



Mind over matter, mindset first

Risicoleiderschap bij Defensie

Student L. Prins

Datum 25 apr 2023

Status Definitief



Colofon

Masterthesis Risico Management	Mind over matter, mindset first Risicoleiderschap bij Defensie
Student	Maj. ing. L. Prins RAH
Begeleiders	Dr. ir. M.Th. van Staveren MBA Em-prof. dr. ir. J.I.M. Halman Dr. J.R. Wijnmaalen
Onderwijsinstelling	Universiteit Twente Drienerlolaan 5 7522 NB, Enschede
Opdrachtgever	Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid (CEAG) Kol. S.M. Babusch bc. MA
Status	Definitief
Plaats en datum	Hengelo, 25 april 2023
Credits omslag	Beeldbank Ministerie van Defensie (MinDef, 2020)

Voorwoord

Deze thesis is de afsluiting van de studie Risicomanagement aan de Universiteit Twente. Het gaat over een denk- en handelswijze om succesvol risicogestuurd te kunnen werken binnen Defensie. In de literatuur wordt dat risicoleiderschap genoemd (Van Staveren, 2018 & 2020). Ik heb het onderwerp gekozen omdat risicogestuurd werken actueel is binnen Defensie. Integraal Risicomanagement is in opkomst, maar er is nog veel te doen. Zo is er veel aandacht voor procedures en ondersteunende software, maar uiteindelijk zijn het de medewerkers die dat moeten gaan gebruiken. Die vormen daarom een belangrijke schakel. De opleidingen en trainingen ondersteunen dat op het moment van schrijven nog niet.

In deze thesis is ervoor gekozen om drie operationele commando's van Defensie te vergelijken op operationeel niveau. Er is onderzocht welke vaardigheden nodig zijn om risicogestuurd werken te ondersteunen bij hun werkzaamheden.

Ik ben veel dank verschuldigd aan mijn begeleiders dr. ir. Martin Th. van Staveren MBA, dr. Julia R. Wijnmaalen en em-prof dr. ir. Joop I.M. Halman. Martin vanwege zijn nuchtere en inhoudelijke blik, Julia vanwege haar positief kritische onderzoeksblik en Joop vanwege de wonderlijke combinatie daarvan. Daarnaast ben ik de organisatie en de mensen die ik mocht interviewen dankbaar voor de tijd die ze vrij hebben willen maken. Hun bijdragen leidden tot waardevolle en onverwachte inzichten.

Ludolf Prins

Hengelo, 25 april 2023

Inhoudsopgave

Colofon	iii
Voorwoord	iv
Samenvatting	vii
Summary	ix
1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Onderzoeksdoel	8
1.4 Hoofdvraag en deelvragen	9
1.5 Relevantie onderzoek	9
1.6 Leeswijzer	11
2 Probleemcontext	12
2.1 Gedrag	12
2.2 Organisatie	13
2.3 Techniek	13
3 Theoretisch kader	15
3.1 Aanleiding voor risicoleiderschap	15
3.2 Definities centrale begrippen	15
3.3 Omgaan met risico's in de militaire context	16
4 Methode	19
4.1 Onderzoeksstrategie	19
4.1.1 Casusselectie	19
4.2 Dataverzamelingstrategie	20
4.2.1 Documentatieonderzoek	20
4.2.2 Semi-gestructureerd interview	20
4.3 Data-analysestrategie	23
4.3.1 Documentatieonderzoek	23
4.3.2 Validatie documentatieonderzoek	23
4.3.3 Semi-gestructureerd interview	23
4.3.4 Validiteit interviews	24
4.4 Verantwoording ethiek	24

4.5	Vervolg op dit onderzoek	24
5	Resultaat deelvraag A	25
5.1	Beantwoording met risico-inventarisatie	25
5.1.1	Samenhang tussen documentatieonderzoek en de interviews	27
5.2	Eindresultaat deelvraag A	28
6	Resultaat deelvraag B	30
6.1	Beantwoording met interviews	30
6.1.1	Codering van de interviews	32
6.2	Eindresultaat deelvraag B	33
7	Resultaat deelvraag C	34
7.1	Beantwoording met interviews	34
7.2	Eindresultaat deelvraag C	35
8	Resultaat deelvraag D	36
9	Discussie	39
9.1	Arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's	39
9.2	Effectief omgaan met risico's	39
9.3	De bijdrage van risicoleiderschap	41
9.4	Implementatie	42
10	Conclusies en aanbevelingen	44
10.1	Conclusies	44
10.2	Onderzoeksbependingen	46
10.2.1	Onderzoeksstrategie	46
10.2.2	Dataverzameling	46
10.2.3	Data-analyse	47
10.3	Aanbevelingen	47
	Referenties	49
	Bijlage 1 Resultaat en analyse documentatie-onderzoek	
	Bijlage 2 Interviewprotocol	
	Bijlage 3 Informed consent	
	Bijlage 4 Resultaat en analyse interviews	
	Bijlage 5 Codering interviews	

Samenvatting

Sinds 2020 heeft Defensie risicogestuurd werken omarmd met de aanzet voor de implementatie van Integraal Risicomanagement Defensie (Ministerie van Defensie, 2020). Defensie heeft veiligheid hoog op de agenda staan. Dat blijkt uit de op 7 oktober 2022 aan de Tweede Kamer aangeboden nota *Veiligheid versterken bij Defensie*, met de speerpunten om sociale en fysieke veiligheid te verbeteren (Van der Maat, 2022).

Er is binnen Defensie aandacht voor organisatie en techniek, terwijl gedrag ook doorslaggevend kan zijn in de omgang met risico's die tot voorvallen kunnen leiden. Binnen de pijler *gedrag* mist het investeren in risicobewustzijn en de vaardigheden voor omgang met risico's doordat de opleidingen hiervoor niet zijn geborgd en het ontbreekt aan sturing op gedrag (Van der Veer et al., 2018, Wever et al., 2021). Dat er weinig aandacht voor is blijkt ook uit ontbreken van risico- of veiligheidsbewustzijn als een vereiste competentie voor medewerkers (Ministerie van Defensie, 2009).

In de literatuur komt de term *risicoleiderschap* naar voren (Van Staveren, 2018 & 2020) als een nieuwe denken en handelwijze (gedrag) om effectief met risico's om te gaan. Het is geen leiderschap in de klassieke zin van het woord, maar gedrag waarbij men doelgericht om durft te gaan met onzekerheden, risico's én kansen. Daar horen een aantal aangeleerde vaardigheden bij. Militairen zoeken soms bewust risico's op. Het doel van dit onderzoek is om de toepasbaarheid van risicoleiderschap binnen de eerste lijn in de uitvoering van de drie operationele commando's (OPCO's), het Commando der Landstrijdkrachten (CLAS), het Commando der Luchstrijdkrachten (CLSK) en het Commando der Zeestrijdkrachten (CZSK) te onderzoeken.

De hoofdvraag is: *Hoe kunnen medewerkers in de uitvoering bij CLAS, CLSK en CZSK met risicoleiderschap effectief omgaan met arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's?*

De van de hoofdvraag afgeleide deelvragen zijn:

- A. *Wat zijn de eigenschappen en kenmerken van de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's voor de eerstelijns medewerkers van de drie OPCO's?*
- B. *Wat hebben de eerstelijns medewerkers van de drie OPCO's nodig om effectief om te kunnen gaan met de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's?*
- C. *In welke mate kan risicoleiderschap bijdragen aan wat de eerste lijn medewerkers van de drie OPCO's nodig hebben om effectief om te kunnen gaan met de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's?*
- D. *Hoe kan, gegeven de antwoorden op deelvragen A, B en C, risicoleiderschap binnen CLAS, CLSK en CZSK geïmplementeerd worden?*

Er is gekozen voor een vergelijkende casestudy met kwalitatief onderzoek op basis van documentatieonderzoek en semi-gestructureerde interviews. De onderzochte operationele eenheden, een

een landmachtpeloton, een luchtmachtsquadron en een marineschip zijn gekozen, omdat ze goed bekend zijn met zowel de vredes- als operationele bedrijfsvoering. Daarmee kan getoetst worden of risicoleiderschap in beide contexten toepasbaar is.

Het antwoord op de hoofdvraag is dat risicoleiderschap, dat gebaseerd is op het aanleren van vijf in dit onderzoek geselecteerde vaardigheden, effectief kan zijn bij de omgang met arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's. Dit is het meest effectief in combinatie met de bevordering van een *Just Culture* (Dekker, 2017). De geïdentificeerde top vijf van geschikte te ontwikkelen vaardigheden voor de onderzochte eenheden is: 1. *Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's*, 2. *Afwijkingen (en fouten) vroegtijdig op kunnen merken*, 3. *Scherpe keuzes kunnen maken*, 4. *Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen* en 5. *Met meerdere en conflicterende doelen omgaan*. De implementatie kan met voldoende vertrouwen in medewerkers en autonomie volgens de acht veranderfasen van Kotter (1996) plaatsvinden.

Risicoleiderschap is binnen de onderzochte eenheden tenminste geschikt voor de eigenschappen en kenmerken van 16 van de 25 arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's, conform het certificatieschema voor persoonscertificeringen (Staatscourant, 2022). Dat wil niet zeggen dat het voor de overige negen risico's niet geschikt zou zijn, maar dat is in dit onderzoek niet aangetoond.

Voorlichting, opleiding en kennis is door alle eenheden het meest genoemd als randvoorwaarde om effectief met arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's om te kunnen gaan. Kunnen communiceren over risico's is vaak genoemd als vaardigheid om met risico's om te kunnen gaan. Ook procedures, regelgeving en training is risicocommunicatie. Bovengenoemde top vijf van vaardigheden ziet men als effectief.

De mate waarin risicoleiderschap kan bijdragen aan wat de onderzochte eenheden nodig hebben om effectief om te kunnen gaan met de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's is mogelijk afhankelijk van de reikwijdte en hoogte van deze risico's. Hier is geen eenduidig antwoord op, omdat er verschillend over wordt gedacht. Wel geven de deelnemers aan dat risicoleiderschap bruikbaar is voor omgang met de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's in hun praktijk. De eerste vier van de bovenstaande vijf vaardigheden zijn expliciet genoemd in de interviews als bruikbaar. De vijfde vaardigheid, *Met meerdere en conflicterende doelen omgaan*, is vooral impliciet genoemd.

De acht veranderfasen van Kotter (1996) kan in combinatie met de bevordering van een *Just Culture* (Dekker, 2017) en met voldoende vertrouwen en autonomie door de organisatie de implementatie succesvol maken.

Het is Defensie aanbevolen om nader te onderzoeken hoe risicoleiderschap de implementatie van Integraal Risicomanagement en de doelen uit de nota *'Veiligheid versterken bij Defensie'* (Van der Maat, 2022) kan ondersteunen en hoe Risicoleiderschap en Safety II elkaar kunnen versterken. Het is tot slot aanbevolen om de invloed op risicoleiderschap door formele en informele leiders en rolmodellen te onderzoeken.

Summary

Since 2020, the Ministry of Defense has embraced risk-based working with the impetus for the implementation of Integral Defense Risk Management (Ministry of Defence, 2020). Safety is high on the agenda. This is evident from the memorandum on Strengthening Safety at Defense presented to the House of Representatives on 7 October 2022, with the improvement of risks related to social and physical safety (Van der Maat, 2022).

The Ministry of Defense pays a lot of attention to organization and technology, while behaviour can also be decisive in dealing with risks resulting in incidents. Regarding behaviour, investment in risk awareness and skills for dealing with risks is missing because the training for this is not guaranteed and there is a lack of steering on behaviour (Van der Veer et al., 2018, Wever et al., 2021). The fact that little attention is paid to this is also apparent from the lack of risk or safety awareness as part of the required competencies for employees (Ministry of Defence, 2009).

In the literature, the term *risk leadership* emerges (Van Staveren, 2018 & 2020) as a new way of thinking and acting (behaviour) to effectively deal with risks. It is not leadership in the classical sense, but behaviour in which one dares to deal purposefully with uncertainties, risks and opportunities. This includes a number of acquired skills. Soldiers sometimes deliberately seek out risks. The aim of this study is to investigate the applicability of risk leadership within the first line in the implementation of the three operational commands (OPCO's), the Army Command (CLAS), the Air Force Command (CLSK) and the Naval Forces Command (CZSK) to investigate.

The main question is: *How can employees during operations at CLAS, CLSK and CZSK deal effectively with occupational safety & health related risks with risk leadership?*

The sub-questions derived from the main question are:

- A. What are the characteristics of the occupational safety & health related risks for the frontline employees of three operational commands?
- B. What do operational employees of three operational commands need to deal effectively with occupational safety & health related risks?
- C. To what extent can risk leadership contribute to what operational employees of three operational commands need to effectively deal with occupational safety & health related risks?
- D. Given the answers to sub-questions A, B and C, how can risk leadership be implemented within CLAS, CLSK and CZSK?

A comparative case study was chosen with qualitative research based on documentation research and semi-structured interviews. The units investigated are an army platoon, a flightsquadron and a naval ship. These

units were chosen because they are well acquainted with both peacekeeping and operational tasks. This can be used to test whether risk leadership is applicable in both contexts.

The answer to the main question is that risk leadership, which is based on teaching five skills found in this study, can be effective in dealing with occupational safety & health related risks. This is most effective in combination with the promotion of a Just Culture (Dekker, 2017). The identified top five of suitable skills to be developed for the units studied are: 1. *Being able to deal with risks with confidence*, 2. *Being able to notice deviations (and mistakes) at an early stage*, 3. *Being able to make sharp choices*, 4. *Dealing with risks effectively can be developed* and 5. *Dealing with multiple and conflicting goals*. The implementation can take place with sufficient confidence in employees and autonomy according to Kotter's (1996) eight phases of change.

Within the investigated units, risk leadership is at least suitable for the characteristics of 16 of 25 occupational safety & health-related risks, in accordance with the certification scheme for personal certification (Staatscourant, 2022). This does not mean that it would not be suitable for the other 9 risks, but that has not been demonstrated in this study.

Information, training and knowledge are most frequently mentioned by all units as preconditions for effectively dealing with occupational safety and health-related risks. Being able to communicate about risks has often been mentioned as a skill to deal with risks. Procedures, regulations and training are also forms of risk communication. The above top five skills are seen as effective.

The extent to which risk leadership can contribute to what the investigated units need to deal effectively with occupational safety & health related risks, may depend on the scope and level of these risks. There is no clear answer to this, because there are different views on this. The participants do indicate that risk leadership is useful for dealing with occupational safety & health-related risks in their daily practice. The first four of the above five skills were explicitly mentioned in the interviews as usable. The fifth skill, Dealing with Multiple and Conflicting Goals, has been mentioned especially implicitly.

The eight phases of change (Kotter, 1996), in combination with the promotion of a Just Culture (Dekker, 2017) and with sufficient trust and autonomy by the organization, can make the implementation successful.

The Ministry of Defense is recommended to investigate how risk leadership can support the implementation of Integrated Risk Management and the goals from the memorandum '*Veiligheid versterken bij Defensie*' (Van der Maat, 2022) and how Risk Leadership and Safety II can reinforce each other. Finally, it is recommended to investigate the influence on risk leadership by formal and informal leaders and role models.

1 Inleiding

“You don’t concentrate on risks. You concentrate on results. No risk is too great to prevent the necessary job from getting done” ~ Brig. Gen. (ret.) Chuck Yeager, U.S. Air Force

1.1 Aanleiding

Defensie heeft risicogestuurd werken in 2020 omarmd met de aanzet voor een Aanwijzing Integraal Risicomanagement Defensie (Ministerie van Defensie, 2020). Daaruit zijn diverse werkgroepen ontstaan. Deze hebben tot doel de behoeftes binnen Defensie te verzamelen en tot concrete voorstellen te komen om risicomanagement te implementeren. Uit een daaraan verbonden onderzoek van het Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum (NLR) kwam naar voren dat trainingen eenmalig en niet geborgd zijn en dat daarnaast kennisdeling over Integraal Risico Management (IRM) beperkt blijft tot mensen met een veiligheidsfunctie. In één van de adviezen geeft NLR aan dat er meer aandacht aan gedrag en leiderschap geschonken moet worden, want *“het verschil wordt uiteindelijk gemaakt door de houding (attitude) en het gedrag van medewerkers. Het succesvol inrichten en verrichten van IRM vergt goed voorbeeldgedrag en doorzettingsvermogen (Wever et al., 2021, p.21).”* Gedrag en risicobewustzijn zijn daarmee als belangrijke succesfactoren aangemerkt.

1.2 Probleemstelling

Er lijkt een onbalans te zijn tussen de hoeveelheid aandacht van de drie veiligheidspijlers techniek, organisatie en gedrag. Er is veel aandacht voor organisatie en techniek. Dit is een probleem, omdat gedrag ook doorslaggevend kan zijn in de omgang met risico's met voorvallen tot gevolg. Gedrag kan het laatste vangnet zijn voor een effectieve omgang met risico's, maar binnen de pijler *gedrag* mist het investeren in risicobewustzijn en de vaardigheden voor omgang met risico's, want de opleidingen hiervoor zijn niet geborgd en het ontbreekt aan sturing op gedrag (Van der Veer et al., 2018, Wever et al., 2021). Risico- of veiligheidsbewustzijn zijn ook geen onderdeel van de vereiste competenties voor medewerkers (Ministerie van Defensie, 2009).

1.3 Onderzoeksdoel

In de literatuur komt de term risicoleiderschap naar voren (Van Staveren, 2018 & 2020) als een nieuwe denken en handelwijze (gedrag) om effectief met risico's om te gaan. Risicoleiderschap is gedrag waarbij men doelgericht om durft te gaan met onzekerheden, risico's én kansen. Het roept de vraag op of dat ook binnen Defensie voor arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's toegepast kan worden. Het doel van dit onderzoek is om de arbeidsveiligheid binnen Defensie met de uitkomsten van dit onderzoek te bevorderen. Dit om een acceptabele mate van arbeidsveiligheid en gezondheid binnen deze eerste lijn te behouden of te

behalen. Acceptabel, omdat optimaal of met zo min mogelijk risico's niet altijd mogelijk is. Het gaat om geaccepteerde (rest)risico's. Daarnaast is het doel in dit onderzoek om inzicht te krijgen in de toepasbaarheid van risicoleiderschap binnen de eerste lijn in de uitvoering van de drie operationele commando's (OPCO's). Dit zijn het Commando der Landstrijdkrachten (CLAS), het Commando der Luchstrijdkrachten (CLSK) en het Commando der Zee­strijdkrachten (CZSK).

1.4 Hoofdvraag en deelvragen

De hoofdvraag is: *Hoe kunnen medewerkers in de uitvoering bij CLAS, CLSK en CZSK met risicoleiderschap effectief omgaan met arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's?*

De van de hoofdvraag afgeleide deelvragen zijn:

- A. *Wat zijn de eigenschappen en kenmerken van de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's voor de eerstelijns medewerkers van de drie OPCO's? Deze deelvraag identificeert de arbeids- en gezondheidsrisico's waar de OPCO's mee om moeten gaan.*
- B. *Wat hebben de eerstelijns medewerkers van de drie OPCO's nodig om effectief om te kunnen gaan met de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's? Deze deelvraag onderzoekt welke criteria en randvoorwaarden er zijn om met deze risico's om te kunnen gaan.*
- C. *In welke mate kan risicoleiderschap bijdragen aan wat de eerste lijn medewerkers van de drie OPCO's nodig hebben om effectief om te kunnen gaan met de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's? Deze vraag onderzoekt in hoeverre risicoleiderschap voorziet in een behoefte van de lijn en past binnen de uitvoeringscontext van de drie OPCO's.*
- D. *Hoe kan, gegeven de antwoorden op deelvragen A, B en C, risicoleiderschap binnen CLAS, CLSK en CZSK geïmplementeerd worden? Hiermee kan het voornemen om risicoleiderschap te implementeren omgezet worden in een implementatie voorstel met een aantal aandachtspunten.*

1.5 Relevantie onderzoek

Wetenschappelijke relevantie

Risicoleiderschap is een relatief nieuw begrip. In Web of Science leidt de term *Risk Leadership* tot 28 zoekresultaten. Ter vergelijking; *Safety leadership*, *Risk leadership* en *Risk Management* leiden respectievelijk tot 579, 28 en 143.737 zoekresultaten (peildatum 19 maart 2023). *Leadership* binnen Riskmanagement heeft 5461 zoekresultaten. Fourie (2022) heeft literatuur over de combinatie van de termen leiderschap en risico verzameld, geanalyseerd en gecategoriseerd en kwam tot 41 relevante artikelen. Dit onderzoek beoogt daarom bij te dragen aan bestaande literatuur en de promotie van vervolgonderzoek door het verdiepen van kennis over deze nieuwe denk- en handwijze (gedrag) om met risico's om te gaan. Het biedt een militair perspectief op het onderwerp, dat nog niet eerder onderzocht is.

Hoewel dit onderzoek binnen de militaire context is uitgevoerd, en daardoor niet te generaliseren is naar iedere organisatie, kunnen de opgedane observaties en inzichten wel meegenomen worden naar andere contexten (Gioia, 2021). Denny Gioia noemt dit "*portable principles*". In eerste instantie kan worden gedacht aan andere eenheden binnen de Nederlandse Defensie, maar mogelijk herkennen ook Defensies van partnerlanden zich in de onderzoeksresultaten. Dit kan leiden tot vervolgonderzoek en een breder en verdiepend inzicht in de toepasbaarheid van risicoleiderschap. Tot slot geldt dat mogelijk ook voor andere veiligheidspartners binnen de overheid, zoals de brandweer en de politie.

Organisatie relevantie

Voor Defensie is dit onderzoek relevant omdat de toepassing van risicoleiderschap binnen Defensie nog niet eerder onderzocht is en het onderzoek specifiek voor de organisatie is. Het sluit goed aan bij het Defensie van 2023, omdat risicomangement in de implementatiefase verkeert. Ook de Noord-Atlantische Verdragsorganisatie (NAVO), waaronder Defensie vaak opereert, past risicomangement in de militaire context toe (NATO, 2019). Doordat Defensie nationaal en internationaal en sommige eenheden *multi role* inzetbaar zijn, is de defensieomgeving volatiel, onzekerheid, complex en ambigu (naar het Engelse acroniem VUCA). Niet alle onzekerheden zijn te borgen met technische en organisatorische maatregelen. De praktische handvatten kunnen meegenomen worden in het huidige implementatietraject. Daarnaast geeft dit onderzoek suggesties voor vervolgonderzoek, die ook specifiek voor de organisatie zijn.

Op 7 oktober 2022 is de nota *Veiligheid versterken bij Defensie* aan de Voorzitter van de Tweede Kamer aangeboden (Van der Maat, 2022). Het bevat de speerpunten om sociale en fysieke veiligheid te verbeteren. Dit is volgens de nota alleen mogelijk als op alle niveaus voldoende aandacht voor veiligheid is, waarbij het identificeren van risico's een taak van elke medewerker is. Het programma Integraal Risicomangement (IRM) wordt verder ingevuld, waaronder het hele proces van risico-identificatie tot het integraal afwegen van risico's op alle niveaus. Het doel is om in 2025 veiligheid in alle relevante opleidingen te hebben verwerkt. Dit onderzoek kan bijdragen aan de vaardigheden die daarbij relevant zijn om aan te leren.

Tot slot is binnen Defensie een trend zichtbaar waarin de beheersing van veiligheidsrisico's van Safety I opschuift naar Safety II, waarin meer ruimte is voor een afgewogen zelfregulatie. De principes van Safety II worden steeds meer als de toekomst van Safetymanagement gezien. In het klassieke Safety I is er een sterke focus op het voorkomen van negatieve gebeurtenissen (Hollnagel, 2014). Ongevallen, manifestaties van risico's, worden volgens Safety I veroorzaakt door menselijke of systeemfouten of afwijkingen van procedures. Variaties dienen voorkomen te worden. Binnen Safety I zijn medewerkers onbetrouwbaar of een gevaar. Binnen Safety II gaat men ervan uit dat er dingen fout kunnen lopen en onderzoekt men vooral waarom er zoveel goed gaat. Variaties zijn volgens Safety II onvermijdelijk, horen bij het proces en dienen gemonitord en gemanaged te worden. Dit betekent ook dat er meer mogelijkheden zijn binnen Safety II. Zo mag er bijvoorbeeld beargumenteerd afgeweken worden van procedures. Safety II ziet risico's zowel negatief

als positief (kansen). Dat past binnen de principes van risicomanagement. Medewerkers zijn een resource die nodig zijn voor flexibiliteit en veerkracht. Het gaat uit van de kracht van de mens. Dat sluit aan bij risicoleiderschap.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 schetst de context van het probleem, met onderscheid naar Techniek, Organisatie en Gedrag. Het theoretisch kader is in hoofdstuk 3 weergegeven, inclusief de kernbegrippen en definities voor de onderzoeksvragen. Hoofdstuk 4 gaat verder met de onderzoeksmethode met aandachtspunten. De resultaten van de eerste deelvraag staan aansluitend in hoofdstuk 5, gevolgd door de resultaten van de deelvragen B, C en D in respectievelijk hoofdstukken 6, 7 en 8. Hoofdstuk 9 geeft de discussie op de resultaten. Hoofdstuk 10 beantwoordt tot slot de onderzoeksvragen met conclusies en onderzoeksbependingen, gevolgd door de aanbevelingen.

2 Probleemcontext

In de veiligheidskunde geldt de invulling van de pijlers Techniek, Organisatie en Gedrag als een belangrijke maatstaf voor de veiligheidscultuur (Van Staveren, 2009 & 2015, Zwaard, 2007). Techniek is hierin de 'hardware,' soms met software, inclusief de (vaak meetbare) eigenschappen die ermee gemoeid zijn. Organisatie is de wijze waarop een en ander formeel of informeel is georganiseerd. Gedrag uit zich in het handelen van mensen. Langs deze lijn, te beginnen met gedrag, is de probleemcontext geschetst.

2.1 Gedrag

Gedrag wordt in veel voorvalonderzoeken als een belangrijke factor genoemd. Dat blijkt uit het volgende. *"Ik stel vast dat op verschillende momenten menselijk handelen en niet handelen tezamen de context hebben gevormd voor de tragische gebeurtenissen (NOS, 2017)."* Met deze woorden trad de Minister van Defensie af op 3 okt 2017, naar aanleiding van een noodlottig mortierongeval in Mali in 2016. Ook de hoogste militair, de Commandant der Strijdkrachten generaal b.d. Middendorp, trad af. De Minister zei dit nadat de resultaten van een onderzoek door de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) naar het mortierongeval bekend waren gemaakt. Daarin concludeert de OVV dat de Can do-mentaliteit, een collectief improvisatievermogen om (meestal operationele) inzet te garanderen, bijgedragen heeft tot het ongeval (Joustra et al., 2017). Twee militairen kwamen hierbij om het leven en één militair raakte zwaargewond. Volgens de OVV vormen de veiligheidscultuur en veiligheidsbewustzijn belangrijke pijlers voor een veilige defensieorganisatie, zowel in Nederland als daarbuiten. De OVV adviseert: *"Zorg dat de risicobeheersing passend is bij de huidige en toekomstige inzet van de Nederlandse krijgsmacht. En: "Stimuleer vrije communicatie over veiligheidsrisico's om een breed veiligheidsbewustzijn binnen de defensieorganisatie te realiseren (OVV, 2017, p.10)."*

De Minister heeft op basis van het OVV-rapport een externe commissie gevraagd nader onderzoek te doen naar het mortierongeval (Van der Veer et al., 2018). Deze commissie Van der Veer had tot taak om mede aan de hand van het OVV-rapport de werkwijzen die de door de OVV geconstateerde tekortkomingen mogelijk hebben gemaakt te onderzoeken, waarbij de focus lag op besluitvorming, cultuur en mentaliteit in het kader van missies en operaties. Dit in relatie tot arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's. Daarnaast moest men een oordeel geven over in hoeverre er op enig moment sprake is geweest van nalatig en/of verwijtbaar handelen. De commissie stelt in haar eindrapport *'Het moet en kan veiliger'* dat de veiligheidscultuur nog onvoldoende de doelstellingen ondersteunt van het veiligheidsbeleid en dat het aandacht behoeft om te komen tot een structurele borging van veiligheid in het dagelijks handelen.

De commissie schrijft ook: “*Hoewel de verantwoordelijkheid voor veiligheid in de lijn is belegd, lijkt de verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld de handhaving van procedures en regels, navolging van verbetermaatregelen en uitvoeren van risicoanalyses in de praktijk bij de stafspecialisten te liggen. De adviserende rol van de veiligheidsstaf wordt hierdoor niet altijd op de juiste manier ingevuld...* (Van der Veer et al., 2018, p.7-8).” Met “*de lijn*” doelt de commissie op de werkvloer op operationeel niveau, daar waar de activiteiten plaatsvinden. De commissie zegt hiermee dat het bewust omgaan met risico’s niet leeft in de lijn en dat het zichtbare gedrag op de werkvloer (*work as done*) niet in overeenstemming is met de adviezen van specialisten (*work as imagined*).

Defensie heeft op basis van bovenstaande bevindingen een plan van aanpak met de naam ‘*Een veilige defensieorganisatie*’ opgesteld (Ministerie van Defensie, 2018), gericht op het structureel verbeteren van de sociale en fysieke veiligheid. Om de uitvoering daarvan te volgen is op verzoek van de Tweede Kamer naar aanleiding van een motie de onafhankelijke Visitatiecommissie Verbeet ingesteld (Staatscourant, 2018). Deze visitatiecommissie had als taak om jaarlijks op onafhankelijke wijze de voortgang en de doelbereiking van het plan van aanpak voor de periode 2018–2020 te toetsen.

2.2 Organisatie

Ook wanneer de organisatiezijde ingeregeld is, is gedrag uiteindelijk vaak een belangrijke factor in voorvallen. Diverse onderzoekscommissies schetsen een beeld van een Defensie dat over een langere periode incidenten kent op het gebied van integriteit en veiligheidscultuur (Joustra et al, 2017, Staal et al, 2006, Van der Veer et al., 2018). Het laat zien dat gedrag telkens in de conclusies van onderzoekscommissies een belangrijke rol heeft gespeeld in onderzochte incidenten en ongewenste situaties. Defensie probeert gedrag vaak met procedures te beïnvloeden om herhaling te voorkomen, ook wel risicoregelreflex genoemd (Van Staveren, 2020). Voorbeelden van procedures zijn voorschriften, aanwijzingen, werkinstructies, gedragscodes, enz. Desondanks tonen dezelfde onderzoeken aan dat met procedures alleen incidenten vaak niet te voorkomen zijn, zoals bij het mortierongeval in Mali in 2016. Want ook voor de beheersing van risico’s rondom mortieren waren er procedures. Er lijkt sprake te zijn van een proceduredrift die niet bijdraagt aan de oplossing om onnodige risico’s te voorkomen.

2.3 Techniek

Volgens de visitatiecommissie Verbeet is de Risico Inventarisatie & Evaluatie ((RI&E), Arbowet, art. 5) een papieren werkelijkheid (Verbeet et al., 2020). Een RI&E is een risicodossier dat de inventarisatie en evaluaties van arbeidsveiligheidsrisico’s bevat, waarbij onacceptabele risico’s van een plan van aanpak voorzien worden. Omdat er geen softwareapplicatie is, vindt dit plaats met Microsoft Excel. Zonder koppeling

met de bedrijfsvoering, tenzij het handmatig wordt overgenomen in de bedrijfsvoeringssystemen. De RI&E is een belangrijk onderdeel van Integraal Risicomanagement (IRM), omdat het vijf van de zes belangrijke stappen van risicomanagement bevat (het stellen van doelen is de zesde). Dit zijn: risico identificatie, classificatie, maatregelen, de evaluatie van de maatregelen en communicatie over risico's. De OVV maakt duidelijk dat ook al is de technische zijde ingeregeld, gedrag vaak een doorslaggevende factor in de voorvallen is (Joustra et al., 2017).

Voor de implementatie van een IRM-software oplossing is Defensie een samenwerking aangegaan met het NLR om een softwareapplicatie te ontwikkelen. Daarmee zoekt men aansluiting bij de bedrijfsvoering. De huidige, sterk verouderde formats als Microsoft Excel-documenten voldoen niet, omdat ze geen onderdeel zijn van het bedrijfsvoeringssysteem. (Technische) instrumenten moeten echter als een hulpmiddel worden gezien (Van Staveren, 2015). NLR heeft langs de lijnen van Beleid, Aansturing van de uitvoering en Uitvoering (het BAU-model) een adviesrapport opgesteld voor de inventarisatie van status, ambitie en veranderagenda voor IRM binnen Defensie (Wever et al., 2021).

3 Theoretisch kader

3.1 Aanleiding voor risicoleiderschap

Volgens Baksteen (1995) bestaat absolute veiligheid niet, er is alleen een mate van veiligheid. En het is bovendien subjectief, een perceptie. Hetzelfde geldt voor risico's, want nul risico bestaat niet. In relatie tot veiligheid is onzekerheid de enige zekerheid (Van Staveren, 2018). In elk proces en op elk niveau kunnen dingen misgaan op onvoorzienbare wijze. In het systeemontwerp en procedures kan veel ondervangen worden, maar niet alles is te voorkomen vanwege onvoorspelbaarheid en onzekerheid. Daarom kunnen mensen niet buiten de veiligheidsloop gehouden worden. Systemen en procedures kunnen mensen ondersteunen, niet vervangen (Baksteen, 1995). Het is belangrijk om systemen en procedures in de ontwerpfase al op medewerkers af te stemmen.

Uit de beschreven probleemcontext (hoofdstuk 2) blijkt dat gedrag in belangrijke mate aan voor- en ongevallen¹ kan bijdragen. Maar bij complexe ongevallen, zoals bij het mortierongeval in Mali, is het moeilijk om aantoonbaar voor- en ongevallen direct aan gedrag te koppelen als oorzaak. Dit vanwege de vele relaties en interacties tussen systemen, procedures en mensen dieper (en daardoor minder zichtbaar) in het systeem (Dekker et al., 2011, Swuste et al., 2018). Daar komt bij dat mensen vaak onmogelijk alle consequenties van hun acties kunnen overzien (Swuste et al., 2018). Volgens Woods kan er op twee manieren tegen ongewenst gedrag (human error) aangekeken worden (Woods et al., 1994):

- Ongewenst gedrag als oorzaak.
- Ongewenst gedrag als symptoom van systeem falen.

Elke line of defence binnen systemen en procedures kan falen, waardoor uiteindelijk gedrag doorslaggevend kan worden. Dat is ongeacht of het een oorzaak of symptoom is. Wat er mis ging, verklaart niet waarom het mis ging: *"People do reasonable things given their knowledge, their focus of attention and their (competing) goals"* (Dekker, 2001, p. 11). Dit impliceert dat het zinvol kan zijn om kennis, focus en doelen te beïnvloeden, zodat medewerkers ongeacht de oorzaak risico's herkennen en een eigen risicoafweging maken om de veiligheid te verhogen. En dat is wat risicoleiderschap beoogt.

3.2 Definities centrale begrippen

Wat men precies onder risicomangement verstaat kan verschillen, ondanks dat het concept algemeen bekend is (Van Staveren, 2009). Dat is afhankelijk van het forum waarin de term wordt gebruikt, de context,

¹ Een voorval is een bijna-ongeval (near misses) of een situatie dat tot een ongeval zou kunnen leiden.

de situatie en professie waarin het wordt toegepast (Olsson, 2006). Definities zijn dus belangrijk. In dit onderzoek worden de volgende definities gehanteerd (Van Staveren, 2015 & 2018):

- Onzekerheid: Onvolledige zekerheid die wordt veroorzaakt door onvermijdelijke variatie en/of gebrek aan informatie.
- Risico: Een onzekere gebeurtenis met oorzaken, waarschijnlijkheid van optreden en effecten op doelen.
- Risicobereidheid: De aard, de omvang en de mate waarin een persoon of organisatie bereid is risico's te nemen. Risicobereidheid kan per context variëren (Van Staveren, 2009) en is van invloed op het gedrag en besluitvorming (Sitkin & Pablo, 1992).
- Risicoperceptie: De unieke wijze waarop een persoon een risico ziet.
- Risicoleider: Een medewerker die risicogestuurd werkt, met waardevolle doelen als focus, risico's kwalificeert en bewust en verantwoord omgaat met risico's, bestaande processen benut en een rolmodel is. Dat wijkt af van de klassieke betekenis van een *leider*, volgens de Van Dale; *iemand die leidt, bestuurt, aanvoert*.
- Risicoleiderschap: Effectief om durven gaan met onzekerheden, risico's en kansen.

3.3 Omgaan met risico's in de militaire context

De krijgsmacht hecht veel waarde aan *mission command*. Dat betekent dat bij de uitvoering van opdrachten ruimte wordt gegeven voor invulling van de uitvoering, in lijn met de *Commanders Intent*. Met vrijheid van handelen voor de commandant en vertrouwen in de capaciteiten en kwaliteiten van zijn mensen: "*Waar je regels opdraagt, ontnem je verantwoordelijkheid* (Dimitriu, 2021, p. 397)". Strakke procedures kunnen in een dergelijke context knellen. Militairen moeten wanneer het moeilijk wordt wel een besluit durven nemen. Militairen en eenheden moeten de bereidheid en kennis hebben om gevaar tegemoet te treden met onzekere factoren, door gewogen risico's te nemen op basis van kennis, vaardigheden en tools (Breivik et al., 2015).

Een tegenstander laat doorgaans niet weten welke vervolgstappen hij gaat ondernemen en de (geo)politieke context kan zomaar wijzigen. Dit heeft ook gevolgen voor de veiligheid, omdat bijvoorbeeld de staat van het materieel door een verlengde missieduur kan verslechteren en de psychosociale arbeidsbelasting bij medewerkers toe kan nemen. Er is vertrouwen nodig dat medewerkers in de eerste lijn het juiste doen en oog hebben voor zowel de operationele, veiligheids- als andere risico's.

Maar kunnen medewerkers dat dan ook? Herbert Simon stelt dat mensen cognitief gelimiteerd zijn in het nemen van rationale besluiten en introduceert de term *Bounded rationality* (Simon, 1957). Mensen zijn volgens hem zowel gelimiteerd op het gebied van kennis als verwerking van gegevens (Simon, 1987, p. 266).

Mensen zijn zich hiervan bewust en passen daarom vuistregels en heuristics toe, omdat dit in veel gevallen succesvol blijkt te zijn. Bijvoorbeeld in situaties zoals lawaaige omgevingen met beperkte informatie doen heuristics het goed, waarbij de heuristics zijn afgestemd op de situatie (Artinger et al., 2014). Mensen willen adequate oplossingen om snel besluiten te kunnen nemen. Men is al geneigd een besluit te nemen zodra een oplossing aan slechts een beperkt aantal criteria voldoet (Sent & Klaes, 2005).

Dat is niet zonder risico, want hoewel heuristiek nuttig kan zijn, leiden ze zo nu en dan tot grote en systematische fouten in schattingen en voorspellingen in oordeelvorming in onzekere omstandigheden (Kahneman & Tversky, 1974). Mensen blijken ongevoelig te zijn voor steekproefomvang en voorspelbaarheid. Daarnaast kunnen biases een rol spelen, zoals de beschikbaarheidsbias wanneer men de omvang van een risico moet schatten. Des te vaker men in aanraking is geweest met een risico, hoe groter men het risico schat. Ongeacht of andere risico's even groot zijn (Kahneman & Tversky, 1974). Men dient zich hiervan bewust te zijn in de besluitvorming. Als besluitvorming echter te ingewikkeld wordt, kan dit leiden tot uitstelgedrag, risicomijdende keuzes (en daardoor wellicht minder effectief) of besluiteloosheid (Sull & Eisenhardt, 2012).

Met een beperkt aantal simpele regels kan dit worden voorkomen. Grote ondernemingen zoals Intel en Cisco passen dit succesvol toe. Bij repeterende, stabiele processen werken checklists goed. Bij onzekere situaties zijn simpele, concrete regels effectiever tijdens het aanpassen aan de nieuwe situatie (Sull & Eisenhardt, 2012). Van Staveren heeft in lijn hiermee twintig vaardigheden geformuleerd die tegelijkertijd simpele regels zijn voor het omgaan met risico's (Van Staveren, 2020), zie tabel 3.1. Ze zijn deels afkomstig uit tabel 7.2 van *Verdraaide organisaties* van Wouter Hart (Hart & Buiting, 2012) en deels door hemzelf samengesteld, op basis van zijn promotieonderzoek en praktijkervaring. De benodigde vaardigheden kunnen per context en situatie verschillen, dus ook tussen krijgsmacht delen en eenheden daarvan. Welke vaardigheden belangrijk zijn hangt dus af van de context. Het een is niet belangrijker dan het ander. Het kan onderdeel zijn van een adequate oplossing om snel besluiten te kunnen nemen en ze vormen de basis van de toepassing van risicoleiderschap.

Tabel 3.1 Overzicht van 20 vaardigheden voor risicoleiderschap (Van Staveren, 2020)

1. Doelen leidend kunnen maken.	2. Scherpe keuzes kunnen maken.
3. Om kunnen gaan met meerdere en conflicterende doelen.	4. (Risiko-)onderzoek kunnen beperken en de beperkingen van dit onderzoek aan kunnen geven.
5. Waarde dominant kunnen maken.	6. Alle zes lineaire en cyclische risicostappen kunnen zetten.

7. Variatie toe kunnen laten.	8. Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen.
9. Variatie met diversiteit kunnen benutten.	10. De dynamiek van risico's kunnen hanteren.
11. Het kunnen organiseren risico-eigenaarschap en dat zelf kunnen nemen.	12. Risico-interacties kunnen voorzien.
13. Een functionele omvang voor effectief omgaan met risico's kunnen organiseren.	14. (Kleine) verspillingen toe kunnen laten.
15. Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's.	16. Afwijkingen (en fouten) vroegtijdig op kunnen merken.
17. Kunnen uitnodigen tot omgaan met risico's.	18. De kansen van gevolgreductie kunnen benutten.
19. Onzekerheid toe kunnen laten.	20. Vragen boven antwoorden kunnen stellen.

4 Methode

4.1 Onderzoeksstrategie

Het is een exploratief en vergelijkend onderzoek met een ontwerp voor implementatie door middel van een vergelijkende casestudy (Denscombe, 2017, p. 59, Verschuren & Doorewaard, 2021, p. 182), om vast te kunnen stellen waar risicoleiderschap wel of niet werkt of kan werken. Er is gekozen voor een vergelijkende casestudy, omdat casestudies geschikt zijn voor onderwerpen waarover weinig bekend is. Het is geschikt om nieuwe inzichten op te doen (Gioia, 2021). Bijkomend voordeel is dat niet alleen onderzocht kan worden wat er plaatsvindt of benodigd is, maar ook waarom (Denscombe, 2017, p. 58).

4.1.1 Casusselectie

Er is gekozen voor de OPCO's CLAS, CLSK en CZSK, omdat daar de meeste operationele arbeidsveiligheids- en gezondheidsrisico's voorkomen volgens de RI&E's en geregistreerde meldingen van voorvallen (PeopleSoft, versie 2016). Ze opereren daarnaast alle drie in een militaire context, ze kennen ook een vredesbedrijfsvoering en zijn in die zin vergelijkbaar. Ze werken daarnaast veel samen, treden gezamenlijk op, maar het zijn gescheiden organisaties die in andere domeinen opereren (resp. ter land, lucht en zee) met een eigen aansturing, organisatiestructuur en -cultuur. De uitkomsten zijn van invloed op alle medewerkers, omdat risico-eigenaarschap in de lijn ligt (Van Staveren, 2021).

Het is gepast om cases te selecteren op basis van validiteit, om zo tot de beste inzichten te komen, in tegenstelling tot random gekozen cases (Flyvbjerg, 2006). De gekozen cases zijn niet extreem of kritiek, maar zijn representatief voor de dagelijkse praktijk binnen Defensie. De cases binnen de OPCO's zijn zo geselecteerd dat ze onderling vergeleken kunnen worden en zijn ook geselecteerd op basis van de verwachting dat het relevante informatie oplevert. Daarom is gezocht naar cases met gelijkenissen, voor minimale variatie. Hoewel de aard van de werkzaamheden tussen de OPCO's verschilt, zijn er wel parallellen te trekken. Ze zijn in eerste instantie geselecteerd op basis van eenheidsgrootte zodat er sprake is van vergelijkbare schaalgrootte. De onderzochte eenheden zijn respectievelijk:

- Een landmachtpeloton als onderdeel van snel inzetbare lichte infanterie gevechtseenheden.
- Een vlucht van een luchtmachtsquadron. Een vlucht is een eenheid van een type vliegtuig.
- Een marineschip. Het is een schip dat wordt ingezet voor taken in het lage geweldspectrum, maar breed ingezet wordt.

Alle drie cases opereren op een vergelijkbaar organisatieniveau. Daarnaast zijn de cases vergelijkbaar voor wat betreft inzet. Dat wil zeggen dat deze eenheden uitvoering geven aan de grondwettelijke taak en zowel vredes- als operationele bedrijfsvoering kennen.

4.2 Dataverzamelingstrategie

Data is met documentatieonderzoek en semi-gestructureerde interviews verzameld. Het is een kwalitatief onderzoek. In beide dataverzamelingsstrategieën is de reikwijdte meegenomen door de identificatie van risicotypen en -klassen.

4.2.1 Documentatieonderzoek

Er is gekozen voor documentatieonderzoek naar de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's op basis van de RI&E's van de onderzochte eenheden, om een zo objectief mogelijk beeld te krijgen van de risico's. De RI&E's bestaan enerzijds uit een beschrijvend deel, het brondocument, en anderzijds uit procesbladen. Dit zijn Excelbladen met geïdentificeerde arbeids- en gezondheidsrisico's die in risicoscenario's opgenomen zijn met risicobeoordeling in de vorm van een risicoweging. De verzameling procesbladen vormt het risicodossier.

De risico-eigenschappen en kenmerken zijn in de RI&E's geïnventariseerd aan de hand van de indeling van arbeids- en gezondheidsrisico's conform het certificatieschema voor persoonscertificeringen (Staatscourant, 2022), omdat dit de standaard voor RI&E-toetsingen bevat.

De RI&E's zijn niet altijd even betrouwbaar. Dit komt doordat mensen niet goed zijn in schatten (Kahneman & Tversky, 1974), wat wordt versterkt doordat risico's soms niet direct waarneembaar zijn. De mate van blootstelling aan gevaarlijke stoffen is hier een voorbeeld van. Daarnaast vindt men het vaak lastig om termen als *gevaar*, *risico* en *probleem* te onderscheiden. Door de antwoorden uit de interviews omtrent arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's te spiegelen aan het documentatieonderzoek ontstaat inzicht in de betrouwbaarheid van de beantwoording en daarmee ook over de toepasbaarheid van risicoleiderschap waar men over bevraagd is.

4.2.2 Semi-gestructureerd interview

Er is daarnaast gekozen voor semi-gestructureerde interviews (Denscombe, 2017, p. 204). De interviews zijn volgens het protocol in bijlage 2 afgenomen. De resultaten daarvan zijn in bijlage 4 opgenomen.

Er is gekozen voor semi-gestructureerde interviews om flexibel op de antwoorden in te kunnen gaan. Zo kan meer verdieping en detaillering worden bereikt met persoonlijke inzichten en ervaringen die in verschillende functies binnen de OPCO's zijn opgedaan. Er zijn twaalf medewerkers in de eerste lijn op operationeel niveau

geïnterviewd. Theoretisch moeten er volgens Francis et al. (2010) met voldoende diversiteit tenminste tien interviews worden uitgevoerd. Wanneer er na tien interviews geen nieuwe thema's naar voren komen bij de laatste drie interviews, kan dit worden aangemerkt als verzadigingspunt. Negen interviews kunnen voldoende zijn om de thema's voor codering te identificeren (Hennink et al., 2017). Omdat er na twaalf interviews geen nieuwe informatie naar voren kwam is na twaalf interviews gestopt. Dit is ook zichtbaar in de codering in bijlage 5. De thematiek tussen de cases is voor het grootste deel overeenkomstig.

Door deze directe betrokkenheid van de lijn kunnen unieke inzichten worden verzameld en vergeleken (Schilling, 2020). Het is een vergelijking op uitvoeringsniveau tussen CLAS, CLSK en CZSK. De selectie van geïnterviewden beoogt een representatieve afspiegeling van de gehele populatie te zijn. Er is gekozen voor drie tot vijf interviews per OPCO (een sample grootte van 10%), verspreid over diverse type medewerkers (zoals leidinggevenden vs. niet-leidinggevenden, operator(s) vs. ondersteunend personeel en ervaren vs. onervaren). De eenheden hebben zelf de deelnemers aangewezen, voor een zo groot mogelijke spreiding. Dit levert een breed beeld op in de beantwoording. De interviews vonden op de locatie van de deelnemer plaats of indien gewenst digitaal. Vier interviews vonden in MS Teams plaats en acht op locatie.

Iedere geïnterviewde heeft voorafgaand aan het interview een Informed consent formulier ingevuld, waarmee men instemde met het interview. Er zijn geluidsopnames gemaakt. De interviews zijn geanonimiseerd uitgeschreven, waarna de opnames zijn vernietigd. De uitgeschreven interviews zijn voor wederhoor op feitelijke onjuistheden voorgelegd aan de geïnterviewden. De gevalideerde en geanonimiseerde interviews zijn bewaard. De interviews duurden 30 tot 45 minuten per interview. Onder de deelnemers waren drie vrouwen en negen mannen (onderofficier en officier). De leeftijden varieerden van twintigers tot en met vijftigers. In totaal zijn zes onderofficieren en zes officieren geïnterviewd. Van de zes officieren waren er vier subalterne en twee hoofdofficier. Het zijn elf verschillende functies, verdeeld over drie OPCO's. De geïnterviewden van het landmachtpeloton zijn verdeeld over meerdere pelotons, maar omdat medewerkers tussen pelotons uitgewisseld worden, wordt dit als één peloton beschouwd in dit onderzoek.

Tabel 4.1 geeft de aandachtspunten weer en de wijze waarop er tijdens het onderzoek rekening mee gehouden is.

Tabel 4.1 Aandachtspunten met oplossing

Te lage beschikbaarheid te interviewen personen.	Vooraf werd in de uitnodiging en mondeling met een toelichting het onderzoek gemotiveerd. Bij non-respons volgde een reminder met navraag.
Deelnemers willen beperkt tijd vrijmaken.	

Te lage deelname interviews.	Interviews via MS Teams voorkwam reistijd en was voor een aantal deelnemers drempelverlagend voor deelname.
Onbekendheid met het onderwerp bij deelnemers (of andere definitie hanteren, waardoor miscommunicatie).	Door te kiezen voor het afnemen van interviews zijn vragen verduidelijkt en kon er doorgevraagd worden (begripsvalidatie).
Te weinig diepgang in beantwoording of inconsistentie in vragen tussen deelnemers.	<p>Voor de interviews werd de semigestructureerde of halfopen methode toegepast. De vragen hadden een vaste structuur, zie bijlage 2. Er werd doorgevraagd tot er een concrete beschrijving was. Op antwoorden met woorden als 'soms, vaak, regelmatig' werd bijvoorbeeld doorgevraagd wat men daaronder verstaat. Ook zijn concrete voorbeelden gevraagd. De beantwoording van de hoofd- en deelvragen waren leidend bij het opstellen van de vragen.</p> <p>Doordat er één interviewer was, is er consistentie in uitwerking van de antwoorden, analyse en interpretatie.</p>
Bevestigingsbias	<p>De interviewvragen zijn open geformuleerd. De analyse vond plaats aan de hand van een gevalideerde methode (§4.3) om een open en onbevooroordeelde blik te bevorderen.</p> <p>De interviews bevatten vragen over de risico's die men loopt. Het documentatie-onderzoek voorkomt bevestigingsbias en verschillen in risicoperceptie.</p>
Selectiebias	De selectie van deelnemers beoogt een representatieve (selecte en doelgerichte) steekproef en dwarsdoorsnede te zijn van Defensie. De selectie is in zoverre beïnvloed door de onderzoeker dat gestuurd werd op aantallen

	uit de doelgroepen (niet-aselecte steekproef), totdat het vereiste aantal behaald was. De eenheid wees zelf de te interviewen personen aan, met de vraag om zoveel mogelijk spreiding over de verscheidenheid in functie aan te brengen tijdens de selectie. Daarin zijn zowel deelnemers met als zonder affiniteit geselecteerd.
Interviewerbias	De interviewer gaf geen oordeel, mening of advies, om te voorkomen dat het gesprek in een richting gestuurd werd. De vragen zijn ook op die wijze geformuleerd.

4.3 Data-analysestrategie

4.3.1 Documentatieonderzoek

De data uit het documentatieonderzoek is geanalyseerd door deze te coderen en te categoriseren. De codering vond plaats op basis van type risico's zoals gedefinieerd in het certificatieschema voor persoonscertificeringen (Staatscourant, 2022). De categorisering is in risicoklassen. Met behulp van descriptieve statistiek is op basis van een verdeling naar risicotype en -klassen inzichtelijk gemaakt in welke mate men aan welke risico's wordt blootgesteld. Dit is weergegeven in hoofdstuk 5.

4.3.2 Validatie documentatieonderzoek

Het documentatieonderzoek heeft uitsluitend betrekking op de RI&E van de drie onderzochte eenheden. De RI&E's zijn recent (2021 en 2022) en bestrijken een periode van vijf jaar. De RI&E's zijn volgens het Defensieformat opgesteld en bevatten de arbeids- en gezondheidsrisico's binnen de scope van dit onderzoek. Wanneer de overeenkomsten in risico's met de interviews groot zijn, is er minder sprake van biases en zijn de uitkomsten betrouwbaarder. Dit zegt iets over de mate waarin risicoleiderschap daadwerkelijk wel of niet toegepast kan worden voor de risico's die men benoemt. Dit zou ook begripsvalidatie kunnen worden genoemd, omdat het beoogt om te controleren of het onderzoek meet wat het wil meten.

4.3.3 Semi-gestructureerd interview

De data uit de interviews is geanalyseerd door het transcriberen van de interviews, gevolgd door de codering conform de Gioia-methode. Twee methoden zijn veel voorkomend bij kwalitatieve onderzoeken met casestudies; de Eisenhardt- en de Gioia-methode (Eisenhardt, 1989, Gioia et al., 2013). Omdat de Gioia-

methode zich meer richt op nieuwe concepten en geschikter is voor een beperkt aantal cases is deze methode gekozen. De codering leidde tot een clustering in 1^e, 2^e en 3^e orde thema's (zie bijlage 5), waarbij de thema's varieerden van specifiek (1^e orde) tot abstract (3^e orde). Daarbij is ook overlap in codering tussen de cases geanalyseerd, de cross-case-analyse.

4.3.4 Validiteit interviews

Er is in de vormgeving van de interviews rekening gehouden met validiteit (Dingemanse, 2022). De interviewvragen zijn zo gekozen, dat ze de deelvragen beantwoorden (constructvaliditeit). De begrippen zijn in de interviews zo nodig toegelicht en er was mogelijkheid tot vraagverduidelijking. Door met een vast interviewprotocol te werken is de interne validiteit gewaarborgd (bijlage 2). De externe validiteit is gewaarborgd door de deelnemers door de eenheden zelf random, maar representatief voor een brede groep binnen de eenheid te selecteren. De eenheden hebben de deelnemers zoveel mogelijk naar geslacht, leeftijd, rang en functie geselecteerd (externe validiteit). Tot slot zijn de interviews na een schriftelijke en mondelinge introductie mondeling afgenomen op de werklocatie van de deelnemer of via MS Teams (ecologische validiteit).

4.4 Verantwoording ethiek

Het onderzoek is conform de ethische code van de Universiteit Twente uitgevoerd (Universiteit Twente, 2021). Bijlage 3 bevat het Informed Consent formulier die voorafgaand aan de interviews is verstrekt.

4.5 Vervolg op dit onderzoek

Bovenstaande beschrijving van de methodiek heeft betrekking op de eerste drie deelvragen. Aansluitend volgt een implementatietraject. Omdat risicoleiderschap een nieuw begrip is binnen Defensie en daarmee een verandering, is het als een veranderingsproces benaderd (zie hoofdstuk 8).

5 Resultaat deelvraag A

Dit deel beantwoordt de deelvraag: *Wat zijn de eigenschappen en kenmerken van de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's voor de eerstelijns medewerkers van de drie OPCO's?*

De beantwoording inventariseert en geeft inzicht in de arbeids- en gezondheidsrisico's waarmee de OPCO's omgaan op basis van de risico's in de RI&E. Voor de beantwoording is gebruik gemaakt van documentatieonderzoek en interviews. Tabel 5.1 beantwoordt de deelvraag door op basis van de analyse in bijlage 1 de eigenschappen en kenmerken van de risico's van de drie OPCO's weer te geven. De risicofactoren vormen hierin de eigenschappen en het cluster wat het kenmerkt. De rest van dit hoofdstuk geeft de onderbouwing.

Tabel 5.1 Geïdentificeerde risicofactoren documentatie analyse

Nr	Risicofactor	Cluster risicofactor
1	Werkdruk	Psychosociale arbeidsbelasting
2	Inhoud en organisatie van de arbeid	Psychosociale arbeidsbelasting
3	Gezondheidsrisico's (o.a. carcinogene, mutagene, reprotoxische en sensibiliserende stoffen; procesemissies)	Gevaarlijke stoffen
4	Veiligheidsrisico's (brand, explosie en zware ongevallen, opslag)	Gevaarlijke stoffen
5	Micro-organismen (bacteriën, schimmels, virussen, parasieten; infectieuze agentia, toxinen, allergenen)	Biologische agentia
6	Klimaat (hoge en lage temperaturen, luchtverversing, luchtvochtigheid, tocht)	Fysische factoren
7	Straling (ioniserende straling, niet-ioniserende straling, uv-straling, kunstmatige optische straling)	Fysische factoren
8	Schadelijk/hinderlijk geluid	Fysische factoren
9	Werk- en rusttijden	Werk- en rusttijden
10	Arbeidsmiddelen: geschiktheid, beschikbaarheid, bevoegd gebruik, keuringen en onderhoud	Arbeidsmiddelen en -plaatsen
11	Inrichting arbeidsplaatsen, zoals eisen voor werkruimten, orde en netheid, beveiligingen, veiligheids- en gezondheidssignalering, bewegingsruimte en werken op hoogte (valgevaar); Voorzieningen in noodsituaties, zoals	Arbeidsmiddelen en -plaatsen
12	Persoonlijke beschermingsmiddelen: noodzaak, geschiktheid, keuringen en onderhoud	Arbeidsmiddelen en -plaatsen
13	Fysieke overbelasting (tilen, dragen, duwen, trekken, repeterende bewegingen, ongunstige houdingen).	Fysieke belasting
14	Beeldschermwerk	Fysieke belasting
15	Uitzendkrachten, stagiaires, vrijwilligers, anderstaigen, andere personen/derden (zoals bezoekers en voorbijgangers)	Bijzondere categorieën werknemers die mogelijk extra risico lopen
16	Zwangeren, jeugdigen, werknemers met een beperking/gedeeltelijk arbeidsongeschikt	Bijzondere categorieën werknemers die mogelijk extra risico lopen

5.1 Beantwoording met risico-inventarisatie

Bij de risicoanalyse zijn alleen significante arbeids- en gezondheidsrisico's beoordeeld. Dit zijn risico's met een risicoscore vanaf 70, in het bereik van *belangrijk risico* tot en met *zeer hoog risico*. Hier is voor gekozen, omdat dit risico's zijn die niet acceptabel zijn. Deze risicoscore is afkomstig van de risicoscoretabel zoals opgenomen in het RI&E-format van Defensie:

Tabel 5.2 Risicoscoretabel Defensieformat RI&E

Risicoscore	Risicoklasse	Omschrijving	Actie	Termijn van actie
$R \leq 20$	5	Risico aanvaardbaar	Geen actie noodzakelijk	Optie binnen 5 jaar
$20 < R \leq 70$	4	Mogelijk risico	Aandacht vereist	Binnen een jaar
$70 < R \leq 200$	3	Belangrijk risico	Maatregelen op korte termijn	Binnen zes maanden
$200 < R \leq 400$	2	Hoog risico	Direct maatregelen vereist	Binnen 30 dagen
$R > 400$	1	Zeer hoog risico	Werkzaamheden stopzetten	Direct op dezelfde dag

Bijlage 1, tabel 1, geeft de geïnventariseerde risico's weer per eenheid. Onderstaand zijn de resultaten per

eenheid toegelicht.

Risico's marineschip

Tabel 5.3 geeft de gevonden risico's uit de RI&E van het marineschip weer. De top drie is een intersubjectieve lijst, opgesteld door arbodeskundigen in de lijn, met de meest significante en gewogen risico's uit de procesbladen. De vier belangrijkste risico's aan de rechterzijde zijn in het brondocument genoemd als de belangrijkste risico's. Deze zijn niet gewogen door de eenheid en bevatten daarom geen risicoscore.

Tabel 5.3 Risico's marineschip

Top 3 risicoscore volgens procesbladen

- 1- Inrichting arbeidsplaatsen, met als hoogste risicoscore 800
- 2- Veiligheidsrisico's, met als hoogste risicoscore 720
- 3- Inhoud en organisatie, met als hoogste risicoscore 720

Belangrijke risico's volgens de RI&E

- 1- Blootstelling aan carterdampen
- 2- Werken op hoogte
- 3- Gebruik van FRISC
- 4- Werken met gevaarlijke stoffen

In de interviews zijn als risico genoemd: *Blootstelling aan dieselmotorenemissie, hoge trillingen, hoge geluidsbelasting en slechte hygiëne. Werken op hoogte, verwondingen door zware seastate, aanvaringen, werkdruk, FRISC-varen, weinig zonlicht, struikelen door ongelijke vloerdelen, communicatie, gevaarlijke stoffen, hittestuwing, in aanraking komen met hoogspanning, brand, schieten op zee en opslag van munitie* zijn ook genoemd.

Risico's luchtmachtswaaron

Tabel 5.4 geeft de gevonden risico's uit de RI&E van het luchtmachtswaaron weer.

Tabel 5.4 Risico's luchtmachtswaaron

Top 3 risicoscore volgens procesbladen

- 1- Gezondheidsrisico's, met als hoogste risicoscore 252
- 2- Schadelijk/hinderlijk geluid, met als hoogste risicoscore 210
- 3- PBM's, met als hoogste risicoscore 135

Belangrijke risico's volgens de RI&E

- 1- CMR-geclassificeerde bedrijfsstoffen
- 2- Diesel- en vliegtuigmotorenemissies
- 3- Afhankelijkheid van derden en budget
- 4- Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

In de interviews zijn als risico genoemd: *Blootstelling aan kerosine- en dieselmotorenemissie (incl. voertuigladingen), gevaarlijke stoffen (incl. carcinogeen, mutageen en reprotoxisch), luchtkwaliteit, decompression sickness, beschikbaarheid geschikte PBM's, sociale veiligheid, operationele risico's door slijtage en door externe dreiging, nekklachten door de helmen, slecht zicht door night vision goggles, mechanische risico's, emotionele belastbaarheid en spanning.*

Risico's landmachtpeloton

Tabel 5.5 geeft de gevonden risico's uit de RI&E van het landmachtpeloton weer.

Tabel 5.5 Risico's landmachtpeloton

Top 3 risicoscore volgens procesbladen

- 1- Schadelijk/hinderlijk geluid, met als hoogste risicoscore 252
- 2- Fysieke overbelasting, met als hoogste risicoscore 180
- 3- Werkdruk, met als hoogste risicoscore 180

Belangrijke risico's volgens de RI&E

- 1- Fysieke belasting
- 2- Gevaarlijke stoffen
- 3- Geluid
- 4- Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

In de interviews zijn als risico genoemd: *Blootstelling aan gevaarlijke stoffen*, incl. diesel en benzine, chroom-6, *statische ontlading aan helikopters* en *hitte*. Daarnaast noemt men *mechanische risico's*, *werken op hoogte*, *beschikbaarheid geschikte PBM's*, *hoge werkdruk*, *schieten*, *munitieopslag*, *ongetraindheid*, *de mate van sociale veiligheid*, *uitglijden/vallen op een vrachtwagen* en *voertuigongevallen* als mogelijke risico's.

5.1.1 Samenhang tussen documentatieonderzoek en de interviews

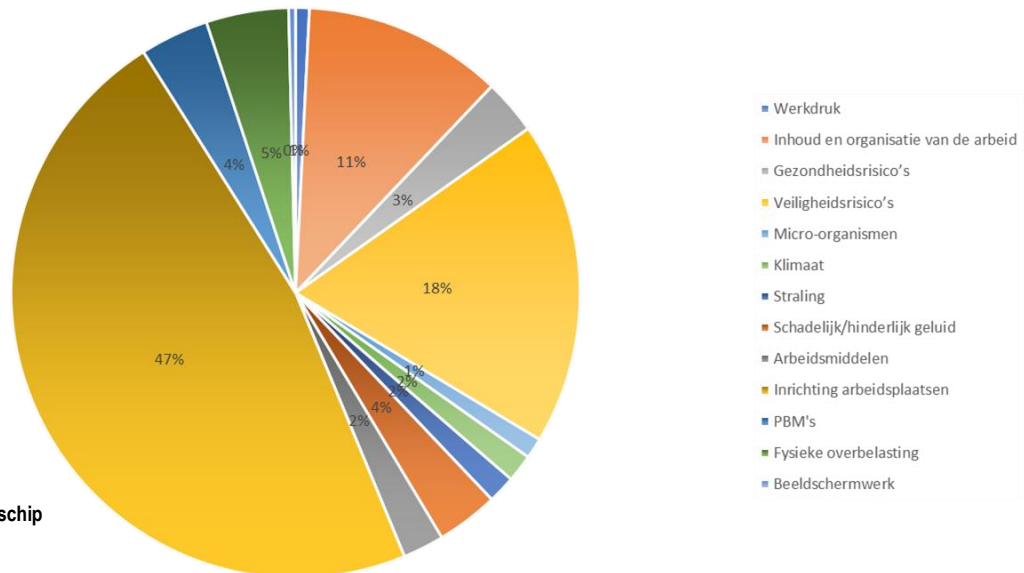
Tijdens de interviews is de volgende vraag gesteld; 'Met welke arbeids- & gezondheidsrisico's heeft uw eenheid te maken?' De beantwoording daarvan is deels ook afkomstig uit beantwoording van andere vragen, omdat later in de interviews regelmatig nog aanvullende risico's te binnen schoten. Op basis van voorgaande paragraaf kunnen risicotrends en de correlatie tussen de methodisch geïdentificeerde risico's uit de RI&E met de ervaren risico's uit de interviews afgeleid worden. De trends uit het brondocument en procesbladen zijn daartoe vergeleken met de beantwoording in de interviews. Dat leidt tot onderstaande uiteenzetting:

- De in de marine-interviews benoemde risico's *DME*, *FRISC-varen*, *valgevaar* (ook bedoeld als struikelen) en *werkdruk* zijn het meest genoemd. Dit komt grotendeels overeen met de risico's die genoemd zijn in de RI&E. *Carterdampen* zijn niet in de interviews genoemd. *Werken met gevaarlijke stoffen* is zijdelings genoemd. Genoemde *trillingen* en *hoogspanning* komen anderzijds niet in RI&E voor.
- De door de luchtmachters genoemde risico's komen grotendeels overeen met de risico's die opgenomen zijn in de RI&E. *Afhankelijkheid van derden* en *budget* zijn niet in de interviews benoemd, maar ook niet in procesblad OPS. Mogelijk heeft dit betrekking op andere eenheden dan de OPS-vluchten. Genoemde voorbeelden als *nekkachten* en *decompression sickness* komen niet als risico in de RI&E-procesbladen terug.
- De door de landmacht genoemde risico's komen grotendeels overeen met de risico's in de RI&E. *Fysieke belasting* en *geluid* uit de RI&E zijn niet genoemd in de interviews. *Transport*, *munitieopslag*

en *statische ontlading aan helikopters* worden in de interviews wel benoemd, maar niet in de RI&E-procesbladen.

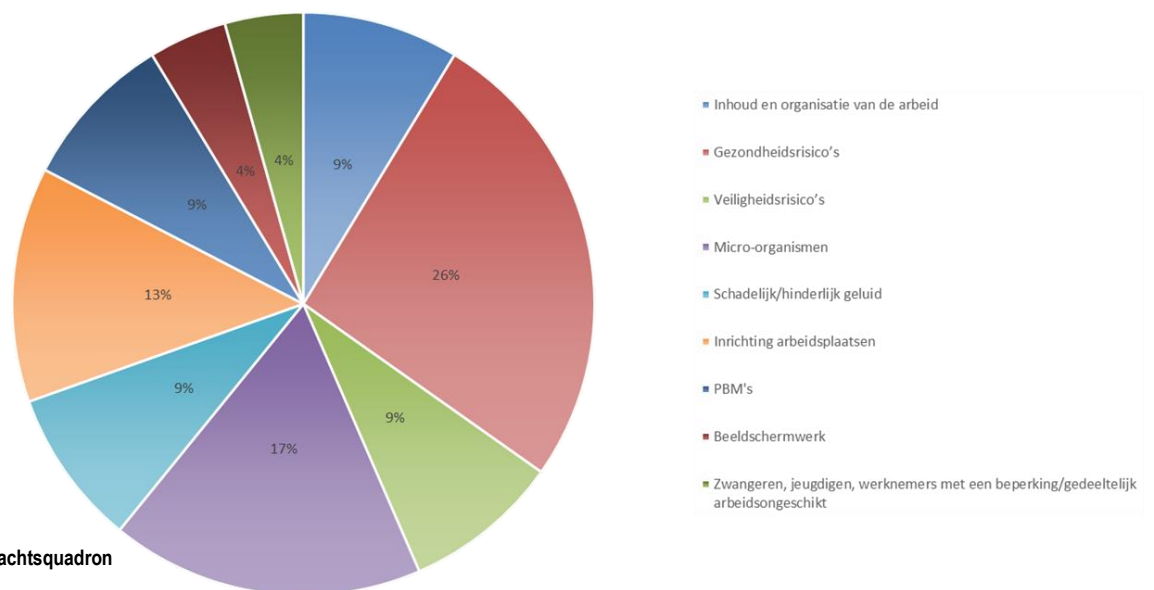
5.2 Eindresultaat deelvraag A

De risico's kunnen zowel beheerste als onbeheerste risico's zijn. Het risico, ook al is deze beheerst, is namelijk nooit nul. Dit leidt bij het marineschip tot 353 significante risico's, verdeeld over 13 categorieën risico's (risicofactoren in bijlage 1, tabel 1). De verdeling in aantallen (niet in risicohoogte) ziet er als volgt uit:



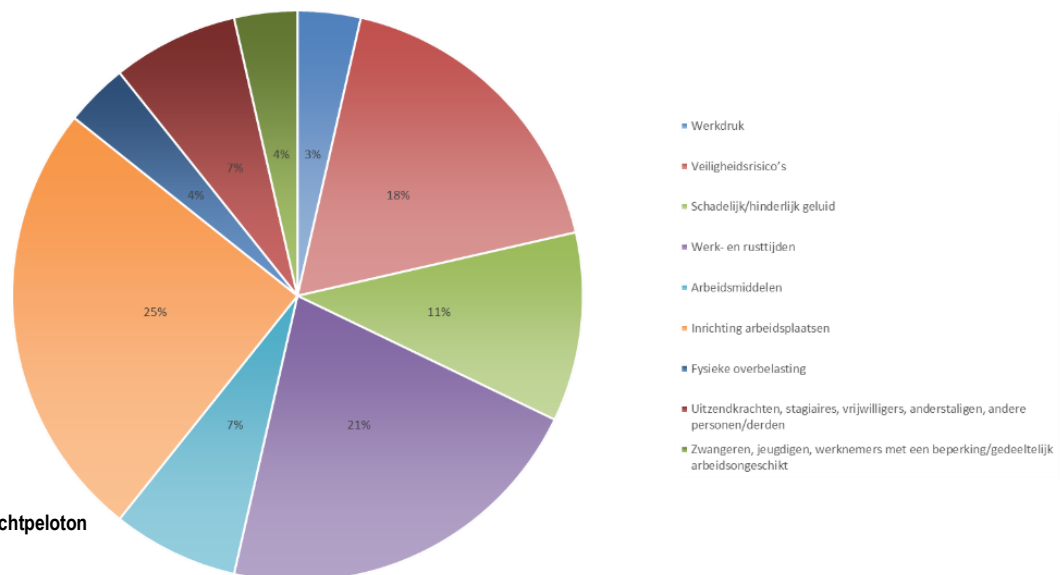
Afbeelding 5.6
Risicoverdeling marineschip

Bij het luchtmachtswaaron zijn er 23 significante risico's, verdeeld over 9 categorieën risico's. Afbeelding 5.7 geeft de verdeling hiervan in aantallen weer:



Afbeelding 5.7
Risicoverdeling luchtmachtswaaron

Bij het landmachtpeloton zijn er 28 significante risico's, verdeeld over 9 categorieën risico's. De verdeling in aantallen ziet er als volgt uit:



Afbeelding 5.8
Risicoverdeling landmachtpeloton

Het viel tijdens het afnemen van de interviews op dat *pesten, seksuele intimidatie, agressie en geweld, discriminatie², verlichting, daglicht, trillingen en schokken, werken onder overdruk, ploegendienst, nachtarbeid, fysieke onderbelasting* en *medewerkers die plaats- en tijdonafhankelijk werken* niet zijn genoemd. Dit komt mede doordat sommige risico's geen operationele risico's zijn, zoals *werken onder overdruk* en *plaats- en tijdonafhankelijk werken*.

Uit voorgaande blijkt dat de risico's die de onderzochte eenheden noemen bij alle eenheden grotendeels overeenkomen met de RI&E. Dit betekent dat de RI&E en beantwoording van de interviewvragen als vertrekpunt voldoende betrouwbaar zijn om een uitspraak te kunnen doen over de geschiktheid van risicoleiderschap voor de operationele eenheden. De geschiktheid is op basis van het criterium dat de geïnterviewden risicoleiderschap geschikt achten voor hun werkgerelateerde risico's. Bij de onderzochte eenheden zijn tenminste 16 van de 25 arbeidsveiligheid en gezondheid gerelateerde risico's conform het certificatieschema voor persoonscertificeringen (Staatscourant, 2022) in de RI&E geïdentificeerd met de cross-case analyse (zie tabel 5.1). En voor bijna alle risico's, gebaseerd op de interviews. *Fysieke onderbelasting* en *werkers die plaats- en tijdonafhankelijk werken* zijn niet genoemd. Dat betekent niet dat risicoleiderschap daarvoor niet geschikt zou zijn, maar het is in dit onderzoek niet bevestigd.

² Note: Pesten, seksuele intimidatie, agressie en geweld en discriminatie zijn niet als zodanig genoemd in de interviews, maar sociale veiligheid wel. Het komt niet in alle RI&E-procesbladen terug, maar wel in alle brondocumenten van de RI&E's.

6 Resultaat deelvraag B

Dit hoofdstuk beantwoordt de deelvraag: *Wat hebben de eerstelijns medewerkers van de drie OPCO's nodig om effectief om te kunnen gaan met de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's?*

Het antwoord daarop is dat *voorlichting, opleiding en kennis* door alle eenheden het meest genoemd zijn voor effectief omgaan met risico's. Procedures, regelgeving en training zijn daarnaast ook vormen van risicocommunicatie. De rode draad (in rood in bijlage 4) die zichtbaar wordt is dat men risicocommunicatie belangrijk vindt om effectief met risico's om te kunnen gaan. Daar hoort wel de voorwaarde bij dat men zelf het vertrouwen heeft, maar ook het vertrouwen van de organisatie krijgt met risico's om te kunnen gaan. Onderstaand bevat de onderbouwing voor deze beantwoording.

6.1 Beantwoording met interviews

Deze deelvraag wordt voornamelijk door de vragen 5, 11 en 12 in de interviews beantwoord, zie bijlage 2, respectievelijk:

- Wat is nodig om effectief om te kunnen gaan met alle typen risico's binnen arbeidsveiligheid & gezondheid van je eenheid?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste vaardigheden om eigen te maken voor effectieve omgang met risico's?
- Welke vaardigheden in onderstaande tabel (bijlage 2, tabel 1) lijken daar het meest op? Wat is uw top 3?

Bijlage 4, tabel 1, geeft weer wat men nodig denkt te hebben om effectief met risico's om te gaan. Dit zijn nog geen vaardigheden, maar kunnen randvoorwaarden zijn.

Er is ook gevraagd naar welke vaardigheden men belangrijk vindt om met risico's om te kunnen gaan. Op basis van bijlage 4, tabel 1, is de verwachting dat een belangrijke vaardigheid bijvoorbeeld is dat men goed informatie weet te vinden of de weg naar de deskundige. In bijlage 4, tabel 2, zijn de genoemde vaardigheden weergegeven. Er is in 50% van de antwoorden een correlatie zichtbaar tussen bijlage 4, tabel 1 en 2 en die gaan allemaal over goed kunnen communiceren over risico's. Dit is in absolute aantallen evenredig verdeeld over de eenheden, namelijk twee geïnterviewden per eenheid. In bijlage 4, tabel 2, gaat het om vaardigheden die men kan ontwikkelen. Genoemde persoonskenmerken in de antwoorden zijn geen vaardigheden en zijn daarom achterwege gelaten. Soms zijn persoonskenmerken te ontwikkelen en toe te passen. Deze zijn

vertaald naar een vaardigheid, zoals *Ervaring toe kunnen passen* in plaats van “ervaring hebben” en *Gezond verstand voor omgang met risico’s ontwikkelen* in plaats van “gezond verstand hebben”.

Tot slot is gevraagd welke vaardigheden men uit de theorie zou kiezen. Bijlage 4, tabel 3 geeft de top 3 per geïnterviewde weer, op basis van tabel 3.1, Vaardigheden voor risicoleiderschap. De algehele top drie van risicovaardigheden is:

- *Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico’s* (7 maal). Dit gaat onder andere over het durven omgaan met risico’s. Inclusief het soms afwijken van regels, mits noodzakelijk en achteraf gemotiveerd. Dit vertrouwen moet er zowel bij de medewerkers zijn (vertrouwen dat ze beschikken over de vereiste competenties) als bij de organisatie (vertrouwen dat de medewerker beschikt over de vereiste professionaliteit).
- *Afwijkingen (en fouten) vroegtijdig op kunnen merken* (6 maal). Dit betreft ondermeer het tijdig herkennen van afwijkingen, maar ook het kunnen relativeren van fouten.
- Een gedeelde derde plaats voor *Scherpe keuzes kunnen maken* (4 maal) en *Effectief omgaan met risico’s kunnen ontwikkelen* (4 maal). Scherpe keuzes maken betekent visie en missie helder voor ogen hebben en daarop kunnen sturen, risicobereidheid expliciet kunnen maken en bewuste, onderbouwde keuzes kunnen maken. Effectief omgaan met risico’s betekent erkenning dat de standaardmethode voor omgaan met risico’s niet bestaat, dat gaandeweg met betrokkenen gewoonweg gestart wordt met omgaan met risico’s en dat men ervan leert.

Door het marineschip wordt *Afwijkingen (en fouten) vroegtijdig op kunnen merken* veel genoemd als vaardigheid voor risicoleiderschap. Binnen het landmachtpeloton en het luchtmachtsquadron noemde men vaak; *Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico’s*. Hierbij doelt men naast het eigen vertrouwen bij medewerkers ook op het vertrouwen dat men krijgt vanuit de organisatie in de vorm van autonomie en het mandaat dat men krijgt om met risico’s om te gaan. Uit de codering is nog een vijfde vaardigheid naar voren gekomen; *Om kunnen gaan met meerdere en conflicterende doelen*, zie de toelichting daarop in §6.1.1. Aan elke vaardigheid zijn vijf mogelijke aandachtspunten toegekend (Van Staveren, 2020). Bijlage 4, tabel 4 geeft deze opsomming weer. Deze zijn buiten beschouwing van dit onderzoek gelaten, omdat deze persoonlijk zijn voor de medewerkers en kan verschillen per functie. De medewerker kan zelf die aandachtspunten kiezen om te ontwikkelen, die op dit moment het meest relevant zijn, om de vaardigheid zo goed mogelijk toe te kunnen passen in de praktijk.

Zes vaardigheden zijn helemaal niet gekozen. De interviews zijn echter een momentopname. Mogelijk dat vervolgonderzoeken een ander beeld geven. Men vond het lastig om te kiezen. De gekozen vaardigheden

verschillen van de theorie conform tabel 3.1. Goed kunnen communiceren over risico's is veel genoemd om effectief met risico's om te kunnen gaan, maar is geen keuzemogelijkheid binnen de vaardigheden. Mogelijk dat men het daarom lastig vond om te kiezen. Communiceren over risico's is overigens de laatste stap van de zes lineaire en cyclische risicostappen en daarom een belangrijk aspect binnen IRM (NEN, 2018). De gekozen theoretische vaardigheden zijn met opleiden en trainen wel aan te leren.

Voor wat betreft het niveau van de ontvanger viel op dat het landmachtpeloton in hoge mate verantwoordelijkheid voor omgang met risico's geeft aan de laagste niveaus. De gemene deler tussen alle geïnterviewde eenheden is dat men vindt dat vaardigheden aan te leren zijn en van meerwaarde, mits rekening wordt gehouden met de ontvankelijkheid en niveau van de ontvanger. Welke vaardigheden dat zijn, verschilt van de theorie volgens tabel 1, Vaardigheden voor risicoleiderschap (Van Staveren, 2020), maar ook onderling.

Ook viel op dat alle eenheden over risico's communiceren, maar dat de uitvoering verschilt. Bij het luchtmachtsquadron is er bijvoorbeeld overwegend sprake van een risicodialog met tweerichtingsverkeer, bij het landmachtpeloton lijkt het veel op voorlichting, eenrichtingsverkeer.

6.1.1 Codering van de interviews

De interviewvragen zijn enerzijds direct gericht op beantwoording van deelvragen. Anderzijds zijn de antwoorden gebruikt om te coderen, wat tot een bevestiging van twee van de vier meest genoemde vaardigheden heeft geleid. Daarnaast heeft het nog een nieuwe vaardigheid opgeleverd, die men niet expliciet, maar wel impliciet noemt in de interviews.

Wanneer de cases vergeleken worden, als cross-case, valt meteen op dat drie van de vier 3e orde thema's terugkomen bij iedere eenheid. Dit suggereert dat de onderlinge verschillen tussen operationele eenheden in het risicodenken niet heel groot zijn. In elke afzonderlijke casus komen de vaardigheden *Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's* en *Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen* naar voren. Kenmerkend voor het landmachtpeloton is dat men expliciet aangeeft dat het ook werkbaar moet blijven, vanuit de gedachte dat er operationele doelen behaald moeten worden. Hoewel niet in de interviews als vaardigheid benoemd door het landmachtpeloton (wel door de andere onderzochte eenheden), leidt dit tot de vijfde vaardigheid: *Om kunnen gaan met meerdere en conflicterende doelen* (zie bijlage 4, zie tabel 4). Dit betekent onder andere dat men de realiteit van meerdere en soms conflicterende doelen erkent, zoals operationele en veiligheidsdoelen die naast elkaar bestaan. Maar ook dat risicosturing een middel en geen doel op zich is. Dit vereist scholing van de medewerkers.

6.2 Eindresultaat deelvraag B

Uit de analyse in bijlage 4, tabel 4, komt de volgende top vijf vaardigheden naar voren die belangrijk voor de operationele eenheden kunnen zijn om te ontwikkelen voor effectieve omgang met risico's:

- 1- Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's.
- 2- Afwijkingen (en fouten) vroegtijdig op kunnen merken.
- 3- Scherpe keuzes kunnen maken.
- 4- Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen.
- 5- Met meerdere en conflicterende doelen omgaan.

Het goed kunnen communiceren wordt het vaakst aangedragen als men zelf een vaardigheid moet bedenken om effectief met risico's om te kunnen gaan. Dat lijkt in tenminste 50% van de gevallen voort te komen uit dat men *voorlichting, opleiding en kennis* effectief acht voor het omgaan met risico's. *Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's* en *Afwijkingen (en fouten) vroegtijdig op kunnen merken* worden het vaakst genoemd als vaardigheden uit de theorie van risicoleiderschap. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het ontwikkelen van tenminste deze twee vaardigheden tegemoet komt aan de zienswijze van alle eenheden. De derde en vierde vaardigheid zijn; *Scherpe keuzes kunnen maken* (marineschip en landmachtpeloton) en *Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen* (landmachtpeloton en luchtmachtsquadron).

Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's en *Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen* is door de codering in bijlage 5 bevestigd. De vijfde vaardigheid, *Om kunnen gaan met meerdere en conflicterende doelen*, uit de codering van het landmachtpeloton, sluit goed aan bij de militaire opdracht waardoor militairen soms bewust het gevaar tegemoet moeten treden en verder gaan waar anderen stoppen.

Omdat een aantal vaardigheden uit de theorie in de ogen van sommige deelnemers overlap hebben, waardoor men het lastig vond te kiezen, is een andere uitkomst in toekomstig onderzoek denkbaar. Dit onderzoek moet daarom als een momentopname worden gezien.

7 Resultaat deelvraag C

Dit hoofdstuk beantwoordt de derde deelvraag: *In welke mate kan risicoleiderschap bijdragen aan wat de eerste lijn medewerkers van de drie OPCO's nodig hebben om effectief om te kunnen gaan met de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's?*

Het antwoord daarop is dat de deelnemers positief zijn over de toepasbaarheid van risicoleiderschap, maar het is niet eenduidig of dat geldt voor de gehele reikwijdte van arbeids- en gezondheidskundige risico's. Onderstaand volgt de onderbouwing daarvoor.

7.1 Beantwoording met interviews

Deze vraag wordt voornamelijk door de vragen 7, 8 en 9 in de interviews beantwoord, respectievelijk:

- In welke mate zou risicoleiderschap effectiviteit voor omgang met risico's kunnen bieden of verhogen?
- In hoeverre en in welke mate is risicoleiderschap geschikt voor de gehele reikwijdte van arbeidsveiligheid en gezondheidsrisico's en wat is daarop van invloed?
- Welke rol speelt context (zoals operationele versus vredesbedrijfsvoering) daarin?

Alle geïnterviewden geven aan dat risicoleiderschap in meer of mindere mate toegepast kan worden. Er zijn tenminste vier vaardigheden expliciet benoemd die in de praktijk bruikbaar geacht worden en een vijfde die impliciet benoemd is en bij het coderen naar voren kwam. Dit is *Om kunnen gaan met meerdere en conflicterende doelen* (zie 6.1.1). De mate waarin is afhankelijk van de reikwijdte en hoogte van de arbeids- en gezondheidsrisico's. Het is mede afhankelijk van of het risico in een operationele of vredescontext is. Dat is zichtbaar in de volgende kanttekeningen die men meegaf voor de mate van toepasbaarheid van risicoleiderschap:

- Mits geen onnodige risico's worden genomen kan risicoleiderschap breed toegepast worden. Mensen kunnen soms een onnodig risico nemen, doordat ze de negatieve gevolgen niet overzien en daardoor het risico onderschatten.
- Grote risico's, zoals schietbewegingen, moeten gereguleerd blijven.
- Het aanleren van de vaardigheden moet afgestemd zijn op het niveau.
- Soms is het nodig af te stemmen op de context, operationele versus vredesbedrijfsvoering. Hiermee doelt men op de risicobereidheid.
- Rolmodellen kunnen ook belangrijk zijn voor draagvlak en acceptatie van risicoleiderschap.

In de interviews is zes keer met enkele voorbeelden opgemerkt dat impliciet of expliciet al een vorm van risicoleiderschap wordt toegepast. Dat kan de implementatie van risicoleiderschap ten goede komen, vanwege de herkenbaarheid en aansluiting bij de praktijk. Ook is in een geval opgemerkt dat het niet uitmaakt of het een (vlieg)veiligheidsrisico is of een ander risico. Dit impliceert dat er mogelijk aansluiting bij andere domeinen naast veiligheid kan zijn, met mogelijk meer draagvlak voor de systematiek.

7.2 Eindresultaat deelvraag C

De ondervraagde operationele eenheden zijn overwegend positief over de toepasbaarheid van risicoleiderschap. Men is onderling, ook binnen de eenheden, niet eenduidig over de toepasbaarheid voor de gehele reikwijdte en hoogte van de arbeids- en gezondheidsrisico's en geeft daarom de in §7.1 verwoorde kanttekeningen mee.

8 Resultaat deelvraag D

Dit hoofdstuk beantwoordt tenslotte de vierde deelvraag: *Hoe kan, gegeven de antwoorden op deelvragen A, B en C, risicoleiderschap binnen CLAS, CLSK en CZSK geïmplementeerd worden?*

Het antwoord op deelvraag C is dat de deelnemers positief zijn over de toepasbaarheid van risicoleiderschap binnen de onderzochte eenheden. Toepassing vraagt om een implementatiestrategie voor succesvolle implementatie. Omdat risicoleiderschap een nieuw begrip is, vraagt de implementatie van risicoleiderschap om een verandering in de organisatie.

Volgens Kotter (1996) vraagt de 21^e eeuw om een nieuw soort werknemer, ten opzichte van de 20^e eeuw. Hij ziet daarin ook een minder bureaucratische organisatiestructuur met minder regels voor zich en de bereidheid tot het nemen van risico's (Kotter, 1996, p.206). Deze combinatie ondersteunt de behoefte aan risicoleiderschap. Volgens Kotter kan de overhand op bureaucratie voorkomen worden wanneer de nadruk niet op management, maar op leiderschap ligt (Kotter, 1996, p.42). Omdat de implementatie van IRM binnen Defensie al gaande is, is het opportuun om nu in de inrichtingsfase daarvan aan te sluiten met risicoleiderschap, juist omdat dat elkaar versterkt. Dat vraagt om leiderschap in de traditionele zin van het woord.

Volgens Kotter komt succesvolle verandering in acht fasen:

1. Urgentiebesef bevestigen

Diverse onderzoekscommissies hebben de urgentie voor verandering aangetoond en bevestigd (Joustra et al, 2017, Staal et al, 2006, Van der Veer et al., 2018), met als sluitstuk de Staatssecretaris van Defensie zelf met de nota '*Veiligheid versterken bij Defensie*' (Van der Maat, 2022).

2. De leidende coalitie vormen

De leidende coalitie is een team dat een veranderingstraject kan aanvoeren. Volgens Kotter zijn vier kenmerken van belang voor een effectieve leidende coalitie (Kotter, 1996, p.74). De coalitie moet invloed hebben. Dat wil zeggen dat een leidende coalitie bestaat uit de voornaamste lijnmanagers uit de eenheden zelf. Daarnaast beschikt het over de juiste deskundigheid, bijvoorbeeld door de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) aan te laten sluiten voor een lesplan voor het ontwikkelen van risicoleiderschap. Ook is een effectief team geloofwaardig, door geloofwaardige mensen te laten deelnemen in de ontwikkeling van risicoleiderschap. Hier passen samenwerkingsverbanden voor product- of procesontwikkelingen in de vorm van explorerende partnerschappen tussen opleidingsinstanties, expertisecentra en vertegenwoordigers van de defensieonderdelen ook bij

(Koza et al., 2000). Wanneer mensen in een expertrol worden geplaatst, zullen zij naar verwachting sneller gewenst gedrag vertonen (Pratkanis & Uriel, 2011) en daarmee bij willen dragen aan deze nieuwe ontwikkeling. De coalitie bevat tenslotte bewezen leiders om het veranderproces vorm te geven. Belangrijk in een leidende coalitie is een gezamenlijk doel (Kotter, 1996, p.79).

3. Een visie en strategie ontwikkelen

De Staatssecretaris van Defensie heeft in de nota '*Veiligheid versterken bij Defensie*' (Van der Maat, 2022) zijn visie verwoord. Daarin staat; "*Het identificeren van risico's is een taak van elke medewerker.*" De nota stelt ook dat binnen het IRM-programma de bestaande instrumenten en processen met elkaar in samenhang worden gebracht en verbeterd. En dat daarbij ook gekeken wordt naar het gehele proces: "*vanaf het identificeren van een risico, bijvoorbeeld doordat er een melding wordt gemaakt, tot het integraal afwegen van de risico's op het juiste niveau.*" Dit impliceert een behoefte aan kennis en vaardigheden op dit vlak.

Deelvraag B laat zien dat voorlichting, opleiding en kennis door de eenheden belangrijk gevonden worden. Dat sluit aan bij het kunnen identificeren en op het juiste niveau afwegingen kunnen maken. Met de vaardigheden van risicoleiderschap kan hier invulling aan gegeven worden, maar dat moet wel ontwikkeld worden. De vijf gevonden vaardigheden in dit onderzoek kunnen in een opleidingsprogramma opgenomen worden, met de mogelijkheid om dit na een evaluatieperiode uit te breiden of bij te stellen.

4. De veranderingsvisie communiceren

De visie van risicoleiderschap zou met een Aanwijzing Integraal Risicomanagement Defensie gedeeld kunnen worden en via andere reguliere, formele en informele, communicatiekanalen. Wanneer dezelfde boodschap mensen via verschillende kanalen bereikt, maakt het een betere kans gehoord en onthouden te worden (Kotter, 1996, p.116).

5. Een breed draagvlak voor verandering creëren

De verandering moet niet alleen gemanaged, maar ook geleid worden. De leidende coalitie faciliteert en coördineert in het opstellen van een plan van aanpak en bewaakt de voortgang van uitvoering. Dat betekent bijvoorbeeld ook dat een training in vaardigheden niet eenmalig gegeven wordt voordat medewerkers het toe gaan passen, maar ook een follow-up krijgen om mensen te helpen met de uitvoering ervan (Kotter, 1996, p.132). Defensie zou dit met herhalingstrainingen (terugkomdagen) kunnen organiseren.

6. Kortetermijnsuccessen genereren

Het is belangrijk voor draagvlak om zichtbare successen te delen. Kortetermijnsuccessen zijn zichtbaar, ondubbelzinnig en hebben een duidelijk verband met het verandertraject (Kotter, 1996, p.148). Dit kan met het uitdragen van successen via communicatiekanalen zoals het intranet. Defensie TV en podcasts kunnen hier ook onderdeel van zijn.

7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen

De implementatie van IRM en daarmee ook risicoleiderschap vindt in eerste instantie voor arbeidsveiligheids- en gezondheidsrisico's plaats. Het is daarmee een voorbeeld voor andere domeinen. Opleiding en trainingen op alle niveaus kunnen bijdragen aan de consolidatie van de implementatie. Volgens Kotter slagen grote veranderprojecten wanneer onder andere meer medewerkers opgeleid en deelgenoot worden, het management de gezamenlijke doelstelling en urgentieniveaus hooghouden en ook de lagere rangen voorzien in leiderschap voor veranderprojecten (Kotter, 1996, p.174).

8. Verankering in organisatiecultuur

De beantwoording van de drie voorgaande deelvragen hebben ondanks mogelijke verschillen in culturen laten zien dat er toch een gemene deler is, waardoor het mogelijk is om tot een algemeen beschrijvende uitspraak te komen. Alle geïnterviewde eenheden passen in enige mate impliciet of expliciet risicoleiderschap toe, al hangt men er geen label aan.

De cultuur volgt de verandering, wanneer het verband tussen de risicoleiderschap en de voordelen zichtbaar wordt (Kotter, 1996, p.188). Daarom is het vieren van kortetermijnsuccessen belangrijk. Cultuurveranderingen worden niet van hogerhand gecoördineerd of gemanaged, de betrokkenheid en eigenaarschap bij de verandering in de lijn is belangrijk.

Het onderzoek laat zien dat een open cultuur, gebaseerd op vertrouwen en verantwoordelijkheid geven en nemen, de toepassing van risicoleiderschap ondersteunt. Dit komt overeen met een Just Culture (Dekker, 2017). Een Just Culture, waarin iedereen zich uit kan spreken, past hier goed bij en ondersteunt de ontwikkeling van de benodigde vaardigheden voor risicoleiderschap. Een dergelijke cultuur bevordert vertrouwen, leren en stimuleert het geven en nemen van verantwoordelijkheid.

9 Discussie

Dit hoofdstuk geeft de discussie, verdeeld over de vier deelvragen.

9.1 Arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's

Bij de onderzochte eenheden zijn tenminste 16 van de 25 arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's conform het certificatieschema voor persoonscertificeringen (Staatscourant, 2022) in de RI&E geïdentificeerd. In de interviews werden nog meer veiligheidsrisico's genoemd. Dit laat zien dat de meeste type risico's aanwezig zijn binnen Defensie. Gezien de vele, deels risicovolle, taken en functiegebieden is dit volgens verwachting.

9.2 Effectief omgaan met risico's

Voorlichting, opleiding en kennis zijn door de drie eenheden het meest genoemd om effectief met risico's om te kunnen gaan. Deze factoren zijn in relatie tot risico's vormen van risicocommunicatie. Dit sluit aan bij het assessment van NLR dat gedrag en risicobewustzijn belangrijke succesfactoren zijn (Wever et al., 2021, p.21).

In de interviews viel op dat alle eenheden over risico's communiceren, hoewel de uitvoering onderling verschilt. Hoe men de boodschap formuleert en verstrekt kan doorslaggevend zijn. Bij te lage dreiging doet men niets, bij hoge dreiging met een boodschap over wat men zelf kan doen komt men in actie. Zonder boodschap kan angst ontstaan (Gore & Bracken, 2005). Hoe binnen Defensie over risico's wordt gecommuniceerd valt buiten de afbakening van dit onderzoek.

Vooropgesteld dat deelnemende eenheden niet voor alle eenheden binnen Defensie kunnen spreken, zelfs niet binnen het eigen OPCO, zijn de uitkomsten wel indicatief. Juist vanwege de grote onderlinge overeenkomsten, zoals het belang dat alle deelnemende eenheden toekennen aan risicocommunicatie. De verschillen zitten vooral in de manier waarop men daar invulling aan geeft. Het voorbeeld (§6.1) over de manier waarop het luchtmachtswaarschuwingsverbod invulling geeft aan de risicodialoog schetst hoe belangrijk risicocommunicatie gevonden wordt in de vliegveiligheid. Iedereen in een Vlucht heeft een stem en er wordt naar elkaar geluisterd. Door inzichten (kennis en vaardigheden) onderling te delen kunnen gewogen risico's genomen worden (Breivik et al., 2015). Vliegveiligheid is de langst ontwikkelde van de veiligheidsdomeinen binnen CLSK. Dat laat zien dat de ontwikkeling van risicocommunicatie de nodige tijd en aandacht vraagt.

De vaardigheid om vanuit vertrouwen om te kunnen gaan met risico's kwam het meest naar voren als een toepasbare vaardigheid voor het omgaan met risico's. Vertrouwen in het eigen kunnen is belangrijk, omdat angstige en onzekere medewerkers meer supervisie en controle vereisen dan gemotiveerde, zekere en toegewijde medewerkers (Augustsson et al., 2010). Naast het vertrouwen dat medewerkers in zichzelf moeten hebben om met risico's om te kunnen gaan, is er ook vertrouwen van de organisatie in de medewerkers nodig. Het gevoel van vertrouwen door de organisatie in de medewerkers kan bevorderd worden door het delegeren van belangrijke taken aan medewerkers (Hanna et al., 2019). Daar kan het omgaan met risico's en de besluitvorming ook onder vallen. Medewerkers kunnen door hun inzichten in de eigen werkzaamheden vaak ook betere besluiten nemen over hoe het werk uit te voeren dan hun leidinggevenden, mits ze zijn voorzien van de juiste kennis en informatie en verantwoordelijkheid krijgen (Lawler, 1992, p.58). Dit onderschrijft het belang van *voorlichting, opleiding en kennis*.

De met toezicht belaste leidinggevenden vertrouwen hun medewerkers wanneer ze geloven dat de medewerkers bekwaam genoeg zijn om goede beslissingen te nemen en ze rekening houden met de organisatiebelangen (Spreitzer & Mishra, 1999). Vertrouwen in zijn of haar handelen voor het omgaan met risico's vergt ook enige mate van professionele autonomie. Autonomie kunnen we zien als het vermogen tot het maken van een afgewogen (risico)beoordeling in een bepaalde context (Coeckelbergh, 2006). Autonomie kan volgens Coeckelbergh (2006) onder andere ondersteund worden door:

- Regelgeving waarmee medewerkers achteraf hun acties kunnen verantwoorden, met dien verstande dat daar ook onderbouwd van afgeweken kan worden. Het kunnen afwijken van regels, mits noodzakelijk en achteraf gemotiveerd is onderdeel van vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's.
- Medewerkers zelf verschillende waarden tegen elkaar af te laten wegen. In de context van dit onderzoek zou dat het kunnen afwegen van conflicterende doelen kunnen zijn, rekening houdend met de commanders intent, zoals beschreven in §3.3. Met het stellen van doelen en daarop te sturen kan meer autonomie gegeven worden. In plaats van direct aan te sturen, wordt aangegeven welke stappen doorlopen moeten worden, waarmee men activiteiten en besluiten kan verantwoorden (Coeckelbergh, 2006).

In een aantal interviews kwam de roep naar minder afhankelijkheid van procedures en tegelijkertijd meer autonomie voor medewerkers naar voren. Hier kan echter een kanttekening bij worden geplaatst. Medewerkers met beperkte ervaring, kunnen onder druk soms minder snel of overwogen besluiten nemen ten opzichte van een meer ervaren collega en moeten dan terugvallen op procedures. Minder ervaren vliegers lijken bijvoorbeeld meer tijdsdruk te ervaren (Corporaal, 2017, p.50). Deze vliegers hebben volgens

Corporaal (2017) over het algemeen minder “goedmaaktijd.” Ze stelt dat ervaring vliegers kan ondersteunen in het nemen van beslissingen in onvoorziene (niet-routinematige) en kritische (onder tijdsdruk) situaties. Daarbij gaat het niet om het vinden van de perfecte oplossing, maar een bevredigende oplossing (Corporaal, 2017, p.50). Ook Van Staveren (2020) stelt dat de perfecte oplossing vaak niet bestaat voor omgaan met risico's. De ontwikkeling van de vaardigheden *Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's*, *Effectief omgaan met risico's* en *Scherpe keuzes kunnen maken* ondersteunen dit. Dit sluit ook aan bij het Safety II-principe dat beargumenteerd afgeweken kan worden van procedures (Hollnagel, 2014, p. 159).

Doelen spelen hierin ook vaak een rol. Uit een recente studie bleek dat operators binnen CLSK gebruikmaakten van routines in de dagelijkse werkzaamheden die geen onderdeel waren van procedures of documentatie (Boskeljon-Horst et al., 2022). Medewerkers doen dit om met conflicterende doelen om te kunnen gaan. Deze informele werkwijze werd binnen de kaders van bestaande regelgeving uitgevoerd of aan het zicht onttrokken. Dit onderschrijft de vijfde vaardigheid van risicoleiderschap die in dit onderzoek naar voren kwam; *Met meerdere en conflicterende doelen omgaan*.

De vaardigheid *Afwijkingen (en fouten) vroegtijdig op kunnen merken* is relevant, omdat ondanks veiligheidssystemen, normen en procedures nog steeds voorvallen en ongevallen voorkomen. Medewerkers kunnen daarom het verschil maken door zich te commiteren aan de veiligheidsnormen en open te communiceren over risico's. Dat is vooral het geval wanneer zij hierin ondersteunt worden door de organisatie en een goede verstandhouding met leidinggevenden hebben (Hofmann and Morgeson, 1999). Een veiligheidscultuur waarin het belang van veiligheid gepromoot wordt bevordert dit (Nielsen et al., 2013).

De verantwoordelijkheid voor restrisico's kan met een risico-acceptatiematrix worden afgebakend. Een risico-acceptatiematrix regelt wie welk risico mag accepteren (Ministerie van Defensie, 2020). Dat maakt dat niet alles op de schouders van enkele niveaus terecht komt en kan tegelijkertijd duidelijkheid geven waarover wel beslist mag worden. Hierbij moet voorkomen worden dat er continu verantwoording moet worden afgelegd, terwijl men de risicobesluiten tegelijkertijd desgevraagd wel moet kunnen uitleggen (Van Staveren, 2020). Bij grote risico's, zoals bij de omgang met gevaarlijke stoffen en munitie, moeten volgens de deelnemers aan dit onderzoek regelgeving en procedures gevolgd worden, omdat dat ook houvast geeft en gebruikt kan worden voor verantwoording achteraf.

9.3 De bijdrage van risicoleiderschap

Hoewel niet een eenduidige reikwijdte voor toepasbaarheid van risicoleiderschap binnen arbeids- en gezondheidskundige risico's in dit onderzoek is vastgesteld, zijn de deelnemers positief over de toepasbaarheid. Een aantal elementen van risicoleiderschap zijn al deels aanwezig volgens de deelnemers,

zoals het vertrouwen op de kracht van de mens en het toelaten van variatie. Het landmachtpeloton geeft chauffeurs bijvoorbeeld veel verantwoordelijkheid, mede doordat er weinig mogelijkheid voor het houden van toezicht is wanneer ze eenmaal onderweg zijn. Men stelt door te communiceren over risico's zeker dat ze voorbereid de weg op gaan en geeft ze het vertrouwen. Dit sluit ook aan bij de principes van Safety II (Hollnagel, 2014, p. 147). Safety II kent al enige bekendheid en draagvlak binnen Defensie, waar risicoleiderschap mogelijk bij kan aansluiten.

§9.2 liet zien dat procedures nodig blijven om op terug te kunnen vallen. Daarnaast dient er aandacht en ruimte te zijn om de vaardigheden voor het omgaan met risico's te ontwikkelen. Veiligheidsprocedures dienen dan wel aan te sluiten bij de praktijk, om ongevallen te voorkomen (Dekker, 2003). In de praktijk heeft men vaak te maken met tijdsdruk, beperkte middelen en/of meerdere, soms conflicterende, doelen. Procedures met het doel om te standaardiseren kunnen volgens Dekker (2003) gebruikt worden om veiligheid te bevorderen. Maar wanneer de omstandigheden wijzigen of anders blijken te zijn dan voorzien, gaat de procedure niet meer op en dat gaat mogelijk ten koste van veiligheid. Zeker wanneer de procedure uitgaat van een scherp gedefinieerde en worstcase-situatie (Dekker, 2003). Regels kunnen nooit iedere omstandigheid omvatten (Hale & Borys, 2013). Wanneer de situatie erom vraagt moet er afgeweken kunnen worden. Dat sluit aan bij de breed gedeelde zienswijze die uit de interviews naar voren is gekomen en bevestigt de bijdrage die risicoleiderschap kan leveren.

Tot slot is er ook onderzoek naar *Safety Leadership* gedaan (Roggeveen, 2022). Hoewel leiderschap daarin traditioneel wordt benaderd, als in *leiders* en *volgers*, wordt leiderschap wel verdeeld over het operationele, tactische en strategisch niveau en is daarmee van alle lagen. Gedrag van formele leiders komt in dit onderzoek duidelijk naar voren als een belangrijker factor van invloed op het stimuleren van veilig gedrag dan risicobeheersactiviteiten. Dit onderschrijft dat vaardigheden, waaronder veilig gedrag door leidinggevend, naast procedures en systemen van grote waarde zijn in het bevorderen van veiligheid op de werkvloer.

9.4 Implementatie

Volgens de *Innovation adaptation theory* van Rogers (2003), worden nieuwe werkwijzes gefaseerd geadopteerd. Innovatoren (innovators) zullen als eerste een nieuwe werkwijze overnemen, direct gevolgd door vroege adoptanten (early adopters). Wanneer de vernieuwing zich bewezen heeft volgt de vroege meerderheid (early majority) met aansluitend de late conservatieve meerderheid (late majority) en tot slot de achterblijvers (laggers) die niet van vernieuwingen houden. Vernieuwingen verspreiden zich onder deze groepen, maar verspreiden zich alleen verder naar de volgende groep wanneer de eerdere groepen de

vernieuwing omarmen. Daarom is het delen van successen (zie stap 6 in hoofdstuk 8) belangrijk, zodat men er kennis van kan nemen.

Vernieuwingen met een relatief groot voordeel, die aansluiten bij de praktijk en die beproefd, waarneembaar en minder complex zijn, zullen sneller worden omarmt (Gonera et al., 2021). Omdat de gevonden vaardigheden door de doelgroep zelf zijn aangedragen of genoemd (zie stap 8 in hoofdstuk 8), is de kans groter dat de implementatie van risicoleiderschap als vernieuwing bij deze principes aansluit. Omdat minder regels een beoogd gevolg zijn van het toepassen van risicoleiderschap, zal de hoeveelheid benodigde regelgeving afnemen, minder complex en overzichtelijker worden. Dat draagt bij aan de omarming voor de implementatie.

In dit onderzoek richt het implementatievoorstel zich op risicoleiderschap, maar dat zou ook als onderdeel van IRM gezien kunnen worden. Dat zou kunnen betekenen dat het als één verandertraject gezien kan worden. Volgens Kotter (1996, p. 172) kunnen lagere organisatieniveaus met voldoende leiderschap en met delegeren zich committeren en kunnen op deze wijze meerdere implementatietrajecten gelijktijdig plaatsvinden. Verankering in de organisatiecultuur is een fase in het verandertraject. Uit de interviews kwam het belang van een open cultuur met communicatie over risico's, toekenning en toe-eigening van verantwoordelijkheid naar voren. De bevordering van een Just Culture, waarin medewerkers zich uitspreken en er naar elkaar geluisterd wordt past hier bij (Dekker, 2017).

In lijn met de overgang van Safety I naar Safety II (Hollnagel, 2014, p.178) zal de komende periode een combinatie zijn van bestaande praktijk, aangevuld met de nieuwe werkwijze conform de principes van risicoleiderschap. Er zal aandacht moeten zijn voor de ontwikkeling van de nieuwe werkwijze, met tussentijdse evaluatie- en bijsturingmomenten.

10 Conclusies en aanbevelingen

10.1 Conclusies

Voor dit onderzoek zijn een hoofdvraag en vier deelvragen vastgesteld. De hoofdvraag waarop dit onderzoek antwoord geeft is:

Hoe kunnen medewerkers in de uitvoering bij CLAS, CLSK en CZSK met risicoleiderschap effectief omgaan met arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's?

Het antwoord daarop is dat risicoleiderschap, dat gebaseerd is op het aanleren van vijf in dit onderzoek gevonden vaardigheden effectief kan zijn bij de omgang met arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's. De geïdentificeerde top vijf van vaardigheden voor de onderzochte eenheden bestaat uit:

- 1- Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's.
- 2- Afwijkingen (en fouten) vroegtijdig op kunnen merken.
- 3- Scherpe keuzes kunnen maken.
- 4- Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen.
- 5- Met meerdere en conflicterende doelen omgaan.

De implementatie kan met voldoende vertrouwen en autonomie door de organisatie volgens de acht veranderfasen van Kotter (1996) succesvol plaatsvinden. Een open cultuur met communicatie over risico's, toekenning en toe-eigening van verantwoordelijkheid wordt daarnaast belangrijk gevonden door de onderzochte eenheden. Hier past de bevordering van een Just Culture bij (Dekker, 2017).

De van de hoofdvraag afgeleide deelvragen zijn:

- A. *Wat zijn de eigenschappen en kenmerken van de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's voor de eerstelijns medewerkers van de drie OPCO's?*

De risico-eigenschappen en kenmerken zijn geïnventariseerd aan de hand van de risico-indeling conform het certificatieschema voor persoons certificeringen (Staatscourant, 2022), omdat dit de standaard is voor risico-inventarisatie bevat binnen de Arboret. Volgens dit onderzoek is risicoleiderschap tenminste geschikt voor de eigenschappen en kenmerken van 16 van de 25 arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's, conform de indeling van het certificatieschema. Dat wil niet zeggen dat het voor de overige 9 risico's niet geschikt zou zijn, maar dat is in dit onderzoek niet aangetoond.

B. Wat hebben de eerstelijns medewerkers van de drie OPCO's nodig om effectief om te kunnen gaan met de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's?

Defensie heeft zichzelf tot doel gesteld om in 2025 veiligheid in alle relevante opleidingen te hebben verwerkt (Van der Maat, 2022). De randvoorwaarden *Voorlichting, opleiding en kennis* worden het meest genoemd door alle eenheden en sluiten daarbij aan. De rode draad is dat *Kunnen communiceren over risico's* vaak genoemd is om effectief met risico's om te kunnen gaan, waarbij procedures, regelgeving en training ook vormen van risicocommunicatie zijn.

De onderzochte eenheden hebben bovenstaande top vijf (zie de beantwoording van de hoofdvraag) van te ontwikkelen vaardigheden geselecteerd voor effectieve omgang met risico's.

Naast het hebben van vertrouwen in zichzelf hebben medewerkers ook het vertrouwen van de organisatie nodig. Dit wordt bevorderd door bekwaam genoeg te zijn om goede beslissingen te kunnen nemen, rekening houdend met de organisatiebelangen (Spreitzer & Mishra, 1999). Naast het vertrouwen in om te kunnen gaan met risico's is er ook enige mate van professionele autonomie nodig voor het maken van een afgewogen (risico)beoordeling in een bepaalde context (Coeckelbergh, 2006).

C. In welke mate kan risicoleiderschap bijdragen aan wat de eerste lijn medewerkers van de drie OPCO's nodig hebben om effectief om te kunnen gaan met de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's?

De mate waarin is afhankelijk van de reikwijdte en hoogte van de arbeids- en gezondheidsrisico's. Hier is geen eenduidig antwoord op gevonden, omdat er verschillend over wordt gedacht. Wel geven alle geïnterviewden aan dat risicoleiderschap bruikbaar is voor omgang met de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's in hun praktijk. De eerste vier van bovenstaande vijf vaardigheden zijn expliciet genoemd in de interviews als bruikbaar. De vijfde vaardigheid is vooral impliciet genoemd en is met codering gevonden. Daarnaast zijn er vijf aandachtspunten geïdentificeerd om de mate van toepasbaarheid van risicoleiderschap te bevorderen:

- Mensen kunnen soms een onnodig risico nemen, doordat ze de negatieve gevolgen niet overzien en daardoor het risico onderschatten.
- Grote risico's, zoals schietbewegingen, moeten gereguleerd blijven.
- Het aanleren van de vaardigheden moet afgestemd zijn op het niveau.
- Soms is het nodig af te stemmen op de context, operationele versus vredesbedrijfsvoering.
- Rolmodellen kunnen ook belangrijk zijn voor draagvlak en acceptatie van risicoleiderschap.

D. Hoe kan, gegeven de antwoorden op deelvragen A, B en C, risicoleiderschap binnen CLAS, CLSK en CZSK geïmplementeerd worden?

De acht veranderfasen van Kotter (1996) passen als implementatiestrategie bij risicoleiderschap. De fasen zijn:

1. Urgentiebesef bevestigen
2. Een leidende coalitie vormen
3. Visie en strategie ontwikkelen
4. De verandervisie communiceren
5. Een breed draagvlak creëren
6. Kortetermijnsuccessen genereren
7. Verbeteringen consolideren en vermenigvuldigen
8. Verankering in de organisatiecultuur

Vernieuwingen met een relatief groot voordeel, die aansluiten bij de praktijk en die beproefd, waarneembaar en minder complex zijn, zullen sneller worden omarmt (Gonera et al., 2021).

10.2 Onderzoeksbependingen

10.2.1 Onderzoeksstrategie

Doordat is gekozen voor een case study als methodiek is het moeilijk om tot algemene beschrijvende uitspraken te komen (Verschuren & Doorewaard, 2021, p. 180). De opgedane observaties en inzichten uit de resultaten van dit onderzoek kunnen echter wel meegenomen worden naar andere contexten binnen en mogelijk ook buiten Defensie (Gioia, 2021).

10.2.2 Dataverzameling

Doordat het een vergelijkende casestudy is van operationele eenheden, was de beschikbaarheid van medewerkers voor deelname aan het onderzoek beperkt. De grootste uitdaging tijdens het onderzoek was dat enkele beoogde eenheden op missie waren of op het punt stonden om te vertrekken. Daarmee was er beschikbaarheid in beperktere periodes. Er is geen concessie gedaan door bijvoorbeeld voor alternatieve eenheden te kiezen. De doorlooptijd van het onderzoek is daardoor opgelopen. Door het houden van interviews met een nadrukkelijke koppeling met de werkzaamheden van de doelgroep was de bereidheid tot deelname wel hoog.

De opbrengsten van de interviews zijn afhankelijk van de kennis en /of risicobewustzijn van de deelnemers. Men kan de eigen risico's goed benoemen, iets minder dat van collega's. Dat kan duiden op bevestigingsbias en is terug te zien in enkele verschillen in genoemde risico's in de interviews ten opzichte van wat in de procesbladen en het RI&E-brondocument naar voren kwam als risico's. De kennis en/of risico bewustzijn was wisselend bij de deelnemers, maar dat draagt bij aan een voldoende representatief beeld.

10.2.3 Data-analyse

De RI&E's tussen de onderzochte eenheden verschillen in kwaliteit en diepgang. De kwaliteit is afhankelijk van kennis van steller, betrokkenheid van de eenheden zelf en de mate van de bijdragen die deskundigen, zoals een bedrijfsarts of vertrouwenspersoon, hebben geleverd. Ook verschillen de risicowegingen per eenheid. Eenzelfde soort risico kan lager of hoger ingeschaald zijn tussen eenheden. Dit kan een vertekend beeld geven, maar als de weging consequent te laag of te hoog is doorgevoerd geeft het nog steeds een goed beeld in wat men zelf lage of hoge risico's vindt.

Sommige scenario's zijn zo geformuleerd dat ze in meerdere categorieën van risicofactoren vallen. In dat geval is gekozen voor de meest van toepassing zijnde risicofactor. Scenario's met uitsluitend materiële schade zijn niet meegenomen, omdat dat geen arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's zijn.

In de data zijn verschillen zichtbaar in de hoeveelheid risico's per eenheid. Dit is deels te verklaren door het verschil in abstractieniveau van de scenario's. Risico's kunnen bijvoorbeeld voor een botengroep of per boot geïventariseerd en beoordeeld worden. Voor dit onderzoek maakt dat weinig uit, omdat het doel is te achterhalen met welke structurele risico's men te maken heeft.

10.3 Aanbevelingen

Hoewel dit onderzoek binnen drie OPCO's is uitgevoerd, en daardoor niet te generaliseren is naar ieder Defensieonderdeel, zijn de resultaten indicatief en kunnen de opgedane observaties en inzichten wel meegenomen worden naar andere contexten (Gioia, 2021). Dit onderzoek laat zien dat risicoleiderschap voor tenminste een groot deel van de arbeidsveiligheid & gezondheid gerelateerde risico's toepasbaar is. Daarom is het Defensie aanbevolen om te onderzoeken hoe risicoleiderschap de implementatie van Integraal Risicomanagement en de doelen uit de nota '*Veiligheid versterken bij Defensie*' (Van der Maat, 2022) kan ondersteunen. De vijf vaardigheden uit dit onderzoek kunnen een vertrekpunt vormen voor de opleidingsdoelen die Defensie zich voor 2025 gesteld heeft. Hoewel onzekerheden niet weg te nemen zijn met technische en organisatorische maatregelen is het aanbevolen om ook te onderzoeken of de ondersteunende systemen en de manier waarop veiligheid is georganiseerd binnen Defensie het toepassen van risicoleiderschap voldoende ondersteunt. Dit kan onderdeel zijn van het programma IRM in opdracht van de Directie Veiligheid in een samenwerkingsverband tussen het NLDA en het Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid (CEAG). Het sluit aan bij gedragsonderzoeken die het CEAG uitvoert.

Voor de implementatie van risicoleiderschap zijn de acht fasen van Kotter (1996) aanbevolen. Communiceer de verandering Defensiebreed via diverse communicatiekanalen en herhaal de boodschap regelmatig ter

bevordering van een gevoel van urgentie en draagvlak doordat medewerkers zich betrokken voelen. Richt een leidende coalitie in, met voldoende geloofwaardige, deskundige en bewezen medewerkers. Deskundigheid kan via kenniscentra zoals het CEAG aangetrokken worden. Deskundigen zoals communicatiedeskundigen kunnen helpen om met de boodschap het gevoel van urgentie vorm te geven. Met partnerschappen tussen stakeholders kunnen organisatiedoelstellingen behaald worden. Door kortetermijn successen te plannen en te organiseren, kunnen er ambassadeurs bij de werkgevers ontstaan. Het is daarnaast aanbevolen om de toepassing van risicoleiderschap binnen de kaders van Safety II nader te onderzoeken, omdat er overlap lijkt te zijn en de principes van Safety II (Hollnagel, 2014) binnen Defensie steeds meer omarmd lijken te worden. Ook dit kan onderdeel zijn van het programma IRM in opdracht van de Directie Veiligheid in een samenwerkingsverband tussen het NLDA en het Coördinatiecentrum Expertise Arbeidsomstandigheden en Gezondheid (CEAG). Dit kan een promotieonderzoek zijn.

Het is tot slot aanbevolen om de invloed op risicoleiderschap door formele en informele leiders en rolmodellen te (laten) onderzoeken binnen, of onder regie van, het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD) vanwege de expertise in leiderschap die men heeft. Het is aanbevolen ook te onderzoeken in hoeverre risicoleiderschap onderdeel kan zijn van de holistische benadering van leiderschap binnen Defensie.

Referenties

Literatuur

- Artinger, F., Petersen, M., Gigerenzer, G. & Weibler, J. (2014). *Heuristics as adaptive decision strategies in management*. Journal of Organizational Behavior. 36. 10.1002/job.1950.
- Augustsson, G., Olofsdotter, G. and Wolven, L. (2010). *Swedish managers in TWA act as boundary spanners*. Leadership and Organization Development Journal, Vol. 31, No. 1, pp. 4-17.
- Baksteen, B. (1995). *Flying is not safe*. Safety Science, Vol.19, No. 2–3, pp. 287-294.
- Boskeljon-Horst, L., De Boer, R.J., Sillem, S., Dekker, S.W.A. (2022). *Goal Conflicts, Classical Management and Constructivism: How Operators Get Things Done*. Safety 2022, 8, p. 37.
- Breivik, G., Sand, T. S., & Sookermany, A. M. (2015). *Risk-Taking and Sensation Seeking in Military Contexts: A Categorized Research Bibliography*. Moving soldiers, Oslo: Norwegian School of Sport Sciences Defence Institute, Norwegian Defence University College.
- Coeckelbergh, M. (2006). *Regulation or Responsibility? Autonomy, moral imagination, and engineering*. Science, Technology, & Human Values, Vol. 31, No. 3, pp. 237-260.
- Corporaal, A. (2017). *'Moving your world by creating memorable experiences' Hoe vliegers veiligheid, kosten en klant balanceren onder invloed van ervaring, tijd en peers* (Masterthesis). Master Risk Management, Universiteit Twente, Enschede.
- Dekker, S.W.A. (2001). *The re-invention of human error*. Human factors and aerospace safety, 1, pp. 247-265.
- Dekker, S.W.A. (2003). *Failure to adapt or adaptations that fail: contrasting models on procedures and safety*. Applied Ergonomics, Vol. 34, No. 3, pp. 233–238.
- Dekker, S.W.A., Cilliers, P., Hofmeyr, J.H. (2011). *The complexity of failure: Implications of complexity theory for safety investigations*, Safety Science, Vol. 49, No. 6, pp. 939-945.
- Dekker, S.W.A. (2017). *Just Culture. Restoring trust and accountability in your organization*. Boca Raton: CRC Press.
- Dimitriu, G.R. (2021). *De moderne leider heeft buikpijn*. Militaire Spectator, jaargang 190, No. 7/8, pp. 394 – 403.
- Fourie, W. (2022). *Leadership and risk: a review of the literature*. Leadership & Organization Development Journal Vol. 43, No. 4, 2022, pp. 550-562.

- Gonera, A., Svanes, E., Bugge, A.B., Hatlebakk, M.M., Prexl, K.-M., Ueland, Ø (2021). *Moving Consumers along the Innovation Adoption Curve: A New Approach to Accelerate the Shift toward a More Sustainable Diet*. *Sustainability* 2021, 13, p. 4477.
- Gore, T. D., & Bracken, C. C. (2005). *Testing the theoretical design of a health risk message: Re-examining the major tenets of the extended parallel process model*. *Health Education and Behavior*, 32(1), pp. 27-41.
- Hale, A., Borys, D. (2013). Working to rule, or working safely? Part 1: A state of the art review. *Safety Science*, Vol. 55, pp. 207–221.
- Hanna, J.T., Elms, A.K., Gill, H., Stanley, D.J. and Powell, D.M. (2019). *The effect of leader risk-taking on subordinate felt trust*. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 40, No. 2, pp. 163-176.
- Hart, W., Buiting, M. (2012). *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer.
- Hofmann, D.A. and Morgeson, F.P. (1999). *Safety-related behavior as a social exchange: the role of perceived organizational support and leader-member exchange*. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84 No. 2, pp. 286-296.
- Hollnagel, E. (2014). *Safety-I and Safety-II. The past and future of safety management*. Surrey. Ashgate.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1974). *Judgement under uncertainty: Heuristics and biases*. *Science*, 185 (4157), pp. 1124-1131.
- Kotter, J.P. (1996), *Leiderschap bij verandering, Amsterdam*. Boom Uitgevers Amsterdam.
- Koza, M., Lewin, A., & Carolina, N. (2000). *Managing Partnerships and Strategic Alliances: Raising the Odds of Success*. *European Management Journal*, Vol. 18, No 2, pp. 146–151.
- Lawler, E. E. (1992). *The ultimate advantage: Creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nederlands Normalisatie Instituut (2018). *Risicomanagement–Richtlijnen*. NEN-EN-31000 (nl).
- Nielsen, M.B., Eid, J., Mearns, K. and Larsson, G. (2013). *Authentic leadership and its relationship with risk perception and safety climate*. *Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 34 No. 4, pp. 308-325.
- Olsson, R. (2006). *Managing Project Uncertainty by using and Enhanced Risk Management Process* (proefschrift). Mälardalen University Press, Västerås.
- Pratkanis, R.E., Uriel, Y., (2011). *The expert snare as an influence tactic: Surf, turf, and ballroom demonstrations as some compliance consequences of being altercast as an expert*. *Current psychology: A journal for diverse perspectives on diverse psychological issues*, 30(4), pp. 335-344.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*, 5th ed. New York, USA: Free Press.

- Roggeveen, V. (2022). *The influence of leadership on the prevention of safety incidents. On risk reduction, leadership, safety principles and practices* (proefschrift). Universiteit Leiden, Leiden.
- Schilling, M.A. (2020). *Strategic management of technological innovation*. New York: McGraw-Hill Education.
- Sent, E.M. & Klaes, M. (2005). *A Conceptual History of the Emergence of Bounded Rationality*. *History of Political Economy* – 37, pp. 27-59.
- Simon, H.A. (1957). *Models of Man*. *The Economic Journal*, Vol. 69, No. 275, pp. 547–549. New York: Wiley.
- Simon, H.A. (1987). *Bounded Rationality*. In *The New Palgrave Dictionary of Economics*, edited by J. Eatwell, M. Milgate, and P. Newman. London: Macmillan.
- Sitkin, S.B. & Pablo, A.L. (1992). *Reconceptualizing the determinants of risk behavior*. *Academy of Management Review*, 17(1), pp. 9-38.
- Slovic, P. (1972). *Information processing, situation specificity, and generality of risk-taking behavior*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 22, pp. 128-34.
- Spreitzer, G.M., Mishra, A.K. (1999). *Giving up control without losing control. Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making*. *Group & Organization Management*, Vol. 24, No. 2, pp. 155-187.
- Sull, D., Eisenhardt, K.M. (2012). *Simple rules for a complex world*. *Harvard Business Review* 90(9). Harvard Business School Publication Corp.
- Swuste, P., Groeneweg, J., Van Gulijk, C., Zwaard, W., Lemkowitz, S. (2018). *Safety management systems from Three Mile Island to Piper Alpha, a review in English and Dutch literature for the period 1979 to 1988*, *Safety Science*, Vol. 107, pp. 224-244.
- Van Staveren, M. Th. (2009). *Risk, innovation & change. Design Propositions for implementing risk management in organizations* (proefschrift). Universiteit Twente, Enschede.
- Van Staveren, M. Th. (2015). *Risicogestuurd werken in de praktijk*. Deventer: Vakmedianet.
- Van Staveren, M. Th. (2018). *Risicoleiderschap; Doelgericht omgaan met onzekerheden*. Vakmedianet.
- Van Staveren, M. Th. (2020). *Iedereen risicoleider*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Van Staveren, M. Th. (2021). *What can controllers and internal auditors do to support risk ownership?* *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 95(7/8), pp. 261–268.
- Woods, D. D., Johannesen, L. J., Cook, R. I., & Sarter, N. B. (1994). *Behind human error: Cognitive systems, computers and hindsight*. Dayton, OH: CSERIAC.
- Zwaard, W. (2007). *Kroniek van de Nederlandse veiligheid*. Arnhem: Syntax Media.

Doctrines, nota's en rapportages

CLSK (2014). *Voorschrift Bedrijfsveiligheid CLSK, versie 2*. Breda: CLSK.

- Joustra, T.H.J., Muller, E.R., Van Asselt, M.B.A. (2017), *Mortierongeval Mali*. Den Haag: Onderzoeksraad voor Veiligheid.
- Ministerie van Defensie, (2009). *Competentiewoordenboek Defensie*, uitgave 2. Den Haag: Hoofddirectie Personeel.
- Ministerie van Defensie (2018). *Een veilige defensieorganisatie. Plan van aanpak ter verbetering van de veiligheid binnen Defensie*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Ministerie van Defensie (2020). *Aanwijzing Integraal Risicomanagement Defensie (te beginnen bij veiligheid)*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- North Atlantic Treaty Organization (2019). *NATO Standard. AJP-3. Allied joint doctrine for the conduct of operations. Annex D - Military risk management*. Edition C, Version 1. Brussel: NATO Standardization Office.
- Staal, B., Borghouts, H.C.J.L., Meyer, J., Felix, P.J.M. (2006). *Ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht. Rapportage over onderzoek naar vorm en incidentie van en verklarende factoren voor ongewenst gedrag binnen de Nederlandse krijgsmacht*. Den Haag: Commissie Staal.
- Van der Maat, C.A. (2022). *Veiligheid versterken bij Defensie (nota BS2022023125)*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Van der Veer, J., Klaassen, C.J.M., Berlijn, D.L., De Jong, A.H.M (2018). *Het moet en kan veiliger! Eindrapport Commissie van der Veer*. Den Haag: Commissie van der Veer.
- Verbeet, G.A., Van Doorn-Spronken, J., Helsloot, I., Van Ede, T., Mekel, M., Van de Laar, D. (2020). *Het begin is er...maar versnelling is nodig! Jaarrapport 2020*. (z.p.): Visitatiecommissie Defensie en Veiligheid.
- Wever, R. et al. (2021). *Adviesrapport over inrichting Integraal Risicomanagement bij Defensie. Huidige situatie, ambitie en organisatie van de verandering*. Amsterdam: NLR. [CONCEPT].

Internetbronnen

- Defensie (2018). Gedragscode Defensie. Geraadpleegd op 15 jan 2022, van <https://www.defensie.nl/downloads/publicaties/2018/12/04/gedragscode-defensie>.
- Defensie (2022). Officiers-in-opleiding.jpg. Geraadpleegd op 15 mei 2022, van <https://www.defensie.nl/binaries/content/gallery/defensie/content-afbeeldingen/onderwerpen/defensieacademie/officiers-in-opleiding.jpg?download>.
- NOS (2017, 3 oktober). *Aftreden: Minister Hennis stapt op na zware kritiek van de Kamer*. Geraadpleegd op 15 jan 202, van <https://www.youtube.com/watch?v=MnLg1GWx3Qk>

- Onderzoeksraad voor Veiligheid (2017). *Mortar accident Mali*. Geraadpleegd op 14 jan 2022, van <https://www.onderzoeksraad.nl/en/page/4401/mortar-accident-mali>.
- Staatscourant (2018). *Instellingsbesluit Visitatiecommissie Defensie en Veiligheid. Besluit nr. BS2018014803*. *Staatscourant nr. 52801*. Geraadpleegd op 15 jan 2022, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2018-52801.html>.
- Staatscourant (2022). *Certificatieschema voor het persoonscertificaat voor de arbokerndeskundige voor de scopes: Arbeidshygiënist, Hogere veiligheidskundige en Arbeids- en organisatiedeskundige. Tabel 2: Scope van certificering*. *Staatscourant nr. 7977*. Geraadpleegd op 1 mei 2022, van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2022-7977>.

Methodische literatuur

- Denscombe, M. (2017). *The good research guide. For small-scale social research projects*. New York: McGraw-Hill Education.
- Eisenhardt, K. M. (1989). *Building Theories from Case Study Research*. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Flyvbjerg, B., (2006). *Five misunderstandings about case-study research*. *Qualitative inquiry*, Vol. 12, No. 2, pp. 219-245.
- Francis, J.J., Johnson, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M.P, Grimshaw, J.M. (2010). *What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies*. *Psychology and health*, Vol. 25, No. 10, pp. 1229– 245.
- Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L. (2012). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia Methodology*. *Sage: Organizational research methods* 16 (1), pp.15-31.
- Gioia, D.A. (2021). *A systematic methodology for doing qualitative research*. *The journal of applied behavioral science* 2021, Vol. (57(1), pp. 20-29.
- Hennink, M.M., Kaiser, B.N., Marconi, V.C. (2017). *Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough?* *Quality health research*. Vol. 27(4), pp. 591-608.
- Verschuren, P.J.M., Doorewaard, J.A.C.M. (2021). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Amsterdam: Boom Uitgevers.

Methodische internetbronnen

- Dingemans, K. (2022). *Validiteit van interviews. Uitleg, voorbeelden & stappenplan*. Scribbr. Geraadpleegd op 20 maart 2023, van <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-in-interviews>.
- Universiteit Twente (2021). *Ethics committee BMS / domain Humanities & Social Sciences*. Geraadpleegd op 12 juli 2021, van <https://www.utwente.nl/en/bms/research/ethics-domainHSS/>

Software

Oracle (versie 2016, 29 oktober) [PeopleSoft Melden Voorvallen (PSMV)]. Den Haag: Ministerie van Defensie.

Bijlage 1 Resultaat en analyse documentatie-onderzoek

Tabel 1 Geïventariseerde risico's

Risicofactor Op basis van de risicoscenario's	Cluster risicofactor	CZSK Aantal X geïdentificeerd RI&E	CLSK Totaal aantal X geïdentificeerd in RI&E	CLAS Totaal aantal X geïdentificeerd in RI&E
Werkdruk	Psychosociale arbeidsbelasting	2		1
Pesten, seksuele intimidatie, agressie en geweld	Psychosociale arbeidsbelasting			
Discriminatie	Psychosociale arbeidsbelasting			
Inhoud en organisatie van de arbeid	Psychosociale arbeidsbelasting	29	2	
Gezondheidsrisico's (o.a. carcinogene, mutagene, reprotoxische en sensibiliserende stoffen; procesemissies)	Gevaarlijke stoffen	8	6	
Veiligheidsrisico's (brand, explosie en zware ongevallen, opslag)	Gevaarlijke stoffen	45	2	5
Micro-organismen (bacteriën, schimmels, virussen, parasieten; infectieuze agentia, toxinen, allergenen)	Biologische agentia	2	4	
Klimaat (hoge en lage temperaturen, luchtverversing, luchtvochtigheid, tocht)	Fysische factoren	4		
Straling (ioniserende straling, niet-ioniserende straling, uv-straling, kunstmatige optische straling)	Fysische factoren	4		
Verlichting, daglicht	Fysische factoren			
Schadelijk/hinderlijk geluid	Fysische factoren	9	2	3
Trillingen en schokken	Fysische factoren			
Werken onder overdruk	Fysische factoren			
Werk- en rusttijden	Werk- en rusttijden			6
Ploegendienst	Werk- en rusttijden			
Nachtarbeid	Werk- en rusttijden			
Arbeidsmiddelen: geschiktheid, beschikbaarheid, bevoegd gebruik, keuringen en onderhoud	Arbeidsmiddelen en -plaatsen	6		2
Inrichting arbeidsplaatsen, zoals eisen voor werkruimten, orde en netheid, beveiligingen, veiligheids- en gezondheidssignalering, bewegingsruimte en werken op hoogte (valgevaar); Voorzieningen in noodsituaties, zoals noodstopvoorzieningen, blusmiddelen, vluchtwegen en nooduitgangen	Arbeidsmiddelen en -plaatsen	221	3	7
Persoonlijke beschermingsmiddelen: noodzaak, geschiktheid, Fysieke onderbelasting (weinig beweging, lang zitten of staan)	Arbeidsmiddelen en -plaatsen	10	2	
	Fysieke belasting			
Fysieke overbelasting (tillen, dragen, duwen, trekken, repeterende bewegingen, ongunstige houdingen).	Fysieke belasting	12		1
Beeldschermwerk	Fysieke belasting	1	1	
Uitzendkrachten, stagiaires, vrijwilligers, anderstaligen, andere personen/derden (zoals bezoekers en voorbijgangers)	Bijzondere categorieën werknemers die mogelijk extra			2
Zwangeren, jeugdigen, werknemers met een	Bijzondere categorieën		1	1
Werkers die plaats- en tijdonafhankelijk werken	Bijzondere categorieën			
		353	23	28

Bijlage 2 Interviewprotocol

Voorbereiding: Voorafgaand zijn per mail onderzoeksvorstel en inleidende tekst gedeeld.

Duur: 1 uur.

Doel: Beantwoording deelvragen

Medium: MS Teams of op locatie

Beoogd effect: Kennis, inzichten en ervaring uit de lijn verzamelen en toetsing van de literatuur aan de praktijk.

A. Introductie

- Voorstellen
- *Informed consent form UT* met toelichting. Het formulier wordt vooraf aan de deelnemer verstrekt ter tekening. Aanvullende mondelinge bespreekpunten:
 - Deelnemer kan zich zonder opgave van redenen op elk gewenst moment terugtrekken.
 - Deelnemer kan na het interview contact opnemen met de interviewer over de uitkomsten via de defensiecontactgegevens.
 - Toestemming vragen om geluid op te nemen met toelichting dat opname na uitschrijven vernietigd wordt.
- Duur, doel en beoogd effect

B. Vragen

Introductievragen

1. Wat is uw functie binnen de eenheid?
2. Wat is uw ervaring met risicomanagement?

Onderzoeksvragen

3. Met welke arbeids- & gezondheidsrisico's heeft uw eenheid te maken?
4. Wat verstaat u onder *effectief omgaan met risico's*?
5. Wat is nodig om effectief om te kunnen gaan met alle typen risico's binnen arbeidsveiligheid & gezondheid van je eenheid?

Type risico's is bv interne vs externe veiligheid, lage vs hoge risico's, operationele vs vredesbedrijfsvoering.

6. Geldt dat voor alle risicotypen en -klassen? Of zijn er uitzonderingen?

Risicoklasse is de indeling op basis van de hoogte van risicoscore.

Introductie definitie risicoleiderschap: Een denk- en handelwijze waarmee medewerkers effectief omgaan met risico's met behulp van specifieke vaardigheden.

7. In welke mate zou risicoleiderschap effectiviteit voor omgang met risico's kunnen bieden of verhogen?
8. In hoeverre en in welke mate is risicoleiderschap geschikt voor de gehele reikwijdte van arbeidsveiligheid & gezondheidsrisico's van betreffende eenheid en wat is daarop van invloed?
Reikwijdte is te differentiëren in sub-domeinen fysieke veiligheid, fysische veiligheid en PSA, die verder uitgesplitst kunnen worden.
9. Welke rol speelt de context daarin? (operationele versus vredesbedrijfsvoering)
10. In hoeverre kan iedere medewerker binnen de eenheid door het ontwikkelen van vaardigheden effectief om leren gaan met risico's binnen het domein arbeidsveiligheid & gezondheid?
11. Wat zijn volgens u de belangrijkste vaardigheden om eigen te maken voor effectieve omgang met risico's?
12. Welke vaardigheden in onderstaande tabel lijken daar het meest op? Wat is uw top 3?

Tabel 1 Vaardigheden voor risicoleiderschap (Van Staveren, 2020)

1 Doelen leidend kunnen maken.	11 Scherpe keuzes kunnen maken.
2 Om kunnen gaan met meerdere en conflicterende doelen.	12 (Risiko-)onderzoek kunnen beperken en de beperkingen van dit onderzoek aan kunnen geven.
3 Waarde dominant kunnen maken.	13 Alle zes lineaire en cyclische risicostappen kunnen zetten.
4 Variatie toe kunnen laten.	14 Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen.
5 Variatie met diversiteit kunnen benutten.	15 De dynamiek van risico's kunnen hanteren.
6 Het kunnen organiseren risico-eigenaarschap en dat zelf kunnen	16 Risiko-interacties kunnen doorzien.
7 Een functionele omvang voor effectief omgaan met risico's kunnen organiseren.	17 (Kleine) verspillingen toe kunnen laten.
8 Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's.	18 Afwijkingen (en fouten) vroegtijdig op kunnen merken.
9 Kunnen uitnodigen tot omgaan met risico's.	19 De kansen van gevolgreductie kunnen benutten.
10 Onzekerheid toe kunnen laten.	20 Vragen boven antwoorden kunnen stellen.

C. Afronding

- Toelichting verdere verloop
- Ruimte voor aanvullingen en opmerkingen

Terugkoppeling

Schriftelijke terugkoppeling met samenvatting bevindingen, hoor/wederhoor.

Bijlage 3 Informed consent

UNIVERSITEIT TWENTE.
FACULTY OF BEHAVIOURAL, MANAGEMENT AND SOCIAL SCIENCES

Informatieblad & Toestemmingsformulier Onderzoek

Informatieblad voor onderzoek 'Mind over matter, mindset first. Risicoleiderschap bij Defensie'

Doel van het onderzoek

Dit onderzoek wordt geleid door Ludolf Prins. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken of risicoleiderschap geschikt is voor toepassing binnen Defensie voor arbeidsveiligheids- en gezondheidsrisico's. Risicoleiderschap is een denk- en handelwijze om met risico's om te gaan. Dit is nog niet eerder onderzocht binnen Defensie en biedt mogelijk handvatten om effectief met risico's om te gaan. De uitkomsten van het onderzoek zijn onderdeel van de masterthesis van de onderzoeker en kunnen mogelijk voor wetenschappelijke artikelen/publicaties worden gebruikt.

Hoe gaan we te werk?

U neemt deel aan een onderzoek waarbij we informatie zullen vergaren door u te interviewen en uw antwoorden te noteren/op te nemen via een audio-opname/video-opname. Er zal ook een transcript worden uitgewerkt van het interview. De verzamelde onderzoeksgegevens worden niet gedeeld met derden.

Potentiële risico's en ongemakken

Er zijn geen fysieke, juridische of economische risico's verbonden aan uw deelname aan deze studie. U hoeft geen vragen te beantwoorden die u niet wilt beantwoorden. Uw deelname is vrijwillig en u kunt uw deelname op elk gewenst moment stoppen.

Vergoeding

Er is geen vergoeding voor deelname aan dit onderzoek verbonden.

Vertrouwelijkheid van gegevens

Wij doen er alles aan uw privacy zo goed mogelijk te beschermen. Er wordt op geen enkele wijze vertrouwelijke informatie of persoonsgegevens van of over u naar buiten gebracht, waardoor iemand u zal kunnen herkennen.

Voordat onze onderzoeksgegevens naar buiten gebracht worden, worden uw gegevens zoveel mogelijk geanonimiseerd, tenzij u in ons toestemmingsformulier expliciet toestemming heeft gegeven voor het vermelden van uw naam, bijvoorbeeld bij een quote.

In een publicatie zullen anonieme gegevens of pseudoniemen worden gebruikt. De audio-opnamen, formulieren en andere documenten die in het kader van deze studie worden gemaakt of verzameld, worden opgeslagen op een beveiligde locatie bij de Universiteit Twente en op de beveiligde (versleutelde) gegevensdragers van de onderzoekers.

De onderzoeksgegevens worden bewaard voor een periode van 10 jaar. Uiterlijk na het verstrijken van deze termijn zullen de gegevens worden verwijderd of worden geanonimiseerd zodat ze niet meer te herleiden zijn tot een persoon. De onderzoeksgegevens worden indien nodig (bijvoorbeeld voor een controle op wetenschappelijke integriteit) en alleen in anonieme vorm ter beschikking gesteld aan personen buiten de onderzoeksgroep.

Tot slot is dit onderzoek beoordeeld en goedgekeurd door de ethische commissie van de faculteit BMS (domain Humanities & Social Sciences).

Vrijwilligheid

Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig. U kunt als deelnemer uw medewerking aan het onderzoek te allen tijde stoppen, of weigeren dat uw gegevens voor het onderzoek mogen worden gebruikt, zonder opgaaf van redenen. Het stopzetten van deelname heeft geen nadelige gevolgen voor u of de eventueel reeds ontvangen vergoeding.

Als u tijdens het onderzoek besluit om uw medewerking te staken, zullen de gegevens die u

UNIVERSITEIT TWENTE.

Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences

Informatieblad & Toestemmingsformulier Onderzoek

reeds hebt verstrekt tot het moment van intrekking van de toestemming in het onderzoek gebruikt worden.

Wilt u stoppen met het onderzoek, of heeft u vragen en/of klachten? Neem dan contact op met de onderzoeksleider:

Maj. ing. L. (Ludolf) Prins RAH
Hoger Veiligheidskundige | Arbeidshygiënist
Mob: 0683063869
Email: l.prins.02@mindef.nl

Voor bezwaren met betrekking tot de opzet en of uitvoering van het onderzoek kunt u zich ook wenden tot de Secretaris van de Ethische Commissie / domein Humanities & Social Sciences van de faculteit Behavioural, Management and Social Sciences op de Universiteit Twente via ethicscommittee-hss@utwente.nl. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Universiteit Twente, faculteit Behavioural, Management and Social Sciences. Indien u specifieke vragen hebt over de omgang met persoonsgegevens kun u deze ook richten aan de Functionaris Gegevensbescherming van de UT door een mail te sturen naar dpo@utwente.nl.

Tot slot heeft u het recht een verzoek tot inzage, wijziging, verwijdering of aanpassing van uw gegevens te doen bij de onderzoeksleider.

UNIVERSITEIT TWENTE.

Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences

Informatieblad & Toestemmingsformulier Onderzoek**Door dit toestemmingsformulier te ondertekenen erken ik het volgende:**

1. Ik ben voldoende geïnformeerd over het onderzoek door middel van een separaat informatieblad. Ik heb het informatieblad gelezen en heb daarna de mogelijkheid gehad vragen te kunnen stellen. Deze vragen zijn voldoende beantwoord.
2. Ik neem vrijwillig deel aan dit onderzoek. Er is geen expliciete of impliciete dwang voor mij om aan dit onderzoek deel te nemen. Het is mij duidelijk dat ik deelname aan het onderzoek op elk moment, zonder opgaaft van redenen, kan beëindigen. Ik hoef een vraag niet te beantwoorden als ik dat niet wil.

Naast het bovenstaande is het hieronder mogelijk voor verschillende onderdelen van het onderzoek specifiek toestemming te geven. U kunt er per onderdeel voor kiezen wel of geen toestemming te geven. Indien u voor alles toestemming wil geven, is dat mogelijk via de aanvinkbox onderaan de stellingen.

	JA	NEE
3. Ik geef toestemming om de gegevens die gedurende het onderzoek bij mij worden verzameld te verwerken zoals is opgenomen in het bijgevoegde informatieblad. Deze toestemming geldt dus ook voor het verwerken van gegevens betreffende mijn gezondheid/ras/etnische afkomst/politieke opvattingen/religieuze en of levensbeschouwelijke overtuigingen/lidmaatschap van vakbond/seksueel gedrag/seksuele gerichtheid en/of over mijn genetische gegevens/biometrische gegevens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ik geef toestemming om tijdens het interview opnames (geluid / beeld) te maken en mijn antwoorden uit te werken in een transcript.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Ik geef toestemming om mijn antwoorden te gebruiken voor quotes in de onderzoekspublicaties.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ik geef toestemming om mijn echte naam te vermelden bij de hierboven bedoelde quotes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Ik geef toestemming om de bij mij verzamelde onderzoeksdata te bewaren en te gebruiken voor toekomstig onderzoek en voor onderwijsdoeleinden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ik geef toestemming voor alles dat hierboven beschreven staat.	<input type="checkbox"/>	

Naam Deelnemer**Naam Onderzoeker**
Ludolf Prins**Handtekening****Handtekening****Datum****Datum**
d.d. 6 mei 2022

Bijlage 4 Resultaat en analyse interviews

Tabel 1 In interviews genoemd als nodig om effectief met risico's om te kunnen gaan

	Interview #2	Interview #3	Interview #4	Interview #5	Interview #6	Interview #7	Interview #8	Interview #9	Interview #10	Interview #11	Interview #12
CZSK	CZSK	CZSK	CZSK	CLAS	CLAS	CLAS	CLSK	CLAS	CLSK	CLSK	CZSK
Kennis van wat mis kan gaan	Voldoende tijd	Voorlichting over risico's	Aanleren waar je op moet letten	Eisen	Voorlichting	Nadenken over wat mis kan gaan	Risicobewust zijn door voorlichting	Voorlichting	Onderkennen en wegnemen risico's	Kennis van regelgeving	Bronaanpak (risico wegnemen)
Overzichtelijke verslaglegging	Toegankelijkheid informatie	Informatie over risico's	Voorlichting voor iedereen	Opleidingen	Zelfstandig en verantwoordelijk		Risico aandacht door werkgever	Kennis hebben	Techniek en uitrusting	Inzicht	Communiceren
	Vindbaarheid informatie			Ervaring overdragen			Veilig werken als niet		Procedures	Risicobewustzijn	Training
									Opleiding en training		

Tabel 2 In interviews genoemd als belangrijke vaardigheden voor effectieve omgang met risico's

Interview #1	Interview #2	Interview #3	Interview #4	Interview #5	Interview #6	Interview #7	Interview #8	Interview #9	Interview #10	Interview #11	Interview #12
CZSK	CZSK	CZSK	CZSK	CLAS	CLAS	CLAS	CLSK	CLAS	CLSK	CLSK	CZSK
Analystisch denkvermogen ontwikkelen	Bewustwording	Kunnen omgaan met gevaren	Situational awareness ontwikkelen	Inzicht kunnen ontwikkelen met risico's	Kunnen communiceren over risico's	Risicobewust kunnen zijn van jezelf en je directe	Open en niet sturend kunnen communiceren over risico's	Gezond verstand voor omgang met risico's	Flexibel om kunnen gaan met risico's	Kunnen communiceren over risico's	Kunnen communiceren over risico's
Zelfkritische houding ontwikkelen	Ervaring toe kunnen passen	Jezelf kunnen redden	Kunnen communiceren/aanspreken	Kunnen communiceren over risico's				Regelgeving toe kunnen passen	Met stress om kunnen gaan		Handelen voor het grotere geheel, niet alleen voor
Informatie kunnen combineren									Verantwoordelijkheidsgevoel ontwikkelen		

Tabel 3 In de interviews gekozen vaardigheden uit volgens tabel 1 Vaardigheden voor risicoleiderschap (Van Staveren, 2020)

	Interview #1	Interview #2	Interview #3	Interview #4	Interview #5	Interview #6	Interview #7	Interview #8	Interview #9	Interview #10	Interview #11	Interview #12
	CZSK	CZSK	CZSK	CZSK	CLAS	CLAS	CLAS	CLSK	CLAS	CLSK	CLSK	CZSK
1. Doelen leidend kunnen maken.												
2. Om kunnen gaan met meerdere en conflicterende doelen.												
3. Waarde dominant kunnen maken.												
4. Variatie toe kunnen laten.												
5. Variatie met diversiteit kunnen benutten.												
6. Het kunnen organiseren risico-eigenaarschap en dat zelf kunnen nemen.												
7. Een functionele omvang voor effectief omgaan met risico's kunnen organiseren.												
8. Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's.												
9. Kunnen uitnodigen tot omgaan met risico's.												
10. Onzekerheid toe kunnen laten.												
11. Scherpe keuzes kunnen maken.												
12. (Risico-)onderzoek kunnen beperken en de beperkingen van dit onderzoek aan kunnen												
13. Alle zes lineaire en cyclische risicostappen kunnen zetten.												
14. Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen.												
15. De dynamiek van risico's kunnen hanteren.												
16. Risico-interacties kunnen doorzien.												
17. (Kleine) verspillingen toe kunnen laten.												
18. Afwijkingen (en fouten) vroegtijdig op kunnen merken.												
19. De kansen van gevolgreductie kunnen benutten.												
20. Vragen boven antwoorden kunnen stellen.												

Tabel 4 Vijf aandachtspunten per vaardigheid (Van Staveren, 2020)

1. Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's	2. Afwijkingen (en fouten) vroegtijdig op kunnen merken	3. Scherpe keuzes kunnen maken	4. Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen	5. Met meerdere en conflicterende doelen omgaan
Een werkomgeving creëren van vertrouwen door zelf vertrouwen te geven	Afwijkingen herkennen en fouten relativeren in de dagelijkse praktijk.	De visie en missie helder voor ogen hebben.	Erkennen dat de standaardmethode voor omgaan met risico's niet bestaat.	De realiteit van meerdere doelen erkennen.
De combinatie van intentie en vakmanschap organiseren.	Met aandacht kijken en luisteren.	Duidelijke kaders vanuit principes en waarden hanteren.	Samen met een aantal betrokkenen gewoon ergens beginnen.	De realiteit van conflicterende doelen erkennen
Controles en verantwoording beperken en uit kunnen leggen	Systeem I-denken met Systeem II-denken toetsen	De risicobereidheid expliciet maken.	Experimenteren met risicosturing.	Expliciete afwegingen voor maatregelen, vanuit doelen en gevolgen maken.
Afwijkingen van regels toestaan, mits noodzakelijk en achteraf gemotiveerd.	Tijdig een time-out nemen.	Bewuste en onderbouwde keuzes maken.	Vanuit overtuigingen leren van risicosturing.	Risicosturing om dilemma's met conflicterende doelen op te lossen benutten.
Mensen aanspreken en ingrijpen bij schenden van vertrouwen	Mentale fitheid ontwikkelen.	De moed ontwikkelen om te durven kiezen.	De kracht van woorden benutten.	Risicosturing als middel, nooit als doel, benutten.

Bijlage 5 Codering interviews

Tabel 1 Codering interviews marineschip

Quote	1e Order thema	2e Order thema	3e Order thema
"Als je uit de operationele lijn komt, ben je van het begin af aan in je loopbaan al bezig met het nemen van beslissingen over zaken die wel of geen risico zijn."	Met risico's om kunnen gaan	Variatie toestaan	Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's.
"In principe als iedereen zelf weet of ze veilig aan het werk zijn heb je ook geen veiligheidsofficier nodig."			
"Soms kun je je afvragen of de opdrachten die uitgevoerd moeten worden nou op dat moment wel zo belangrijk zijn omdat je wel kan verkopen; tot hier en niet verder, we zijn er niet gereed voor en daarom doen we het niet."			
"Dat er af en toe gezegd wordt; dat kun je wel willen, maar dat kan gewoon niet."			
"Je hebt er niks aan dat je bijvoorbeeld heel snel je kanon geladen hebt, maar dat er patronen van tevoren afgaan waardoor je mensen doodgaan en je doelen niet"			
"Je kan er wel voor gaan en als je zelf het idee hebt dat het nog steeds veilig is dan zou je nog steeds veilig af kunnen wijken van de regel."			
"Ik denk niet dat je voor alle lage risico's een heel boekwerk moet schrijven."			
"als je iemand met gevaarlijke stoffen laten schoonmaken of ontkalken moet je dat wel bij iemand kunnen neerleggen om dat met de juiste mindset veilig te doen."			
"In ons vakgebied moet je acties ondernemen en je moet soms heel snel tot actie overgaan."			
"Geen patiënt (of bloedvat) is gelijk, geen behandeling die je toepast is gelijk."			
"Er kan altijd wat gebeuren. Komt ook vaak doordat mensen gehaast werken merk ik, dan zien we vaak kleine ongevalletjes gebeuren."			
"Hoe meer regels je maakt, hoe meer mensen met de hakken in het zand gaan."			
"In plaats van regelletjes opstellen dat je mensen leert wat de standaard is en waar je op moet letten."			
"Een veiligheidsdoel vind ik een beetje vreemd. We hebben nooit een doel om iets veilig te doen. We moeten iets doen en dat moeten we veilig doen."			
"Meestal gaat het goed, maar als dingen structureel fout gaan wordt het een optelsom. Het is gewoon bewustwording."			
"als het verhaal goed verklaarbaar is waarom je dingen doet en het gaat dan fout, dan is het zo."			
"In een rescue case, waarin je iemands leven kunt redden, is dat het risico misschien wel waard. Terwijl dat niet noodzakelijkerwijs je opdracht is."			
"Dat is ook een die je niet kan verkopen aan het thuisfront."			
"Je moet er ook kunnen vertrouwen dat bepaalde procedures en bepaalde mensen goed werken, anders komt het teveel op de eigen bordje terecht en ga je dingen over het hoofd zien."	Verantwoordelijkheid geven en nemen		
"Sommigen vinden zichzelf niet bekwaam of doen het niet vaak genoeg en dan bellen ze bijvoorbeeld het IC om een infuus te prikken. Of ze vragen iemand die het wel vaker doet. Ze lopen dan weg voor dat wat ze zouden moeten kunnen."			
"sommige risico's moet je gewoon reguleren."			
"Soms heb je naast communiceren ook strikte regels nodig."			
"Voor sommige dingen heb je dus wel procedures nodig. Voor een prikincident ook, dat staat ook op papier. Daar kun je moeilijk van afwijken of anders"			
"Ik heb een keer meegemaakt dat een sergeant zich niet vast wilde maken, terwijl twee korporaals dat wel deden."			
"lijsten kun je voor dingen als schieten niet loslaten."			
"Mijn generatie is soms te makkelijk."			
"We werken veel samen met de vliegende wereld. Daar is veiligheid sowieso vaak heel belangrijk, omdat er maar iets hoeft fout te gaan, waardoor het goed fout"			
"Ik herken dat gedrag van; 'Ja, maar vroeger...'. Dan denk ik, leuk, maar 21e eeuw, nieuwe protocollen."			
"dat je de officier van de wacht hebt die zorgt dat alles veilig verloopt, terwijl iedereen weet dat het veilig moet gaan. Ik denk dat er altijd wel mensen zijn die"	Sommige dingen mogen niet mis gaan	Reguleren hoge risico's geeft houvast	
"Gisteren was er ook iemand met een hoogwerker zonder de juiste valbeveiliging. Daar zeg ik wel wat van."			
"Je moet wel zelfs tegen de commandant die over de trossen heen stapt durven te zeggen; 'Zou u misschien...'"			
"Niet bang zijn om iemand aan te spreken als ze fouten maken of onveilig aan het werk is."			
"ik zeg altijd tegen een commandant dat wanneer hij met mij wil varen, hij ook graag bevoegde en bekwame verpleegkundige wil die je kan behandelen. Dus moet ik gewoon die uren maken."			
"Je informeert een commandant ook over de risico's en adviseert de commandant, zodat hij een weloverwogen keus kan maken."			
"Je moet zelf dingen meemaken. Je kunt niet alles uit een PowerPoint-les halen. Je moet operationele ervaring opdoen."			
"Maar in principe als je dat in goede omstandigheden, in alle rust en goed hygiëne doet, kun je prima op elkaar oefenen. Dan moet je dat buiten het boekje om doen, als je dat echt wil kunnen."			
"wij hebben natuurlijk veel risicovolle en voorbehouden handelingen. En wat je ziet is dat de bekwaamheid daarin niet altijd optimaal is."			
	Kunnen communiceren over risico's		
	Voorbereid zijn	Voorbereid kunnen zijn	Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen.

Tabel 2 Codering interviews luchtmachtsquadron

Quote	1e Order thema	2e Order thema	3e Order thema			
"Met veel risico's wordt op een standaard manier omgegaan. Dan is het risico niet weg, maar iedereen weet wat te doen om dat te mitigeren."	Met risico's om kunnen gaan	Variatie toestaan	Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's.			
"Dan zegt de TD je moet geen landingen hier meer maken, want we hebben geen banden meer. Wij zeggen dan koop zo snel mogelijk lokaal nieuwe banden aan. Die antennes konden we missen en vervangen we dan in Nederland."						
"Dan kijk je ook naar de dreiging in het gebied en heb ik een counter measure. Wat ga ik doen als dat gebeurt. Heb ik voor iedere dreiging die ik tegenkom een effectieve manier om daar mee om te gaan."						
"In Nederland zet je daar een vliegtuig op stil als er geen operationele noodzaak toe is. Als OPS hebben wij met ORM een afweging gemaakt om een ander masker op te hangen met slang die 40 cm korter is."						
"Iedereen wil gezond thuiskomen. Alleen de scope dat je over 40 jaar nog veilig thuis wil komen is vaak wat lastiger. Maar met name voor de korte termijn, bijvoorbeeld ook tijdens missies, zijn mensen echt wel goed bezig met risico's om te gaan."						
"Mensen moeten bewust zijn van de risico's. Wanneer heb je het grootste risico om die dampen binnen te krijgen. Met running engines als je lang op de grond stilstaat."						
"Als je dingen vaak doet word je er goed in. Dat proberen we met training te bewerkstelligen. Als je altijd hetzelfde doet, wordt je er goed in en de risico's kleiner."						
"...we leren mensen dat ook aan. Als het niet kan, dan kan het gewoon niet."						
"Vaak wil de technische dienst repareren, maar willen wij nog even doorvliegen. Dat vraagt wel enige inzicht en risicobewustzijn."						
"Toen hebben we zelf bekeken of we dat niet met een zuurstofmasker en -flesje konden doen. Op die manier hebben we dat toen tijdelijk opgelost, totdat die masker er waren. Maar we hebben daardoor zeker operaties niet kunnen uitvoeren."						
"Het maakt niet uit of het vliegveiligheid is of een ander risico. De denkwijze daarin is altijd hetzelfde."						
"Dus je bent constant bezig met risicoanalyses, wat kunnen we ermee en wat niet. Het bedrijf laat de keus vaak ook wel bij de SME (subject matter expert) liggen. Als die zegt dat het niet kan, dan wordt daar wel naar geluisterd."						
"Als het gebeurt en je moet wel dingen doen dan moet je er wel over nadenken, anders kom je in een hele vervelende situatie terecht. We hebben dat doorgesproken met de experts van OPS en dan nemen we als OPS een besluit dat we ermee doorvliegen, want de noodzaak van de missie is hoger dan de kans dat er dit misgaat."				Dingen kunnen foutlopen		
"Ze zeggen niet voor niets 'Safety Always', maar uiteindelijk krijg je altijd een doel mee en er zitten altijd risico's aan. En wanneer heiligt het doel de middelen en de risico's."						
"Nou hebben wij daar een aantal systemen voor die we kunnen gebruiken, die civiele vliegtuigen niet hebben, maar helemaal nul is het risico nooit."						
"Van voldoende rust, tot uitrusting en opleidingen. Dat zijn heel veel dingen die samenkomen tot een geheel, waardoor je weinig risico loopt."						
"Je wordt in het begin opgeleid met basisvaardigheden rondom het vliegtuig. Vanaf het begin dat je vliegt kom je met risico's in aanraking."						
"...als iemand, chargerend, verbaasd is dat we in missiegebied worden neergeschoten zou dat vreemd zijn. Dat wij dingen doen die je normaal nooit zou doen maakt het mooi."						
"Je kunt mensen wel voorbereiden, maar echt leren is moeilijk. Je weet nooit hoe iemand echt zal reageren, totdat die in een bepaalde situatie komt."						
"Het kan bij ons niet anders dan dat je flexibel bent. Alles loopt altijd anders dan gepland. Dat is ook de charme ervan."						
"Risico's hebben we altijd. Het gaat erom hoe je er met z'n vijven als crew mee omgaat."						
"In het missiegebied moet je vaak roeien met de riemen die je hebt en heb je niet alles voorradig."						
"Ook mensen erop wijzen dat je als leidinggevende ervoor verantwoordelijk bent dat het niet alleen om hun eigen gezondheid gaat, maar ook dat ze aansprakelijk zijn als geconstateerd wordt dat PBM's niet gebruikt worden."	Verantwoordelijkheid geven en nemen					
"Operationeel kunnen we meer risico nemen, maar de wens is om dat niet te doen. Je neemt geen risico's, maar je neemt een besluit over wat verantwoord is om te doen en er bestaat bijvoorbeeld een kans dat het vliegtuig kapot gaat."						
"Risico's kunnen low, medium, significant, high of extreem zijn. Welk risico mag je dan nemen en wie moet daar verantwoording voor afleggen."						
"Verantwoordelijkheidsgevoel is ook een goede eigenschap."						

<p>"...de werkgever moet er iets aan doen om je niet bloot te stellen en jij moet veilig blijven werken."</p> <p>"Het is moeilijk om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen als niet iedereen het even belangrijk vindt. En als je dat vrijblijvend laat en je zet er geen verplichting op en je blijft mensen er niet op aanspreken, dan zijn er altijd lui die zeggen; 'Ik doe dat niet'."</p> <p>"Ik denk dat mensen te gemakkelijk een gezondheidsrisico nemen waarvoor ze op de lange termijn de effecten voor de gezondheid niet kunnen overzien. Kijk naar chroom 6. De gemiddelde persoon kan dat niet overzien en ziet dat niet als risico. Dus ik denk zeker dat we daar strak op moeten zitten en vanuit het bedrijf regels voor op moet leggen."</p> <p>"Standaardprocedures zorgen ervoor dat wij elkaar checken en dat nooit zou moeten kunnen gebeuren." (naschrift: fragment over mogelijkheid onaangeleerd in een vliegtuig zitten met open deuren)</p> <p>"Tijdens missies probeer je ze zo klein mogelijk te maken, maar uiteindelijk zijn er altijd risico's. Ook daar heb je procedures voor om ze zoveel mogelijk te verkleinen."</p> <p>"In de ICAO-wetgeving staat welke je middelen je wel en niet bij elkaar mag zetten. Dat is helemaal gevangen in regelgeving. We kunnen niet helemaal zonder regels, dat kan echt ook niet."</p> <p>"We hebben bijvoorbeeld regelgeving, dat wanneer een onderdeel mist, dat je niet mag vliegen of een vliegbeperking hebt. Dat gebruiken wij soms om bijvoorbeeld toch een operatie door te kunnen zetten."</p>	Sommige dingen mogen niet mis gaan	Reguleren hoge risico's geeft houvast	
<p>"Je merkt wel dat niet alle mensen het allemaal even schadelijk vinden. Die zeggen 'we doen het al 15 jaar zo, dus wat maakt het nog uit, er is altijd het risico dat je stoffen inademt'."</p> <p>"Je moet die open cultuur hebben. Mensen moeten kunnen zeggen dat ze iets niet fijn vinden. Dan wordt er altijd wel geluisterd. Iedereen kan op de stopknop drukken."</p> <p>"Je moet de juiste mensen zien te vinden die het goeie voorbeeld gaan geven en die je daar een paar keer over aanspreken en dan gaat iedereen om. Dan is het op een gegeven moment ingebed en is het geen vraag meer. Maar dat omslagmoment vraagt iedere keer om een minuscule cultuurverandering en dat is altijd wel een beetje een gevecht."</p>	Cultuur speelt een rol	Een open cultuur ondersteunt	Just culture
<p>"Altijd mensen om je heen verzamelen en altijd een open cultuur creëren waarin iedereen kan zeggen wat hij op z'n hart heeft. En niet gaan lopen sturen op 'ik zie dit als een risico,' maar wat zijn de risico's die we hebben en vinden we dit veilig ja of nee"</p> <p>"Soms zie je echt geen risico, maar zijn ze er echt wel. Maar als je erover na gaat denken en iemand brengt iets op, dan begin je ze wel te zien. Daar heb je wel een clubje mensen samen voor nodig. Als je het in je eentje doet is het heel makkelijk om in je kokertje te denken en dingen weg te wuiven"</p> <p>"Dan is het goed dat alle aspecten benaderd worden en alle mensen daarin hun stem kunnen laten horen over wat zij als risico zien."</p> <p>"Ze denken voor mij na over andere zaken waar ik niet aan gedacht heb."</p> <p>"De eerste vraag na een vlucht, conform de debrief guide, is altijd 'Anything for safety?' We willen altijd assessen of we ergens een veiligheidsrisico hebben genomen of hebben gelopen."</p> <p>"Meer maatwerk zou soms op z'n plaats zijn. Wij zijn wel altijd met een crew. We kennen elkaar goed, ook privé. Dus je kunt altijd op je crew terugvallen."</p> <p>"Als je niet zeker bent, kun je altijd met de crew overleggen. Daar wordt altijd goed naar geluisterd en als jij echt niet wil dat iets gebeurt, dan gebeurt het ook niet. Een stukje CRM (Crew Resource Management), een cursus hoe je omgaat met elkaar omgaat."</p> <p>"Dus eerst die keyfactoren hoe we veilig kunnen opereren, dan gaan we daarna in op de kwaliteit en of we onze doelstellingen hebben gehaald of niet."</p> <p>"Als je samen overlegt over of een klacht wel of niet kan en je merkt dat iemand twijfelt, dan wordt daar nog goed over gesproken. Het kan misschien zijn dat iemand druk voelt vanuit de leiding."</p> <p>"Door goed communiceren en assertiviteit te stimuleren (en dat men dus niet denkt dat iemand anders toch de baas is), wordt je wel gestimuleerd te mening te geven."</p> <p>"Ook een jonge TD'er doet mee in het spel. Maar ook top-down geven we aan wat wel of niet kan."</p> <p>"Dat je goed kunt communiceren en je punt duidelijk kunt formuleren, maar je moet ook goed kunnen luisteren hoe de ander het probleem ziet. Dat je assertief en niet bang bent om je mening te geven en dat goed kunt beargumenteren."</p> <p>"...dan is dat dus het grootste risico en moet er echt weer een plan op komen of moeten we er extra over sparen en moet je je afvragen in welke level of risk je op dat moment zit, want als je geen effectieve counter measure hebt stijgt je misschien wel in het level of risk wat dan geaccepteerd moet worden."</p>	Kunnen communiceren over risico's		
<p>"Als je dingen heel vaak traint word je er beter in."</p> <p>"Train as you you fight zeggen ze vaak. Je traint zodat je klaar bent voor het echte werk."</p> <p>"Die antennes konden we missen en vervangen we dan in Nederland. Die landingen zijn belangrijk voor onze trainingen."</p>	Voorbereid zijn	Voorbereid kunnen zijn	Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen.

Tabel 3 Codering interviews landmachtpeloton

Quote	1e Order thema	2e Order thema	3e Order thema
"Je moet iemand zover zien te krijgen dat het niet uitmaakt welk risico hij tegenkomt, maar het aankan."	Met risico's om kunnen gaan	Variatie toestaan	Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's.
"Vanuit vertrouwen om kunnen gaan met risico's doen wij hier ook. Eerst zijn ze onbewust onbekwaam en uiteindelijk gaan ze leren en staan ze boven de stof."			
"Als je weet wat de gevolgen van je handelen zijn en de risico's daarachter, maken mensen over het algemeen een mini analyse over wat ze wel of niet doen."			
"In operationele gebieden kan risicoacceptatie hoger liggen. Dat zou wel moeten."			
"In principe heeft iedereen risico's in z'n werk. Zou iedereen vaardigheden op het eigen niveau aan kunnen leren met risico's om te gaan."			
"Eigenlijk voordat je iets doet met gevaarlijke stoffen of werken op hoogte moet je er even over nadenken over wat er mis kan gaan en even over nadenken over hoe dat te tackelen."			
"Het ligt ook aan de persoon zelf hoe ermee omgegaan wordt. Sommigen zeggen er dan niet meer op te klimmen, anderen zeggen er wel op te klimmen. Het is ook maar net welke insteek ze hebben."			
"Nu doen we eigenlijk maar wat. We maken een inschatting en denken zo veilig te kunnen doen. Maar is dat dan ook zo. Dan komt er weer een IK (instructiekaart) of een voorschrift en dat is vaak wel lastig."			
"Operationeel doe je veel meer. Dat merk je tijdens uitzendingen en tijdens oefeningen. Is het nu echt nodig. Is er een operationeel belang."			
"...je moet gewoon een gezonde dosis boerenverstand hebben. Als je dat hebt zal er niet zo heel snel iets gebeuren. Ik zie het als dat wanneer er iets gebeurt is het of domme pech of iemand is er gewoon totaal niet bij met z'n hoofd."	Dingen kunnen foutlopen		
"Je ziet dat je gewoon scherp moet blijven. Het is aan mij de taak om die rust in te bouwen. Als er dan een risicovolle taak moet worden gedaan, dat dan ik, de korporaal of de groepscommandant dan die verdeling zo maakt dat een vermoeide persoon dat niet hoeft te doen."			
"...je gaat heel vaak dingen doen waaraan je dan op dat moment al een tijd niet zo heel veel mee hebt gedaan. Dus dat zal weggezakt zijn. Je zal dan eerst, en daar is niet altijd direct de tijd voor, er even induiken weer."			
"In het veld ben je bezig met een operatie, je weet waar je het voor doet. En dingen als eten, je plant er niet op, maar het kan zijn dat dat erbij inschiet. Je moet dan nog steeds doorgaan."			
"Je mag nooit nee verkopen. Je moet altijd een oplossing bedenken voor iets dat misschien regeltechnisch niet mag, maar de eenheid wel nodig heeft op dat moment. Dan moet je creatief worden." Bij de Bevo zijn we er best wel goed in om het wel zo veilig mogelijk te doen. Ik denk wel dat het ons speciaal maakt of anders. Je bent wel logistiek, maar je hebt de luchtmobile Can Do mentaliteit. Je moet wel, je kunt niet overal diep induiken, vanwege een breed takenpakket en beperkt in tijd. "Je mag nooit nee verkopen. Je moet altijd een oplossing bedenken voor iets dat misschien regeltechnisch niet mag, maar de eenheid wel nodig heeft op dat moment. Dan moet je creatief worden."			
"Sommige dingen die wij in het werkveld doen is eigenlijk niet normaal zeg maar in de burgermaatschappij. En als je je daar bewust van bent, denk ik dat je al een en ander kunt tackelen. Een ongeluk zit in een klein hoekje."			
"Als je daarvan af valt kun je lelijk vallen. Terwijl het voor hen dagelijkse gang van zaken is."			
"Dan heeft hij net B en haalt hij zijn C en die stuur je dan niet meteen de eerste dag alleen op pad. Maar die gaat wel vrij vroeg in zijn traject met een voertuig van een ton op pad waar hij veel schade mee kan aanrichten. En toch moet je hem het vertrouwen geven om dat te doen."	Verantwoordelijkheid geven en nemen		
"...als je mensen niet het vertrouwen kunt geven dat ze hun werk kunnen uitvoeren, want ik heb maar zoveel mensen."			
"Denk aan het chroom-6 verhaal, maar ook diesel, benzine. Ik denk daar daarin weleens tekortgeschoten wordt. Soms door werkdruk, soms omdat men laconiek doet. Of geen zin."			
"We zijn er om ze te sturen, maar we zijn er vaak ook niet bij. Het gaat om zelfstandigheid. Dat ze hun eigen verantwoordelijkheid nemen."			
"Voor toezicht zijn onze jongens te zelfstandig aan het werk. Soms zie je iets en dan ga je niet per se corrigeren, maar probeer je wel te laten zien wat mogelijk het gevolg kan zijn van een actie die iemand ondemeemt. Maar ze zijn ook vaak zelf weg en moeten dan zelf de beslissingen maken."			
"Ze zijn groot en wijs genoeg om ook zelf een wapen vast te mogen houden en dan mag je ook een bepaalde verantwoordelijkheid verwachten als het gaat om eigen inbreng in hoever men wil gaan om dingen veilig te maken."			
"Ik geloof echt in de zelfstandigheid van de militair zelf."			
"Je kunt ook niet altijd toezicht houden, als ze bijvoorbeeld op pad zijn."			

"Wij verwachten van onze manschappen anderzijds wel dat zij zelfstandig een opdracht uitvoeren. Met een vrachtwagen vol met munitie of brandstof bijvoorbeeld."			
"Hier krijgen ze de verantwoordelijkheid. Wij sturen jongen alleen of met z'n tweeën voor 2-3 weken weg. Dus als we bijvoorbeeld ergens een Klasse 3 ondersteunen, ondersteunen ze wel gelijk voor 2-3 weken. Dan moeten ze echt wel weten wat ze aan het doen zijn. Dus wij verwachten een hoge mate van verantwoordelijkheid."			
"Voorbeeld gevaarlijke stoffen; er zitten gewoon eisen aan opslag te velde. Dan minimaliseer je de risico's."	Sommige dingen mogen niet mis gaan	Reguleren hoge risico's geeft	
"ZHKH is voor elke militair. Dat als er iets gebeurt, dat je kunt reageren. Als een safetynet."(naschrift: de ZHKH-procedure is een militaire EHBO-variant)			
"Je mag niet zomaar rijden op iets waar je geen opleiding op hebt gehad. Ik denk dat je op die manier al heel veel hebt afgedekt. Deze Scania heeft bijvoorbeeld al meer dan 10 verschillende bijscholingen."			
"In principe heb je je opleiding en daarin hanteer je een stappenplan. Of die nou geschreven of ongeschreven is."			
"Voor het vervoer van gevaarlijke stoffen moeten ze gewoon de regelgeving kennen om het te vervoeren. Dit zijn de dingen voor hun werk die ik belangrijk vind dat ze daar bewust van zijn."			
"...als je kijkt naar gevaarlijke stoffen en je bent gewoon in Nederland dan volg je de regelgeving. In missiegebied kan het vaak niet."			
"En je hebt je regelgeving waar je je aan moet houden."			
"Kennis is dan vaak de tool om een risico inschatting te kunnen maken, want als je het niet weet dan gebeurt het gewoon. Dan had je het van tevoren niet bedacht. Dus dat is de ideaalwereld. Je hebt het uiteindelijk over een cultuurverandering."	Cultuur speelt een rol	Een open cultuur ondersteunt	Just culture
"Het is ook cultuur dat als het een keer fout gaat, alles gelijk op de schop gaat en superveilig moet, terwijl het al 10 keer goed gaat."			
"Daarin verschillen wij wel van andere eenheden. Dat is even wat anders als bij de Infanterie zeg maar. Dus we verwachten een hoop zelfstandigheid. Dat is niet voor iedereen weggelegd."			
"Op de schietbaan heb nog elke dag het veiligheidspraatje, al zou je 7 weken elke dag op de schietbaan staan. Daar ontkom je niet aan."	Kunnen communiceren over		
"Wij geven vaak directe feedback on the job; 'als je dit doet kan er dat gebeuren.' Daar zijn bij ons de korporaals voor, die zijn goud waard. Die zijn de enige die lang bij de eenheid zitten. Ik denk dat zij een soort kennisbank zijn."			
"Sommige lui die komen natuurlijk vrij bleu uit de burger en zijn niet gewend om samen te werken en moeten dan leiding gaan geven aan manschappen. Dan moet jij zorgen dat iedereen wel binnen de lijntjes blijft kleuren."			
"Het is lastig om er continu mensen op aan te moeten spreken en continu scherp te moeten houden. Het is lastig om te weten van werkt daar wel in en wat niet."			
"...voor dat wat minder vaak voor komt zal je een voorlichting of een briefing moeten geven."			
"Ik denk door goeie voorlichting voordat ze iets gaan doen. En ook kennis hebben. Daarin zijn we behoorlijk aan het timmeren."			
"Het is aan ons als kaderleden om daar structuur in aan te brengen. Want ik vind van allebei wat. Zowel van 'ik doe het niet meer', als 'ik doe het gewoon toch.' We moeten er ergens een middenweg in vinden."			
"Als ze met helikopters dingen moeten doen, heeft het bijvoorbeeld geen zin gezekerd te zijn. Want als je dan in een missiegebied gaat fastropen kun je het ineens niet meer."	Vorbereid zijn	Voor kunnen bereiden	Effectief omgaan met risico's kunnen ontwikkelen.
"En als mijn mensen naar het missiegebied moeten, gaan ze fastropend naar beneden. Dat kan namelijk niet op een andere manier. Dat heb je dat zekeringstouw dus niet. Dus in het missiegebied gaan ze voor het eerst zonder zekeringstouw naar beneden, omdat ze dat niet mochten oefenen."			
Als je die vaardigheden een keer krijgt aangereikt, maar dat je dat altijd kan toepassen is een tweede. Dus aanleren zeker, maar altijd kunnen toepassen niet. Want dat vergeet je gewoon, je bent met andere dingen bezig of het verwaterd."			
"Als het gaat om werken op hoogte mogen ze bijvoorbeeld niet meer op de vrachtwagens klimmen. Ze moeten eigenlijk een klimbroek aan. Maar dat moet wel werkbaar blijven, maar wel veilig."	Het moet werkbaar blijven	Als militair moet je doorgaan waar anderen stoppen	Om kunnen gaan met meerdere en conflicterende doelen.
"Maar nog meer Instructiekaarten (IK's) uitbrengen, daar geloof ik niet in."			
"Je ziet wel dat sommige regels de getraindheid tegenhouden doordat je sommige dingen niet mag of dat je het anders moet doen dan dat je het tijdens een inzet zou doen."			
"Op de schietbaan, dat zal Defensiebreed kunnen zijn, viel bij iemand het oortje uit. Later kwam daar een IK voor uit. Leuk dat je die IK hebt, maar verander het oortje voor deze situatie."			
"...we moeten wel alles ondersteunen, wat we moeten doen. Dus dat is ons streven. Dat staat haaks op alles plat reguleren. Dat hoeft niet zo te zijn."			
"We hebben die zes miljoen Instructie Kaarten (IK's). In de praktijk doen we er helemaal niks mee. Tenminste, we doen er wel iets mee. We lezen het een keer door, dan leg je ze in de kast en vergeet je ze."			
"We worden doodgegooid met regelgeving en IK's. Dat is bijna niet werkbaar."			