Talenten te ontdekken en ontplooien. Onzekerheden te overwinnen en uitdagingen aan te gaan. Te groeien en bloeien. Randstad is van werk en levert structureel een bijdrage aan het succes van mensen en bedrijven.

Voor meer informatie kijk op www.randstad.nl

randstad | NOC*NSF
partners in sport

randstad

Uitzenden & Detacheren | Professionals | Search & Selection | HR Solutions | Inhouse Services

Volgend nummer:

Els van Noorduyn

Doelgericht ontwikkelen

van talent tot prestatie

Els van Noorduyn is een ontwikkelaar, onderzoeker en (topsport)coach. Met Els van Noorduyn BV. werkt zij in verschillende omgevingen. Elk traject is maatwerk en wordt samen met de organisatie vormgegeven. Net als in de sportwereld levert Els de prestatie niet zelf, maar zorgt zij samen met mensen dat het beoogde resultaat behaald wordt.

Kracht pakken van mensen en organisaties genereert energie

Bel 06 290 212 60 of ga naar: www.elsnoorduyn.nl