

meer veerkracht



121 Suggesties
voor meer vertrouwen en
vakmanschap in organisaties



gerben**bekooy**

meer
veer**kracht**

meer veerkracht

121 Suggesties

voor meer vertrouwen en
vakmanschap in organisaties



gerben**bekooy**



Inhoudsopgave

	Voorwoord _____	9
INLEIDING	Worstelen over werk voor de veiligheid _____	13
PROLOOG	‘Juan, als we jou niet hadden’ _____	25
DEEL 1	HOE KAN ONZE MEER VEERKRACHTIGE ORGANISATIE ERUIT ZIEN? _____	31
HST 1	Wat is veerkracht? _____	33
HST 2	Wat maakt organisaties veerkrachtig? _____	39
HST 3	Waardoor zijn we niet altijd veerkrachtig? _____	59
HST 4	Hoe passen we Guided Adaptability toe? _____	79
DEEL 2	HOE KAN MINDER COMPLIANCE AND CONTROL ERUIT ZIEN? _____	87
HST 5	Hoe verkleinen we het gat tussen De Bedoeling van de wet en wat wij doen? _____	89
HST 6	Hoe kunnen we meer waarde halen uit ‘ verplichte’ risicoanalyses? _____	99
HST 7	Hoe komen we tot betere KPI’s voor meer veerkracht? _____	107
HST 8	Hoe komen we tot doelen die bijdragen aan meer veerkracht? _____	119
HST 9	Hoe blijven we veerkrachtig bij certificering? _____	129
HST 10	Hoe bouwen we meer veerkracht in audits? _____	143
HST 11	Hoe maken we inspecties veerkrachtiger? _____	157
HST 12	Hoe kunnen we beter leren van incidenten? _____	165
HST 13	Hoe krijgen we meldingssystemen effectiever? _____	195
HST 14	Hoe kan beleid meer bijdragen aan veerkracht? _____	203
HST 15	Hoe kunnen we zinnig(er) omgaan het fenomeen ‘cultuur meten’? _____	211

DEEL 3	HOE KAN MEER VERTROUWEN OP VAKMANSCHAP ERUIT ZIEN?	227
HST 16	Hoe kan risicomanagement bijdragen aan meer veerkracht?	229
HST 17	Hoe kunnen we onze systemen 'Unfucken' and 'Declutteren'?	249
HST 18	Hoe komen we tot regels en procedures die wèl werken?	265
HST 19	Hoe kunnen we beter leren van dagelijks werk?	281
HST 20	Hoe brengen we meer veerkracht in leiderschap?	293
HST 21	Hoe kunnen leiders adequater omgaan met tradeoffs?	309
HST 22	Hoe kunnen we veiliger ontwerpen?	317
HST 23	Hoe kunnen we effectiever leren als organisatie?	327
HST 24	Hoe kan training beter bijdragen aan veerkracht?	347
HST25	Hoe kunnen we effectiever veranderen?	355
HST 26	Hoe bouwen we meer veerkracht in contractormanagement?	363
HST 27	Hoe kan het vakgebied Veiligheidskunde veerkrachtiger worden?	367
EPILOOG	Saints or Sinners?	375
	Literatuuroverzicht	381
	Index	401
	Eindnoten	409

Meer veerkracht

121 Suggesties voor meer vertrouwen en vakmanschap in organisaties

© 2025 Snafu Media - Gerben Bekooy

Eerste druk april 2025

Illustraties: Arjen de Bruin

Omslagontwerp en vormgeving: Ralph Koridon, Zinnenprikkelend - Amersfoort

ISBN/EAN: 9789083354217



www.snafumedia.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet 1912, juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht.

Voor het overnemen van delen uit de uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

Voorwoord

Door: Carsten Busch

Toen ik het veiligheidsvak leerde, we hebben het dan over begin jaren 90 van de vorige eeuw, was veerkracht een woord dat was voorbehouden aan andere domeinen. Natuurkundigen, sporters en automonteurs hadden het er weleens over. In mijn lesboeken van de opleiding Hogere Veiligheidskunde van die tijd zul je het niet aantreffen. Het was de tijd dat “risico” juist intrede had gedaan in arboland met de RI&E en dergelijke.

Een ander aspect dat toentertijd haar intrede deed, was de hiërarchie van maatregelen die was opgenomen in de wet. Bronbestrijding was de hoogste vorm van preventie die diende te worden nagestreefd. In de loop van de jaren, en zeker in de functie die ik de laatste tien jaar binnen de politie heb bekleed, realiseerde ik me dat preventie weliswaar nastrevenswaardig was, maar niet altijd mogelijk of niet praktisch uitvoerbaar. Om te beginnen kun je sommige dingen domweg niet voorkomen. Een politieagent zal bijvoorbeeld altijd met een zekere mate van geweld rekening moeten houden. Daarnaast is voor preventie kennis nodig die we niet altijd hebben. We kunnen niet alles vooruitzien en dan wordt preventie moeilijk. Tenslotte, sommige dingen willen we niet voorkomen, omdat het te kostbaar is, of andere doelstellingen in de weg staat.

Als we niet alles kunnen of willen voorkomen, dan moeten we dus op zoek naar andere maatregelen. Bijvoorbeeld die ervoor zorgen dat gevolgen beperkt blijven. Denk aan de kreukzone, gordels en airbags van je auto. Daarnaast moeten we leren om te gaan met gevaren en vooral met de variatie die er ontstaat door de complexe wereld om ons heen. Dat is waar veerkracht een rol speelt. Door veerkracht kunnen we ons handelen aanpassen, signalen in de omgeving opvangen en erop reageren, en als iets onverwachts gebeurt bijsturen zodat dingen goed blijven gaan.

Veerkracht is dus belangrijk. Veerkracht heeft echter ook een aantal valkuilen waar ik nog even bij wililstaan, hierbij gebruikmakend van mijn eerdere werk. Misschien vind je het raar om in een boek met de titel Meer Veerkracht waarschuwendende woorden over veerkracht tegen te komen, maar zie het maar als een bijsluiter die je moet lezen voor gebruik. De uitdagingen worden deels veroorzaakt door de populariteit van de term. Modewoorden verliezen snel aan waarde als ze alles en niets lijken te dekken. Denk maar aan veiligheidscultuur dat vaak niets meer is dan een holle frase of een term waarmee managers en consultants indruk proberen te maken. Het is ook een misverstand dat wordt gedacht dat veerkracht in zichzelf een goede eigenschap is. Juist heel veel negatieve verschijnselen, zoals ziektes, terreur, racisme en criminaliteit zijn bijzonder veerkrachtig.

Een ander probleem is dat van de klok en de klepel. Sommigen denken bijvoorbeeld dat veerkracht een ander woord voor veiligheid is, of dat het een synoniem is van risicomanagement, of dat we niet meer aan traditionele risicobenaderingen hoeven te doen. Veerkracht is trouwens ook niet hetzelfde als improvisatie. Improvisatie kan weliswaar een vorm van veerkracht zijn, maar veerkracht vraagt altijd om voorbereiding. En hoe weet je of de improvisatie geslaagd was? Workarounds die op korte termijn helpen, hebben misschien negatieve effecten op de lange termijn. Te veel veerkracht kan ook doorslaan en tot roekeloosheid leiden. Niets is oneindig rekbaar. Ergens moet dus een grens worden getrokken, maar het beoordelen van veerkracht is moeilijk. Het is wel mogelijk om bepaalde dingen aan te wijzen die veerkracht vergroten of beperken, maar het is moeilijk om te bepalen hoe groot het veervermogen daadwerkelijk is. Vaak weten we pas of we veerkrachtig genoeg waren ná een gebeurtenis.

De belangrijkste valkuil is misschien wel dat als iets goed is afgelopen, we denken dat we veerkrachtig zijn. Dingen gaan vaak zoals ze gaan ondanks wat we doen, niet altijd vanwege wat we doen. Soms is er spontane veerkracht ondanks het systeem. Denk aan het jongetje dat een vinger in de dijk stak. De aanwezigheid van veerkracht door individueel initiatief kan ook zwakke punten in een systeem verhullen. Een systeem kan beter lijken, doordat mensen ervoor zorgen dat de dingen die eigenlijk niet werken niet zichtbaar zijn. Vaak verhuult de inzet van de mensen in een organisatie waar de werkelijk

zwakke plekken zitten en als die inzet om wat voor reden wegvalt loopt het meestal niet goed af.

Een andere valkuil is het normatieve gebruik van veerkracht. Door het bijvoorbeeld in regelgeving of normen op te nemen. Dit leidt in veel gevallen tot gedragsbenaderingen (waarin op bepaald gedrag van individuen wordt gestuurd zonder voor middelen te zorgen), tot een afrekencultuur (achteraf kun je altijd zeggen dat je veerkrachtiger had moeten zijn) en het afschuiwen van verantwoordelijkheden naar de zwakkere partijen. Dit laatste zien we vooral als veerkracht in bestuurlijke termen wordt gebruikt door ‘terugtrekkende overheden’.

Ondanks al deze beperkingen, uitdagingen en valkuilen in het achterhoofd geldt nog steeds dat veerkracht een waardevolle aanvulling is op andere benaderingen om risico's te beheersen. Het boek dat nu voor je ligt geeft daarvoor goede hulpmiddelen. Aan de slag!

Carsten Busch is ‘Safety Mythologist’ en staat bekend als ‘The Indiana Jones of Safety’. Hij is een expert op het gebied van veiligheid, risico's en human factors. Hij heeft kritische en vernieuwende kijk op veiligheids- en kwaliteitsmanagement. Als auteur en spreker daagt hij professionals met zijn scherpe inzichten en prikkelende stijl uit om anders naar veiligheid en kwaliteit te kijken.

Carsten woont en werkt in Noorwegen en is onder andere verbonden aan de Universiteit in Lund. Hij schreef verschillende boeken, waaronder ‘Veiligheidslabels 1-2-3’ (2016), ‘If you can’t measure it, maybe you shouldn’t’ (2019), ‘The First Rule of Safety Culture. A Counter-C-Word Manifesto’ (2021) en ‘Risicoflectie’ (2023). Ook is hij eigenaar van mindtherisk.com en is hij actief binnen diverse vakforums zoals Arbo-online en NVVK. Momenteel is hij bezig met een doctoraal onderzoek naar de adoptie van veiligheidsconcepten.

Mensen zijn minder dom dan we soms denken.

De meeste mensen willen geen fouten maken.

De meeste mensen verwachten het ook niet als ze een fout maken.

Fouten zijn een gevolg van normale mensen die op een normale manier reageren op de omstandigheden waarmee zij geconfronteerd worden.

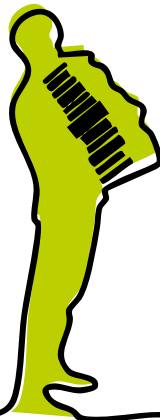
Mensen werken vanuit hun drive om succesvol te zijn, maar met beperkte tijd, kennis, middelen en informatie. En zonder vooraf de zekerheid te hebben dat het goed gaat.

Erop vertrouwen dat mensen geen fouten maken is naïef. Als we niet verrast willen worden, dan moeten we anders omgaan met mensen en fouten.

Gerben Bekooy

Inleiding

Worstelen over werk
voor de veiligheid



Worstelen over **werk** **voor de veiligheid**

Waarom?

Waarom volgen we de regels niet? Waarom zoeken we altijd een schuldige als dingen misgaan? Als iemand de regels niet volgt, is het dan een slecht persoon? Zijn er ook 'goede mensen' die de regels niet altijd volgen? Waarom gaat het – ondanks dat we de regels vaak niet kennen of volgen – bijna altijd goed?

Waarom creëren we steeds meer regels, wetten, normen en procedures? Waarom kent niemand de inhoud van procedures en werkinstructies? Waarom doen we risicoanalyses? Wat dragen ze feitelijk bij aan ons werk? Waarom willen we overal KPI's van maken? Waarom kan niemand uitleggen wat cultuur is, maar willen we het wel per se meten? Waarom kopiëren we projectplannen blind door van vorige projecten? Waarom poetsen we de werkplek op, de dag voor een inspectie of een audit? Waarom willen we alles afgevinkt hebben? Waarom volgen we actiepunten niet op? Waarom steken we zo weinig moeite in het vaststellen of maatregelen effectief zijn? En hoe dragen dit soort activiteiten – *werk voor de veiligheid* – bij tot betere resultaten – *de veiligheid van ons werk*?

Helpen we onze medewerkers en organisaties überhaupt wel om veiliger, succesvoller en prettiger te werken met dit veiligheidswerk? Of doen we het vooral om te kunnen laten zien dat we deugen? Dit soort vragen over de zin en onzin van 'compliance-activiteiten' komen steevast in mij op wanneer ik als organisatieadviseur, coach of profnar² binnen organisaties rondloop. Het gat tussen de wereld die we op papier creëren en de werkelijkheid op de werkvloer groeit. De meeste mensen die ik spreek herkennen dit gevoel. De vraag is: Praten we hier wel genoeg over en doen we er wel genoeg tegen, of zijn we bereid er iets tegen te doen?

Kayfabe – net doen of het echt is en er niet over praten

Iedereen kent karakteristieke worstelaars als Hulk Hogan en John Cena. Iedereen weet dat hun gevechten in scène gezet zijn. Het is theater, amusement. WWE staat niet voor niets voor *World Wrestling Entertainment*. Het is geen echte sport. Oud-wrestler Nick Rogers zei onlangs: 'We'll present you something clearly fake under the insistence that it's real, and you will experience genuine emotion. Neither party acknowledges the bargain, or else the magic is ruined.' We weten dus dat het nep is, maar blijven allemaal doen alsof het echt is. Dit wordt kayfabe³ genoemd.

Kayfabe is de stilzwijgende overeenkomst tussen professionele worstelaars en hun fans om te doen alsof openlijk geënceneerde worstelevenementen, verhalen en personages echt zijn.

Definitie uit Merriam-Webster

Hoe lang weten we al dat we naar een gescipte show zitten te kijken?

Vrij kort na de start van het professionele worstelen, hadden media al door dat het geënceneerd was (Griffin, 1937). De winnaars en het verloop van de wedstrijden bleken allemaal vooraf bedacht en doorgesproken te zijn. Worstelaars werden betaald om het spel te spelen zoals de scriptschrijvers bedachten. Ze speelden hun rol buiten de ring zo goed mogelijk verder, bijvoorbeeld door publiekelijk hun ruzies uit te vergroten. Ondanks dat kranten stopten met wedstrijden verslaan en uitslagen vermelden, groeide WWE uit tot een miljardenbusiness. Kayfabe heeft decennia standgehouden. Toen internet, mainstream media en daarna social media hun intrede deden, werd meer evident dat de worstelaars in het echt anders zijn dan in de ring, dat blessures vaak nep zijn en ze in werkelijkheid vrienden zijn en geen vijanden.

Waarom interesse niet afneemt bij kayfabe

De interesse in WWE nam niet af. Dat komt omdat kayfabe de manier is waarop de worstelaars respect tonen voor hun publiek. Ze begrijpen goed dat als de fans betalen voor de illusie, dan houden we die met respect in stand. Kayfabe is daarmee de manier geworden waarop we het businessmodel

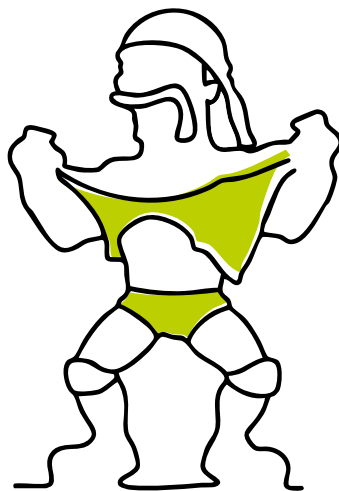
beschermen. We willen betalen voor een act. We houden van illusie. Net als in de film. Kayfabe leidt tot emotionele betrokkenheid. Voormalig worstelaar Al Snow stelt: 'Kayfabe is never stop selling the gimmick.' Door kayfabe blijven we doen wat we deden. We houden de status quo in stand.

Kayfabe is zwijgen

Kayfabe staat vandaag de dag symbool voor de werkelijkheid geheimhouden voor de buitenwereld. De buitenstaander laten denken dat wat je laat zien echt is. We zien het overal om ons heen. Op social media heeft iedereen de perfecte vakantie. De zon schijnt altijd. Kayfabe is politici zonder actieve herinneringen. Per ongeluk gelekte plannen voor Prinsjesdag. De omertá in het wielrennen (zwijgen over doping). We weten dat we elkaar in de zeik nemen, en we zwijgen.

Kayfabe safety

Ik zie een duidelijke parallel tussen de shows van Hulk Hogan en hetgeen wij doen in het licht van veiligheid in organisaties. Wij zetten ook van alles in scène - werk voor de veiligheid - voor de overtuiging van de veiligheid van het werk. Diverse worstelingen (ja, ja) zoals door dit hele boek heen benoemd, lossen wij op met kayfabe. We creëren de illusie en zwijgen erover.



Onderdrukken van onzekerheid

Drew Rae betoogde in zijn keynote 'False Assurance' op het 'EHS Congress 2024' in Berlijn dat het primaire doel van ons werk voor de veiligheid niet de veiligheid van het werk is, maar het verminderen van spanning en zorgen over *on*veiligheid. Hij stelt dat ons werk voor de veiligheid draait om het onderdrukken van het gevoel van onzekerheid. Dat leidt tot het laten zien dat alles onder controle is. Bijna alles wat we doen in het licht van veiligheid is om te demonstreren dat het veilig is, 'demonstrated safety'. Dat inzicht is een game changer.

Wie neemt wie in de maling?

Zoals ze in het worstelen zeggen: met kayfabe verkoop je het resultaat. Het resultaat dat wij elkaar verkopen is de illusie dat we veilig en veerkrachtig zijn. We houden met kayfabe een schijnwerkelijkheid in stand. We zitten in een status quo. Iedereen doet alsof het werk voor de veiligheid echt is en we praten er niet over. Maar waarom zouden we dat in stand houden? Met kayfabe maken we niemand wijzer. Van kayfabe worden we niet veiliger, niet veerkrachtiger en niet succesvoller.

Maar het gaat verder. We ervaren dat we door toenemende maatschappelijke onrust, Social Media, Artificial Intelligence en deepfakes het onderscheid tussen feiten en fictie bijna niet meer kunnen maken. Het wordt complexer. De hele samenleving wordt meer en harder in de maling genomen. Dit snel groeiende maatschappelijke probleem is door Riesman (2024) tot 'neokayfabe' gedoopt. Het wordt steeds minder duidelijk wanneer we in de maling worden genomen en we wel de werkelijk voorgeschoteld krijgen.

Kayfabe in stand houden leidt tot gewetenskwesies. Steeds meer mensen zijn zich bewust van kayfabe in hun organisaties en van hun rol hierin. Hoe meer we hierover praten, hoe meer dat het gevoel voedt dat we bijdragen aan misleiding, wantrouwen, schijnzekerheid en een zwijgcultuur. En bovenal leidt het tot minder succes, minder kwaliteit, minder veiligheid. Vandaar ook de gewetenswroeging. Hoe lang willen we elkaar nog in de maling nemen?

Demonstrated Safety en kayfabe verminderen zorgen over onveiligheid en onderdrukken het gevoel van onzekerheid. Wij verkopen de illusie dat we veilig zijn. Daar moeten we mee stoppen.

Vertrouwen en openhartigheid

Vertrouwen en openhartigheid is wat wij mensen nodig hebben. In ons dagelijks leven en in onze organisaties. Er vinden continu onverwachte gebeurtenissen plaats. Er zijn elke dag nieuwe verrassingen waar we mee

om moeten gaan. Ons werk wordt steeds complexer. Een paar recente verrassingen: de oorlog in de Oekraïne, onbetaalbare gasprijzen, inflatie, materiaaltekorten, financiële crises, Covid-ellende, vluchtelingencrises, arbeidskrapte, inflatie, huizentekorten, PFAS- en stikstofcrises, het Gaza conflict en de integratiecrisis.

Dat is dan nog de buitenkant van de organisatie. Van binnen is het ook complex. We hebben ook medewerkers, de collega's in onze organisaties. Medewerkers die vertrekken omdat het gras bij de burens groener is, medewerkers die graag meer verantwoordelijkheden en uitdagingen willen maar het niet aankunnen, medewerkers die omvallen door een burn-out, medewerkers die elkaar in de haren vliegen, medewerkers die beloven maar niet leveren, nieuwe medewerkers die niet komen opdagen. En dan zijn er nog klanten. Klanten die klagen dat het sneller, goedkoper en beter moet. Daaromheen dartelen de in gebreke blijvende leveranciers, de zeikende moederbedrijven, de argwanende raden van bestuur, de klagende OR'en, de onbereikbare IT'ers, de zure burens, de twijfelende accountants, de strenge juristen, de zwalkende overheid, de te kritische auditoren en de onzichtbare arbodiensten. Om er maar een paar te noemen.

Als organisatie moeten we continu alert zijn en moeten we voortdurend schakelen om interessant, actueel, relevant en gezond te blijven. Dat vraagt nogal wat, en we doen het ook. En hoe! Laten we vooral niet doen alsof alle organisaties zo slecht presteren. De meesten van ons mogen zichzelf echt een grote pluim geven voor hoe ze zich de afgelopen jaren door alle uitdagingen, veranderingen en problemen heen hebben geworsteld. We hebben veerkracht.

Veerkracht

Wat is die veerkracht eigenlijk? Waar komt die vandaan? En hoe kunnen we die veerkracht vasthouden of versterken? Welke rol speelt ons werk voor de veiligheid hierin? Snappen we wat onze organisaties veerkrachtig maakt? En snappen we wat onze veerkracht ondermijnt? Snappen we hoe we hier adequaat mee kunnen omgaan? Hoe beter we begrijpen wat onze organisatie veerkrachtig maakt, hoe meer we in staat zijn om onze organisatorische veerkracht te vergroten. Hebben we genoeg veerkracht voor toekomstige ellende? Of ondermijnt kayfabe onze veerkracht juist?

Door turbulentie, snelle veranderingen en complexiteit in onze maatschappij en in onze organisaties zijn onderwerpen als psychologische-, sociale-, emotionele veiligheid, integriteit en inclusie steeds belangrijker. Deze onderwerpen hebben allemaal te maken met de centrale onderwerpen in dit boek: de medewerkers, de positie van regels, controles en systemen en de suggesties om deze anders in te steken zodat we meer veerkracht, veiligheid en succes bewerkstelligen.

Doel van dit boek

Ik wil een pleidooi houden *hoe* we onze organisaties meer veerkrachtig kunnen maken. Dat doe ik door verschillende activiteiten ten behoeve van de veiligheid (of kwaliteit) van het werk en daarmee bouwstenen van managementsystemen onder de loep te nemen. Ik vergelijk de resultaten van wetenschappelijk onderzoek met mijn eigen ervaringen. Dit boek is een verdieping op mijn boek *'Veerkracht'* (Bekooy, 2023). In *Veerkracht* heb ik uiteengezet waaruit organisatorische veerkracht bestaat en wat organisaties veerkrachtig maakt. De belangrijkste boodschap uit *Veerkracht* is dat we om veerkrachtiger te worden minder moeten leunen op compliance en control activiteiten en meer moeten bouwen op vertrouwen en op vakmanschap van onze medewerkers. *Meer Veerkracht* geeft suggesties om dit concreter invulling te geven. Deze suggestie komen veelal voort uit wetenschappelijk onderzoek en de principes van *'Human and Organisational Performance'* (HOP), *'Resilience Engineering'* en *'New View Safety'*.

De suggesties in dit boek zijn richtinggevend en vragen om verder onderzoek om ze op maat te maken voor je eigen organisatie. Er is niet één recept. Er zijn vele manieren denkbaar, waaronder deze 121 suggesties. Dit boek beoogt niet om methodes naar binnen te schuiven, maar om je nieuwsgierigheid aan te wakkeren om verder te onderzoeken en meer te willen leren: hoe komen we naar betere praktijken, naar meer veerkracht in onze organisatie.

Kritiek op *New View Safety*

Er wordt geregeld kritiek geuit op *New View Safety*, onder meer door Cooper (2022) en Karanikas en Zerguine (2024). Kritiek is bijvoorbeeld dat het logisch is, maar te abstract. Dat leren van dagelijkse praktijk kan botsen met regelgeving, dat het meetbaar maken lastig is, dat er geen empirisch bewijs

is dat het werkt, dat het niet praktisch en lastig uitvoerbaar is, dat het niet tastbaar is voor wat we nu überhaupt moeten doen. Deze kritiek is zeker niet onterecht. Met juist dat in gedachten tracht ik zo bruikbaar en tastbaar mogelijk suggesties te doen voor meer organisatorische veerkracht.

Vecht niet tegen hetgeen je niet wil, maar vóór hetgeen dat je wel wilt.

De vraag of dingen makkelijk toe te passen zijn, staat voor mij los van de logica dat we onze benadering *moeten* aanpassen. Een belangrijk doel dat ik met dit boek nastreef is daarmee ook om New View tastbaarder te maken naar dingen die we in onze organisaties doen. New View inzichten zouden meer zekerheid moeten geven dat traditionele praktijken van veiligheidsmanagement werken. En als wat we doen niet voldoende werkt, dan moeten we het aanpassen. Diverse van deze nieuwe inzichten zijn overigens verre van nieuw. Het grootste gevaar is dat we oude wijn in nieuwe zakken doen. De Bedoeling achter alle methodieken en de juiste mindset voor het toepassen zijn essentieel. We moeten er zelf (vernieuwde) betekenis aan geven.

New View inzichten zouden meer zekerheid moeten geven dat traditionele praktijken van veiligheidsmanagement werken.

Waarschijnlijk zijn niet alle suggesties even bruikbaar voor iedereen. Mijn boodschap is: kies zelf wat goed voelt en pas dat toe op je eigen organisatie. Het motto is wat mij betreft: *Doorbreek kayfabe. Minder werk voor de veiligheid, meer veiligheid van het werk.*

Ik ben blij als dit boek discussies verder op gang brengt en gesprekken opent over de zin en onzin van onze manier van managen. En dat het een opstap

biedt naar betere praktijken, naar meer veerkracht in organisaties. Wat ik hoop is dat de suggesties in dit boek eraan bijdragen dat werk voor de veiligheid, dat soms voelt als corvee, nuttiger en effectiever wordt ingestoken, voor de veiligheid van het werk zelf. Meer focus op je veilig voelen en veilig zijn, en op beter voorbereid zijn op onverwachte gebeurtenissen, en daarmee op meer veerkracht.

Opbouw van dit boek

Dit boek bestaat uit drie delen. In deel 1, de eerste vier hoofdstukken, licht ik toe waaruit organisatorische veerkracht bestaat en wat maakt dat organisaties niet altijd veerkrachtig zijn. Deze vatten de kern van het boek *Veerkracht* (2023) samen. In deel 2 en 3 maak ik vanuit diverse praktijken en bouwstenen van onze bedrijfsvoering en managementsystemen helder hoe we hierin veerkrachtiger kunnen worden (de 121 suggesties). In deel 2 ligt nadruk op minder vinken, op het verminderen van compliance en control activiteiten die veerkracht kunnen ondermijnen. Deel 3 is meer gericht meer vonken, op activiteiten die leiden tot meer vertrouwen en vakmanschap, dus meer veerkracht. Elk hoofdstuk in deel 2 en in deel 3 is los van de rest te lezen. Dit boek is geen sequentieel verhaal.

Voor wie?

Dit boek is gericht aan iedereen die geïnteresseerd is in meer organisatorische veerkracht. Voor mensen die deel uitmaken van de directie of het management van hun organisatie, voor mensen die zich bezighouden met de kwaliteit of veiligheid van het werk, voor operationeel leidinggevenden. Het is voor iedereen die geïnteresseerd is in de organisatie van werk en het verbeteren van de beheersing hiervan. Dit boek biedt een brug naar een duidelijker en actueler beeld van wat organisaties meer veerkrachtig maakt. Van minder werk voor de veiligheid, naar meer veiligheid van het werk. Het boek is gericht op verandering van begrip, visie en denkpatronen bij zowel hoger management als bij de werkvloer en alles daar tussenin.

Leeswijzer en definities

Veiligheid

In dit boek is veiligheid een doorlopend thema. Veiligheid is in veerkrachtige

organisaties een multidisciplinair begrip. Veiligheid gaat over veel meer dan over operationele veiligheidsvoorschriften en -maatregelen. Veiligheid gaat over veilig ontwerpen van producten en werkplekken, het gaat over samenwerken, over vrijheid, over vertrouwen en omgang met onzekerheden. Het gaat over betrouwbaarheid, integriteit en erbij horen. Het gaat over fysiek veilig zijn en je veilig voelen (psychologische -, sociale -, emotionele veiligheid). Veiligheid is geen eindresultaat dat we willen bereiken, maar een continu proces dat draait om consensus tussen de betrokken partijen en hun belangen. Veiligheid is capaciteit hebben voor verandering. Veiligheid heeft daarom naast technische aspecten veel sociale, psychologische en biologische componenten. Veiligheid leidt tot werkplezier, kwaliteit van werk en gezondheid en tot duurzame resultaten. Het leidt tot continuïteit van je organisatie. Dat zijn cruciale aspecten van organisatorische veerkracht.

Management

Ik pas in dit boek zoveel mogelijk uniform taalgebruik toe. *Management* staat voor iedereen die in een aansturende rol verantwoordelijk en/of aansprakelijk is voor de bedrijfsvoering en daarom een grote invloed en bevoegdheid en plicht draagt in het realiseren van 'De Bedoeling'. Deze plicht is naast wettelijk vooral moreel.

De Bedoeling

De Bedoeling is datgene waar we als organisatie voor staan. Onze ambities, hetgeen we willen (of moeten) bereiken.

Medewerkers

Met *medewerkers* bedoel ik letterlijk iedereen die bij of voor de organisatie werkt. Dus ook ingehuurd medewerkers, tijdelijke medewerkers, onderaannemers, vrijwilligers.

Veiligheidsmanager

Met *veiligheidsmanager* veralgemeniseer ik alle vormen van veiligheidsmanagement, kwaliteitsmanagement, milieumanagement etc. Het betreft alle vormen van ondersteunend management ten aanzien van de respectievelijke of gecombineerde disciplines. Vaak worden termen als KAM (Kwaliteit, Arbo, Milieu), HSEQ (Health, Safety, Environment, Quality) toegepast in organi-

saties. Voor het leesgemak heten ze in dit boek allemaal veiligheidsmanager. Ze zijn doorgaans verantwoordelijk voor de implementatie, het beheer en het waarborgen dat aan verwachtingen en compliance- en certificeringseisen wordt voldaan, dat het managementsysteem ‘alive and kicking’ is. En dat is niet per se (per se niet) een makkelijke job. Binnen veel organisaties zijn deze ondersteunende disciplines losgekoppeld van de primaire processen en moeten ze strijden voor gedragen besluiten en effectieve praktijken. De veiligheidsmanager heeft doorgaans geen grote bevoegdheid, geeft geen leiding, neemt geen operationele besluiten, koopt geen spullen in, selecteert niet de contractors, maar wordt wel verantwoordelijk gehouden voor de veiligheid van medewerkers. Wettelijk gezien zijn ze niet aansprakelijk en alleen verantwoordelijk voor hun adviezen over veiligheid, niet voor de uitvoering ervan.

NB: voor elk standpunt in dit boek geldt dat dit uiteraard niet altijd en voor iedere organisatie geldt, maar doorgaans, veelal of vaak. In de woordkeuze is daarmee zoveel mogelijk rekening gehouden. Het is geen doel van dit boek om medewerkers en organisaties te schofferen of zich aangevallen te laten voelen. Er zijn natuurlijk (en gelukkig) ook organisaties waar zaken wél bewust, consistent en effectief en veerkrachtig zijn.

meer veerkracht

De vraag is niet of het fout gaat, maar wanneer. Als we als organisatie beter voorbereid willen zijn op complexe, onverwachte gebeurtenissen, moeten we werken aan meer veerkracht. We moeten minder nadruk leggen op compliance & control activiteiten en vertrouwen en vakmanschap voorop zetten. We moeten onzekerheid omarmen in plaats van bestrijden en leren van dagelijks werk. We moeten kiezen: blijven we doen wat we deden en worden we verrast? Of gooien we het roer om en gaan we onze veerkracht versterken?

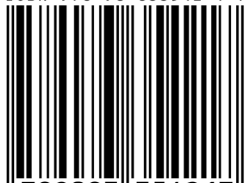
Dit boek geeft hierop duiding en 121 suggesties voor meer veerkracht in je organisatie, gebaseerd op recente wetenschappelijke inzichten, onderzoeken, modellen en ervaringen uit de praktijk.



gerben**bekooy**



ISBN 978-90-833542-1-7



9 789083 354217 >