

Master thesis MCPM 5



Een 'resilient' politieteam in tijden van crisis

Utopie of een nieuw tijdperk van leidinggeven?

Naam: Drs. A.C. Veenstra
Studentnummer : 192065
Organisatie: Nationale Politie Eenheid Den Haag
Opleiding: Master of Crisis and Public Order Management – 5
Thesisbegeleider: Drs. C. Tonnaer
Datum 16 januari 2017
Status: Definitief

Voorwoord

Met veel plezier aan mijn kant ligt voor u mijn 'eindproduct', mijn master thesis voor de opleiding Master of Crisis and Public Order Management. Na twee jaar kennis vergaren, delen, bediscussiëren, in twijfel trekken, verwonderen, verrijken, onderzoeken met 19 studiegenoten komt er met deze thesis een einde aan de opleiding.

Een opleiding waar ik vanaf de eerste dag blij van werd maar die niet was gelukt zonder de steun van heel veel mensen. Ik wil graag mijn gezin, Famke & Yfke en Martijn bedanken voor de ruimte die ik kreeg om deze opleiding te kunnen doen. En tevens mijn collega teamchef Hans bedanken, hij kan het woord 'resilience' inmiddels dromen; Ik ben er weer!

De afgelopen 6 maanden stonden in het teken van deze thesis en mijn onderzoek. Een speciale dank gaat uit naar mijn vader Tjerk, die het concept 'resilience' al bijna 15 jaar geleden had geïntroduceerd op zijn werk en regelmatig met mij tot diep in de nacht sparde over dit onderwerp. Pa, je was je tijd ver vooruit! En een speciale dank gaat uit naar Anneke, die mij zeer scherp hield op de consistentie en uitkomsten van mijn onderzoek! An alsof we weer samen aan de studie zaten!

Met veel plezier heb ik gewerkt aan dit onderzoek, een thema dat mij echt aan het hart ligt ook vanwege de betekenis ervan voor mij als leidinggevende, maar vooral voor mijn team. Ik heb voor dit onderzoek allemaal mooie gesprekken mogen voeren en de openheid en bereidheid die iedereen toonde zegt veel. Bedankt, Tom, Arjan, Hans, Annika, Menno, Anja, Sjoerd, Errold, Marle, S. en Roel!

En natuurlijk wil ik mijn 'klasgenootjes' bedanken voor het vele lachen, naast al het serieuze en harde werken in de afgelopen 2 jaar. Ik ga de groepsapp missen! Ook mijn decaan Ralf, die kon meeverten als nodig was, dank! En als laatste wil ik mijn thesisbegeleider Clemon bedanken die mij vanaf het begin zeer goed steunde, altijd snel reageerde en meer dan bereid was om te sparren en te helpen. Bedankt!

De thesis is klaar maar niet mijn passie voor dit onderwerp!

Veel leesplezier!

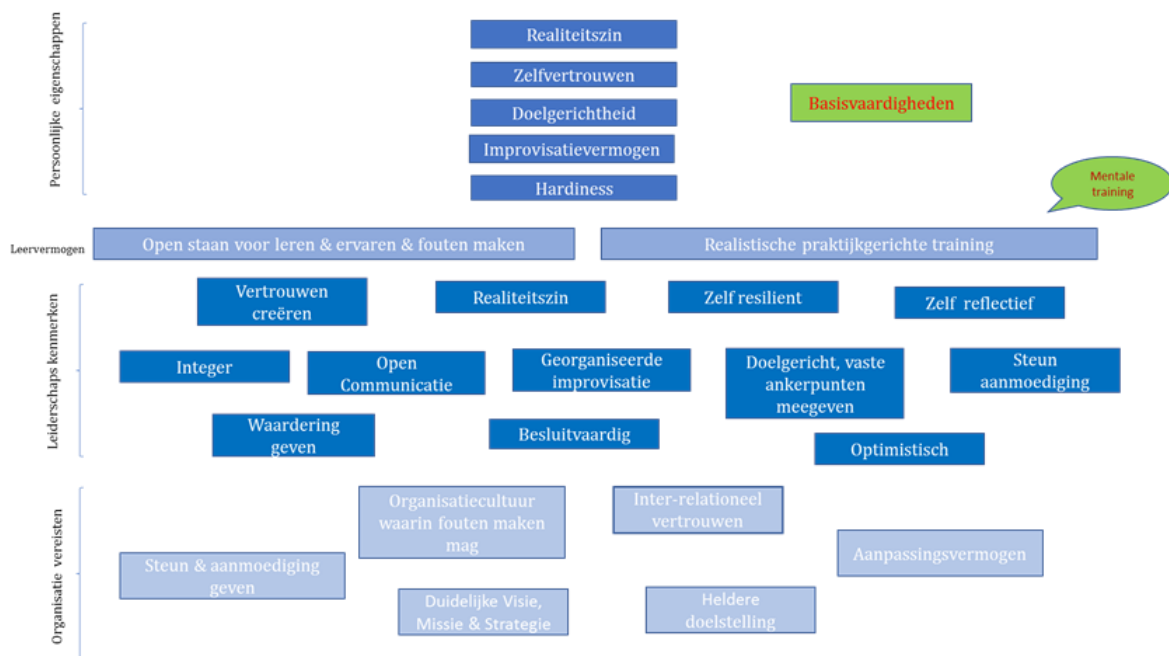
Anouk Veenstra
13 januari 2017

Samenvatting

Als ‘oplossing’ voor de hedendaagse onvoorspelbare veiligheidsproblematiek, zoals terroristische aanslagen en cyberaanvallen, wordt vaak de term ‘resilience’ gebruikt. Dit onderzoek heeft zich gericht op de vraag, ‘wat is nu eigenlijk resilience’ en ‘hoe word je als politie(team) resiliënt en aan welke voorwaarden moet je dan voldoen?’

Als basis voor dit onderzoek is de theorie van Wildavsky gebruikt. Deze theorie stelt dat, in ‘het geval van een lage voorspelbaarheid van de verandering en een geringe kennis over wat te doen in zo’n situatie’, men het beste kan kiezen voor een veerkracht oftewel ‘resilience’ strategie. Deze strategie bestaat uit het principe van ‘trial with error’, oftewel het leren van eerder gemaakt fouten. De omgeving zal het succesvol toepassen van deze strategie moeten faciliteren.

Het resiliënt kunnen reageren op een heel heftig incident, bijvoorbeeld een terroristische aanslag, is niet iets wat vanzelf ontstaat. Het team, het individu, de leider en de organisatie moeten een aantal kenmerken vertonen en eigenschappen hebben om resiliënt te kunnen reageren. Deze kenmerken en eigenschappen, zoals geïdentificeerd in dit onderzoek, moeten aanwezig zijn en getraind worden, om resiliënt te kunnen reageren. Ze zijn samengebracht in onderstaande resilience profiel.



Figuur 1 Resilience profiel

'Resilience Profiel'

Het profiel is opgebouwd uit 4 denklijnen die het kader vormen:

- Persoonlijke eigenschappen
- Leervermogen
- Leiderschapskenmerken
- Organisatievereisten

Om resiliënt te kunnen reageren volgens het principe van 'trial with error':

Dit vraagt voor het individu dat er bewust aandacht besteed moet worden aan de geïdentificeerde persoonlijke eigenschappen. Ook valt hieronder het hebben van de nodige basisvaardigheden zoals aanhoudingstechnieken en schietvaardigheden.

Dit vraagt van de leidinggevend dat ze vertrouwen, ondersteuning en waardering geven aan hun mensen en dat ze een cultuur stimuleren en faciliteren waarin geïmproviseerd wordt, waar open gecommuniceerd wordt en waar mensen zich vrij voelen om uit te proberen en fouten te maken.

Dit vraagt van de organisatie een heldere doelstelling, visie, missie en strategie. En daarnaast dat er vertrouwen is in elkaar en een cultuur die stimuleert om te improviseren om zo voldoende flexibiliteit en aanpassingsvermogen te hebben om, ongeacht wat er op de organisatie af komt, de organisatie hier beter uit komt.

En dit **verlangt van individu, leidinggevende en organisatie** een open houding ten aanzien van leren, ervaren en fouten maken en realistische en praktijkgerichte fysieke en mentale training.

Natuurlijk beschikt een politieteam al over veel van bovenstaande eigenschappen, maar het is de aanwezigheid van de specifieke combinatie van deze eigenschappen met de principes van 'trial with error' die een organisatie in staat stelt om bewust te kiezen voor een resiliënt strategie.

Inhoudsopgave

Voorwoord	<i>i</i>
Samenvatting	<i>ii</i>
Inhoudsopgave	<i>iv</i>
1 Inleiding	1
2 Theoretisch kader	6
2.1 Inleiding	6
2.2 Theorie van Wildavsky	7
2.3 Verkennend literatuuronderzoek	11
3 Probleemstelling en onderzoeksvragen	13
3.1. Keuzes afbakening onderzoek	13
3.1.1 Terminologie resilience en resiliency en veerkracht	13
3.1.2 Keuze terrorisme	14
3.1.3 Keuze afbakening politie	14
3.1.4 Keuze basispolitieteam	15
3.2 Probleemstelling	16
3.3 Onderzoeksvraag en deelvragen	17
3.3.1 Onderzoeksvraag	17
3.3.2. Deelvragen	17
4 Literatuurstudie	18
4.1 Inleiding	18
4.2 Methodologische verantwoording	18
4.2.1 Keuze literatuur	18
4.2.2 Definities uit de literatuur	20
4.2.3 Definities ontleed in 3 elementen	21
4.2.4 Conclusie definitie resilience voor dit onderzoek:	22

4.3	Wat is nodig voor resilience	23
4.3.1	Persoonlijke eigenschappen van resilience	23
4.3.1.1	Eerste conclusie persoonlijke eigenschappen	31
4.3.2	Leervermogen bij resilience	35
4.3.2.1	Eerste conclusie leervermogen	36
4.3.3	Rol van de leider & rol van de organisatie bij resilience	37
4.3.3.1	Eerste conclusie rol van de leider & rol van de organisatie	41
4.4	Conclusies samengevat in een Resilience profiel	43
5	Interviews	44
5.1	Inleiding	44
5.2	Politieprofessionals	45
5.2.1	Selectie geïnterviewden	45
5.2.2	Kernboodschappen uit de interviews	47
5.2.3	Resultaat keuze eigenschappen	54
5.2.4	Antwoorden op de vraag "Wie wil je naast je in de auto hebben op weg naar een melding terroristische aanslag?"	55
5.2.5	Conclusie interviews politieprofessionals	56
5.3.	Wetenschappers	58
5.3.1	Selectie geïnterviewden	58
5.3.2	Kernboodschappen uit de interviews	58
5.3.3	Resultaat keuze eigenschappen	69
5.3.4	Antwoorden op de vraag "Wie wil je naast je in de auto hebben op weg naar een melding terroristische aanslag?"	70
5.3.5	Conclusie interview wetenschappers	71
6	Case study: When failure is not an option	73
7	Conclusie & Beschouwingen	79
7.1	Inleiding	79
7.2	Antwoorden op de deelvragen	80
7.2.1	Deelvraag 1: Wat is resilience?	80
7.2.2	Deelvraag 1 a, b, c: Welke eigenschappen bepalen de mate van resilience?	81

7.2.3	Deelvraag 2: Hoe kun je de eigenschappen van resilience vertalen naar het werkkterrein van een basispolitieteam bij de omgang met een gebeurtenis met grote impact (terroristische aanslag)?	84
7.3	Beschouwingen	86
8	Discussie	87
9	Aanbevelingen	88
10	Literatuurlijst	89
	Bibliografie	89
	Tabel en Figuren	93
	Bijlagen	94
	Bijlage 1 De 22 documenten waarop literatuurstudie is gebaseerd	94
	Bijlage 2. Resilience & PTSS	95
	Bijlage 3 Overzicht van alle eigenschappen benoemd in de literatuur	97
	Bijlage 4 Niveaus van luisteren van Theory U uitgelegd in een	99
	Bijlage 5 Plan van aanpak	100

1. Inleiding

De opleiding Master of Crisis and Public Order Management startte twee dagen na de aanslag in Parijs van 7 januari 2015. Deze aanslag was voor veel instanties, waaronder de politie, een markeringsmoment als het gaat om de mogelijkheid van een aanslag in ons eigen land. In de weken en maanden erna werd er vanuit verschillende invalshoeken nagedacht over de manier hoe wij als land en als politieorganisatie zouden moeten reageren op een dergelijke aanslag. Wat mij intrigeerde en nog steeds intrigeert is enerzijds de behoefte binnen de politie om te beschikken over een 'pasklaar' handelingsalternatief om (de gevolgen van) zo'n onvoorspelbaar incident als een aanslag te bestrijden. Anderzijds, het besef bij de politie dat zo'n aanslag in zekere zin ook uniek is en de politie dus ook zal moeten vertrouwen op haar kwaliteiten en die van haar medewerkers om hiermee om te gaan mocht zoiets in Nederland gebeuren.

In deze veranderende wereld lijken klassieke theorieën met betrekking tot incidentbestrijding voor het nieuwe terrorisme niet meer toereikend. De recente aanslagen in Europa (zie kader) laten zien dat elk moment ergens, ook in Nederland, een aanslag gepleegd kan worden. Kenmerkend voor deze aanslagen is hun onvoorspelbaarheid, de manier waarop ze werden uitgevoerd en, zeker in het geval van de aanslagen in Parijs en Brussel, de grootschaligheid de willekeur aan slachtoffers. Een voor Nederland nieuwe dimensie is dat de dreiging van dergelijke aanslagen ook hier reëel is geworden door de rol die Nederland speelt op het internationale toneel. Het dreigingsniveau in Nederland staat op 4 op een schaal van 5¹ (maart 2013 tot heden). Dergelijke aanslagen zijn dus aan de ene kant onvoorspelbaar, maar aan de andere kant ook een reële mogelijkheid.

Recente grote aanslagen in Europa

- Parijs, 7 januari 2015; een aanslag op het satirisch weekblad Charlie Hebdo, 12 doden en meerdere gewonden. Ook een politiemann wordt op straat neergeschoten.
- Kopenhagen, 14 & 15 februari 2015; een aanslag op een cultureel centrum en synagoge, 2 doden en 5 politieagenten raken gewond
- Arras 21 augustus 2015; poging aanslag op de Thalys van Amsterdam naar Parijs
- Parijs, 13 november 2015; zes terroristische aanslagen, 130 doden en 350 gewonden. Terroristen dringen een concertzaal binnen tijdens een optreden en beschieten concertgasten. Daarnaast gaan er bomgordels af bij een voetbalwedstrijd en in een restaurant en er wordt geschoten op bezoekers bij een bar, een restaurant en een café.
- Brussel, 22 maart 2016; twee aanslagen, 30 doden en 101 gewonden. Op het vliegveld Zaventem gaan twee bomgordels af. Een uur later gaat er een bomgordel af in een metrostation in Brussel.
- Nice, 14 juli 2016; Truck rijdt in op mensen 84 doden
- Berlijn, 19 december 2016: Truck rijdt in op Kerstmarkt, 12 doden, 48 gewonden.

¹ De dreigingsniveaus in Nederland worden aangegeven op een schaal van 5. Op dit moment staat deze op 4. Dat betekent dat de kans op een aanslag reëel is maar dat er geen concrete aanwijzingen zijn dat er voorbereidingen worden getroffen voor een aanslag. (NCTV, 2016)

Als 'oplossing' voor die hedendaagse onvoorspelbare problematiek op het gebied van terrorisme, of een andere nieuwe vorm zoals cybercrime, worden vaak termen gebruikt als 'resilience' ('veerkracht', zie paragraaf 3.1) of 'adaptivity' ('aanpassingsvermogen'). Kern van deze begrippen is: als we niet meer op voorhand weten hoe we moeten reageren of niet weten wat de beste methode is voor de meest gewenste uitkomst, dan moeten we vertrouwen op de resilience van de politiemens en de resilience van de politieorganisatie.

Als teamchef van een zogenoemd blauw basispolitieteam² vind ik dat een interessante en waardevolle benadering om op terug te kunnen vallen. Immers, voor het nieuwste type incidenten zijn er naar mijn idee geen goedwerkende en gefinetuneerde protocollen die aan een zekere mate van voorspelbaarheid doen. Maar wat is dan precies resilience of resiliency, waaruit bestaat dat? En hoe moet of kan de politie, en ik als teamchef van een blauw politieteam, dat toepassen?

Ik ben me daarin gaan verdiepen en ik concludeerde dat in de kern van de stukken die ik binnen de politieorganisatie kon vinden en die ook vrij beschikbaar waren voor alle collega's, een handelingskader wordt aangegeven dat in mijn ogen hoofdzakelijk symbolische waarde heeft. Een voorbeeld is het Uitvoeringsplan van Midden-Nederland (Politie, 2015). Op de eerste pagina van dit document wordt gesproken over de noodzaak tot improvisatie door de grote ontstane belasting op het politieapparaat. De schaarste van middelen en mensen maakt het noodzakelijk om flexibel en improviserend om te gaan met de situatie. Daar is aan toegevoegd: "Deze richtlijnen hebben tot doel om duidelijkheid te creëren vanuit waar flexibel kan worden gehandeld". Echter, die duidelijkheid is niet terug te vinden in het uitvoeringsplan. Een ander voorbeeld is een algemene instructie, voor diegenen die

² De term blauw basisteam wordt binnen de politie gebruikt om het verschil tussen geüniformeerde medewerkers en medewerkers in 'burger' aan te duiden, zoals de recherche en ondersteunende diensten. In paragraaf 3 wordt dit verder uitgelegd.

als eerste ter plaatse komen bij een situatie waar risico's onvoorspelbaar en onduidelijk zijn: "niets doen is geen optie, trek zwaar vest aan" Of de briefing die een collega, een week na de aanslagen in Parijs kreeg: 'ga achter, harde dekking staan bij een volgende terroristische aanslag.' Maar welke harde dekking zou dat moeten zijn, onze voertuigen?

Het feit dat de politie als antwoord op het toegenomen risico op onvoorspelbare aanslagen probeert een protocol te bedenken dat bij een aanslag in Nederland gebruikt kan worden, fascineert mij. De politie heeft nog geen ervaring met grootschalige terroristische aanslagen zoals die nu plaatsvinden³ maar wil toch een handelingskader bieden. Een begrijpelijk reactie overigens; je wilt je mensen laten weten dat er nagedacht wordt over hoe te handelen in geval van een aanslag. Je wil je medewerkers een gevoel van controle over de situatie geven. Maar echt realistisch lijkt mij dat niet.

Ook boeiend voor mij is de vaak gebezigde afsluiting "en als we het dan echt niet meer weten, dan vertrouwen we op resilience". Of de gedachte "als alles anders verloopt, of de genomen maatregelen hebben geen effect, dan kunnen we altijd terugvallen op resilience". Maar waarom? Als het zo belangrijk is, moet 'resilience' dan op het allerlaatst komen, als een *last resort*? Moet de politie niet juist meer 'vooraf' investeren in het resiliënt *maken* van de mensen en de organisatie? Maar ook in dat geval doet zich opnieuw de vraag voor: Wat is resilience dan precies en hoe word je, als politie resiliënt?

Geïnspireerd door het bovenstaande richt ik mijn onderzoeksonderwerp op de voorbereiding van een blauw basispolitieteam op het omgaan met de onvoorspelbaarheid en mogelijk grote maatschappelijke impact van een terroristische aanslag. Het uitgangspunt om te vertrouwen op een sterke en flexibele basis en zorgen dat je zonder protocol goed kan reageren, is een heel

³ Nederland kent natuurlijk wel de aanslagen van de jaren '70 en '80, maar deze waren voorspelbaarder en gericht en kenden relatief weinig dodelijke slachtoffers

aantrekkelijke. De vraag die voor mij dan onmiddellijk naar voren komt is: aan welke voorwaarden moeten een politieteam en haar teamleden voldoen om dit te bereiken?

In maart 2016 ben ik gestart met een eerste verkennend onderzoek naar de term resilience en weerbaarheid. De term komt terug in verschillende wetenschappelijke richtingen zoals de ecologie, psychologie economie. De eerste scan gaf voldoende interessante literatuur om verder op onderzoek te gaan naar de vraag: “wat is resilience?”

In de volgende hoofdstukken zal ik eerst het theoretisch kader schetsen waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd. Daaruit voort komt de probleemstelling en de onderzoeksvragen die ik in hoofdstuk 3 ga behandelen. Om een antwoord te vinden heb ik meerdere onderzoeksmethoden gebruikt. In hoofdstuk 4 behandel ik de resultaten uit de literatuur. In hoofdstuk 5 staan de resultaten van de interviews en in hoofdstuk 6 een case study om vervolgens af te sluiten met conclusie, discussie en aanbevelingen in hoofdstuk 7, 8 en 9.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Uit een eerste verkenning van de literatuur wordt duidelijk dat er in de laatste decennia steeds meer aandacht is *voor* en onderzoek *naar* het onderwerp resilience.

Naarmate dit onderzoek vorderde werd ook duidelijk dat er geen eenduidig theoretisch kader is voor resilience. Alleen al het feit dat het concept resilience door zoveel verschillende wetenschappelijke disciplines wordt gebruikt geeft een variëteit aan inzichten. Bijvoorbeeld vanuit de psychologie, het kunnen terugveren na slachtoffer te zijn geweest van een geweldsincident is een vorm van resiliency, of terugveren na verlies van geliefde (resiliency binnen psychotherapie), of dat de natuur na een vulkaanuitbarsting weer begint te bloeien (resiliency binnen de ecologie). Dit zijn enkele voorbeelden maar waarvoor een ander theoretisch kader relevant zal zijn dan voor dit onderzoek. In dit onderzoek is het vertrekpunt niet de mens als slachtoffer, of de natuur, maar een organisatie die zo goed mogelijk op een onvoorspelbare situatie wil reageren.

In dat kader past de theorie van Wildavsky goed als vertrekpunt. Wildavsky geeft een theoretische basis om te bepalen hoe om te gaan met risico's in het streven naar meer veiligheid. Dit bespreek ik in paragraaf 2.2. Om de daarvoor benodigde eigenschappen en omstandigheden verder uit te diepen, presenteer ik in paragraaf 2.3 aanvullend een kader op basis van de eerste resultaten uit het verkennende literatuuronderzoek. Samen vormt dit het uiteindelijke theoretische kader.



2.2 Theorie van Wildavsky

De vraag die in dit onderzoek in de basis centraal staat is hoe om te gaan met onverwachte en dus ook onvoorspelbare gebeurtenissen en de risico's die deze met zich meebrengen. De Amerikaanse beleidswetenschapper Aaron Wildavsky (1930-2003) is een van de grondleggers van de theorie die uitlegt hoe en waarom het nemen van risico's uiteindelijk de samenleving veiliger zal maken. Meerdere andere wetenschappers, waaronder Lector Crisisbeheersing Menno van Duin, bouwen voort op de theorie van Wildavsky.

Wildavsky schreef in 1988 het boek *Searching for safety*. Wildavsky onderscheidt hierin twee manieren om met risico's om te gaan: 'anticipation' en 'resilience'. Aan de ene kant van het spectrum bevindt zich de anticipatiestrategie, oftewel het voorzorgsprincipe ('trial without error'). Deze strategie is erop gericht om onveiligheid en risico's (zo veel mogelijk) te voorkomen. Het vermijden van fouten staat hierbij centraal (Wildavsky A. , 1988). Aan de andere kant is er de resilience (of veerkracht) -strategie ('trial with error'), die benadrukt dat fouten maken juist mag, dat je deze fouten moet accepteren en dat je moet accepteren dat er soms wat mis gaat. Waar anticipatie zich richt op het in stand houden van stabiliteit (hoe minder fluctuatie, hoe beter), staat veerkracht voor een adaptieve reactie op veranderingen en variabiliteit (Wildavsky A. , 1988).

De keuze voor de ene strategie ten opzichte van de andere bepaalt Wildavsky aan de hand van twee factoren; i) de mate van voorspelbaarheid van de verandering en ii) het kennisniveau over hoe te handelen. Dit is weergegeven in onderstaand schema.

Tabel 1 Wildavsky 's zoektocht naar veiligheid: verschillende strategieën

Voorspelbaarheid van de verandering 	Kennis over wat te doen 	Gering	Groot
Hoog		Meer veerkracht minder anticipatie	Anticipatie
Laag		Veerkracht	Meer veerkracht dan anticipatie

Bron: M. van Duin, Veerkrachtige crisisbeheersing

In het kort komt het op het volgende neer. Anticipatie is de meest geëigende strategie als de risico's duidelijk en in kaart gebracht zijn en het tegelijkertijd duidelijk is hoe de eventuele risico's kunnen worden beteugeld. Een typerend voorbeeld zijn dijken. Dijken zijn een prima strategie om water te keren (Duin M. v., 2011). Daarentegen, in situaties waarin er minder zicht is op de potentiële risico's en er ook geen duidelijk antwoord is om deze risico's te keren, moet volgens de theorie van Wildavsky eerder gekozen worden voor de veerkrachtstrategie.

Why trial with error?

“The question, as always, is one of proportion (how much of each strategy?) and relevance (what kind of dangers deserve the different strategies) and ultimately, given uncertainty, of bias (when in doubt which strategy should receive priority).

... Trial and error is a device for courting small dangers in order to avoid or lessen the damage from big ones. Sequential trials by dispersed decision makers reduce the size of that unknown world to bite-sized, and hence manageable, chunks. An advantage of trial and error, therefore, is that it renders visible hitherto unforeseen errors. Because it is a discovery process that discloses latent errors so we can learn how to deal with them, trial and error also lowers risk by reducing the scope of unforeseen dangers. Trial and error samples the world of as yet unknown risks; by learning to cope with risks that become evident as the result of small-scale trial and error, we develop skills for dealing with whatever may come our way from the world of unknown risks. (Wildavsky A. , 1988)

In de zoektocht naar de geëigende manier om veiligheid te borgen gebruikt Wildavsky steeds dit afwegingskader, dat volgens hem zelden goed wordt toegepast. Vaak bestaat de neiging om de kennis over wat die potentiële risico's zijn, lees de mate van voorspelbaarheid, hoger in te schatten dan dat ze in werkelijkheid zijn (Duin M. v., 2011). Dit terwijl, volgens Wildavsky, het in de regel juist beter is om risico's te nemen dan geen risico's te nemen. Een samenleving die geen risico's neemt, is een samenleving die niet evolueert.

Een belangrijke reden voor Wildavsky om, in bepaalde omstandigheden, dan ook voor een veerkrachtstrategie te kiezen, is de vooruitgang die de maatschappij en organisaties boeken als ze leren van de fouten die zij eerder hebben gemaakt. Door risico's te nemen ontwikkelen zij eigenschappen die hen steeds beter in staat stellen om te gaan met wat op hen af komt in de wereld van 'onbekende risico's'. Een citaat uit het boek van Wildavsky geeft dit treffend weer (zie kader “why trial with error”). Hierbij speelt in de theorie van Wildavsky ook het effect dat je wilt sorteren een rol. In tegenstelling tot een situatie waarin een effectieve handelingsstrategie bekend is - bijvoorbeeld voorkomen dat kinderen verdrinken door ze te leren zwemmen - gaat het bij de

veerkrachtstrategie niet zozeer om de manier waarop het doel wordt bereikt, maar om het effect dat je nastreeft. Het is immers (nog) niet bekend wat de meest effectieve manier is om het beoogde doel te behalen. Dit vergt dus ruimte en flexibiliteit in de manier van reageren, omdat niet het protocol maar het effect leidend zal moeten zijn.

Wildavsky geeft aan dat de veerkrachtstrategie in die zin ook een ontdekkingsproces is, dat dit vraagt om experimenten, uitproberen, improviseren en dergelijke. Veerkracht is ook geen gegeven maar een *strategie* die je vooraf moet organiseren. Wil je leren en een stap verder komen dan betekent dit, in de woorden van Wildavsky, dat 'trial with error' mogelijk moet zijn. Dit vraagt iets van een organisatie, zijn cultuur en zijn leidinggevenden. Deze moeten namelijk in staat zijn om het 'trial with error'-principe te faciliteren. Hiermee wordt bedoeld het aanmoedigen van een medewerker om te improviseren en te accepteren als het fout gaat, te coachen en een opleiding te geven. Van Duin bevestigt dit door aan te geven dat de veerkrachtstrategie geen 'laissez faire' is zoals vaak wordt gedacht.

Samengevat; de theorie van Wildavsky geeft een goed startpunt om te kiezen voor een veerkrachtstrategie, in het geval van een lage voorspelbaarheid van de verandering en een geringe kennis over wat te doen in zo'n situatie - zoals bij een terroristische aanslag. Het doel (veiligheid) en niet de voorgeschreven methode (een protocol) is dan leidend bij het bepalen van de handelingsstrategie. Deze strategie bestaat uit experimenteren, improviseren en het leren van eerder gemaakt fouten ('trial with error'). De omstandigheden, zoals de organisatie, de cultuur en leidinggevenden zullen dit moeten faciliteren.

2.3 Verkennend literatuuronderzoek

Om vanuit een theoretisch perspectief een nadere invulling te kunnen geven aan veerkracht (resilience) en de eigenschappen en de omstandigheden die daarmee verbonden zijn, heb ik een eerste scan gemaakt van recentere studies over resilience⁴.

Deze studies presenteren niet per definitie vastomlijnde en uitgewerkte theorieën over resilience. Zoals ook beschreven door Boin en van Eeten, is empirisch onderzoek naar het fenomeen resiliency zeldzaam. De meeste literatuur over dit onderwerp is voorschrijvend en normatief. “But it is not quite clear how these skills can be built into an organization and its employees. In fact, we do not really know what causes resilience or how it is achieved. Is it the result of designed processes or perhaps the outcome of improvisation and luck? (Boin & Eeten, 2013).” Zij betogen ook dat meer onderzoek noodzakelijk is.

Toch zijn uit de gescande studies wel lijnen te destilleren die houvast geven voor dit onderzoek. Deze (denklijnen) volgen hieronder:

- 1) Veel is geschreven over de elementen die resiliency karakteriseren en bepalen. Resiliency wordt vaak uitgewerkt en gedefinieerd in *persoonlijke eigenschappen* die bepalend zijn voor resiliency.
- 2) De meeste interpretaties gaan er daarbij vanuit of benadrukken dat resiliency (of de onderliggende eigenschappen) *aan te leren* en of te oefenen zijn.
- 3) Daarnaast wordt de nadruk gelegd op andere factoren die bepalend zijn voor resiliency, zoals de omgeving en met name ook de *rol van leiderschap*.
- 4) Ook de *organisatiecultuur* komt veelvuldig terug als bepalend voor de mate van resiliency.

⁴ Deze staan uitgebreid benoemd in het plan van aanpak, als bijlage 5 toegevoegd

Hieruit volgt dat voor een 'resiliency strategie', en daarmee wordt bedoeld het echt kiezen voor deze wijze van werken, meer nodig is dan het hebben van bepaalde (persoons) kenmerken.

Het eerste deel van dit onderzoek bestaat eruit de relevante literatuur verder te analyseren en daaruit een werkbare definitie voor resilience te destilleren. De hiervoor geschetste denklijnen vormen daarvoor het kader.

3. Probleemstelling en onderzoeksvragen

3.1. Keuzes afbakening onderzoek

In dit hoofdstuk wordt toegewerkt naar de uiteindelijke probleemstelling en onderzoeksvragen. In deze fase is het belangrijk om de scope van dit onderzoek en de daarvoor gemaakte keuzes helder te verwoorden, alsmede een aantal begrippen te duiden. Hieronder staan de belangrijkste begrippen en keuzes met betrekking tot de afbakening toegelicht.

3.1.1 Terminologie resilience en resiliency en veerkracht

In de tekst worden de woorden resilience en resiliency door elkaar gebruikt. Resilience is in het huidige Engels het meest gebruikelijk. In Noord Amerikaanse literatuur komt het zelfs 4 maal meer voor en daarbuiten wordt resiliency slechts zelden gebruikt. (Bron: <http://grammarist.com/usage/resilience-resiliency/>)

Etymologisch (Eng.) komt het woord sinds 1640 voor als, "springing back," van het Latijn *resilientem* "inclined to leap or spring back," present participle of *resilire* (see *resilience*). Figuratively, of persons, from 1830. Related: *Resiliently*

Veerkracht, maar ook weerbaarheid, is de Nederlandse term voor het Engelse begrip resilience. Beide termen worden zowel in enge zin (bijvoorbeeld 'verend vermogen') als breder (bijvoorbeeld uithoudingsvermogen) gebruikt.

Daar waar veerkracht gebruikt wordt door een Nederlandse schrijver zal ik de term veerkracht gebruiken. Daar waar Engelstalige schrijver resilience gebruiken bezig ik de term resilience, ook omdat ik vind dat de Nederlandse vertaling de lading anders onvoldoende dekt. Als het mijn eigen opvattingen of conclusies zijn zal ook de term resilience (of een afgeleide ervan) gebruikt worden.

3.1.2 Keuze terrorisme

Terrorisme is het uit ideologische motieven dreigen met, voorbereiden of plegen van op mensen gericht ernstig geweld, dan wel daden gericht op het aanrichten van maatschappij ontwrichtende zaakschade, met als doel maatschappelijke veranderingen te bewerkstelligen, de bevolking ernstige vrees aan te jagen of politieke besluitvorming te beïnvloeden (NCTV, 2016). Op de website van de NCTV valt te lezen dat, in tegenstelling tot vroeger, de grootste dreiging uitgaat van netwerken en cellen van personen zonder nationale belangen (in tegenstelling tot bijvoorbeeld IRA & ETA) waarbij het doel niet is het aanvallen van een nationale staat als zodanig, maar het voeren van een politiek-religieuze cultuurstrijd.

Terrorisme, of beter gezegd de toenemende dreiging van een terroristische aanslag in Nederland, is een actueel onderwerp. Zoals al in de inleiding is aangegeven probeert ook de politieorganisatie zich daarop voor te bereiden. Daarom gebruik ik dit onderwerp als thema voor deze scriptie. Dit neemt niet weg dat de uitkomst van dit onderzoek ook voor andere vormen van ‘onvoorspelbare heftige gebeurtenissen’ relevant kan zijn. Het betreft vaak daden gericht op het ontwrichten van de maatschappij en het hierbij gebruikte geweld kan op eenieder, op elk moment, op elke plaats gericht zijn. Feit blijft dat de politie bij zulke gebeurtenissen altijd moet beslissen over haar handelen (ook niets doen is een handeling). Juist dat handelen staat centraal in dit onderzoek. Dus of het bijvoorbeeld om een terroristische aanslag gaat of een daad van een gevaarlijke gek -vaak lastig om meteen te bepalen- maakt voor dit handelen in wezen niet uit.

3.1.3 Keuze afbakening politie

Sinds 1 januari 2013 kent Nederland een nationale politie, opgedeeld in 10 regionale eenheden, een landelijke eenheid en een centraal politiedienstencentrum. Een regionale eenheid kent weer meerdere basispolitieteams, vaak verantwoordelijk voor een (deel van een) stad of meerdere dorpen. Deze basispolitieteams zijn verantwoordelijke voor de basispolitiezorg. Deze zorg is breed en richt zich op zaken zoals huiselijk geweld, verkeersongevallen, jeugd

overlast, woninginbraken, vernielingen, wijkzorg en dergelijke. Een zorg die de politie te allen tijde moet waarborgen is de 'noodhulp', oftewel de zogeheten 112-meldingen. In principe moet een politie-eenheid in het hele land binnen 15 minuten bij een 112-melding/incident ter plaatse zijn. Zij opereren vaak met minimale informatie en kunnen vaak eenmaal op de plek van het incident pas duiden wat er precies aan de hand is. Als in een 112-melding bericht komt van mogelijke betrokkenheid van (vuur)wapens zal normaliter altijd eerst de politie ter plaatse gaan om de dreiging weg te nemen voordat ambulancemedewerkers of de brandweer kunnen aansluiten. Ervan uitgaande dat bij een aanslag de politie als eerste aanwezig zal zijn, zal dit onderzoek zich enkel richten op de politie. De uitkomst kan daarentegen net zo relevant zijn voor andere hulpdiensten. Dit is dan ook geen 'politie' onderzoek, maar een onderzoek naar het resiliënt vermogen van een hulpdienst, in deze de politie.

3.1.4 Keuze basispolitieteam

Binnen de Nederlandse politie zijn er naast basispolitieteams ook verschillende specialistische eenheden, zoals de mobiele eenheid, OT (observatieteam), AT (aanhoudingseenheid) en DSI (Dienst Speciale Interventies). Deze teams zijn over het algemeen veel beter getraind dan een lokaal basisteam, omdat ze vanuit een specialisme werken en trainen. Deze teams zullen bij een terroristische aanslag ook allemaal geactiveerd worden, maar zullen over het algemeen nooit als eerste, wanneer de chaos en onduidelijkheid het grootst is, ter plaatse komen. Vaak zelfs pas in een veel later stadium. Het is dan ook veel interessanter en relevanter om een team te onderzoeken dat een meer generalistische taakstelling heeft maar wel altijd, ongeacht het incident, als eerste ter plaatse zal zijn: het basispolitieteam.

Overigens kennen alle basispolitieteams in Nederland eenzelfde structuur qua opbouw en taakstelling. Een basisteam is opgebouwd uit agenten, hoofagenten, brigadiers en (hoofd)inspecteurs die in afwisselende samenstelling met elkaar dienst hebben en met elkaar een noodhulpvoertuig bemannen om naar 112-

meldingen te rijden. De keuze is om het onderzoek en de bevindingen op een geheel team te richten en niet op een specifieke eenheid of ploeg binnen dat team.

3.2 Probleemstelling

De basispolitiezorg, oftewel de reguliere basisteams in alle steden en dorpen in Nederland, zal als eerste politie-eenheid met een aanslag geconfronteerd worden. In hoeverre zijn zij voorbereid op een aanslag? Uit de theorie valt te distilleren dat het waarde heeft om basispolitieteams als resiliënt team in te richten. Immers, terroristische aanslagen zijn per definitie onvoorspelbaar en we weten niet goed hoe we moeten reageren. Wildavsky zegt dat bij dit soort situaties een resilience strategie de meest geëigende strategie is en deze gedachte volgende, moeten we dus een basisteam als resiliënt team inrichten voor het beste resultaat. De vraag is hoe? Welke eigenschappen en elementen moeten dan aanwezig zijn of versterkt worden? Uit een eerste literatuurscan blijkt dat, hoewel het onderwerp de laatste jaren veel aandacht krijgt, er tot op heden vooral voorschrijvend en normatief onderzoek is gedaan. Om een team resiliënt te maken zal eerst uitgezocht en bepaald moeten worden aan welke elementen en eigenschappen dan aandacht moet worden besteed en waarop getraind moet worden. Zolang niet geduid wordt wat resiliency dan precies is blijft het een 'buzz'⁵ woord!

Met dat in mijn achterhoofd kom ik tot mijn onderzoeksvraag.

⁵ Een modewoord zonder duidelijke betekenis

3.3 Onderzoeksvraag en deelvragen

3.3.1 Onderzoeksvraag

“Wat zijn de eigenschappen die resilience bepalen en hoe kan je deze operationaliseren ten behoeve van het optreden van het basispolitieteam ten tijde van een terroristische aanslag?”

In de onderzoeksvraag wordt specifiek het woord ‘eigenschappen’ gebruikt. In de literatuur worden verschillende begrippen gebruikt om resilience te definiëren waaronder kwaliteiten, elementen en eigenschappen. Met eigenschappen wordt bedoeld menselijke competenties zoals creativiteit, pro-activiteit, besluitvaardigheid en dergelijke.

3.3.2. Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag wil ik onderstaande deelvragen beantwoorden:

- 1 Wat is resilience en welke eigenschappen bepalen de mate van resilience?
 - a. Volgens de literatuur
 - b. Volgens politieprofessionals die te maken hebben (gehad) met crisissituaties
 - c. Volgens wetenschappers

- 2 Hoe kun je de eigenschappen van resilience vertalen naar het werkkterrein van een basispolitieteam bij de omgang met een gebeurtenis met grote impact (terroristische aanslag)

4. Literatuurstudie

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geef ik antwoord op de vraag ‘wat is resilience en welke eigenschappen bepalen de mate van resilience volgens de literatuur?’.

In paragraaf 4.2. geef ik eerst de methodologische verantwoording van mijn aanpak van de literatuurstudie en de keuzes die ik daarbij heb gemaakt. In deze paragraaf worden de verschillende definities van resilience in de literatuur met elkaar vergeleken om te onderzoeken of daarin een eenduidige lijn te vinden is en om zo tot een algemene definitie van resilience te komen.

Vervolgens wordt in paragraaf 4.3 de resultaten uit de literatuurstudie besproken aan de hand van het theoretisch kader, wat is er nodig voor resilience? De resultaten worden verdeeld in 3 categorieën:

- 1) persoonlijke eigenschappen,
- 2) leervermogen,
- 3) rol van leider & rol van de organisatie

Elk onderdeel sluit ik af met een conclusie om vervolgens in paragraaf 4.4 met een slotconclusie te komen, weergegeven in een resilience profiel waar de 4 denklijnen het kader vormen.

4.2 Methodologische verantwoording

4.2.1 Keuze literatuur

Voor deze literatuurstudie heb ik gekeken naar relevante Nederlandstalige en Engelstalige literatuur over het onderwerp *resilience of een afgeleide van de term zoals adaptiviteit, veerkracht en mentale weerbaarheid.*

Op het Internet heb ik zowel gezocht binnen verschillende algemene als wetenschappelijke zoekmachines zoals Google Scholar, Harvard Business Review en ResearchGate. De zoektermen die ik daarbij heb gebruik zijn: *resilience en het Nederlandse equivalent veerkracht en de verwante woorden zoals resiliency, adaptivity, adaptiviteit, weerbaar, weerbaarheid, aanpassingsvermogen*. Daarnaast heb ik de bibliografieën van bepaalde onderzoeken gebruikt voor een verdere zoektocht naar relevante literatuur. Dit heeft veel data opgeleverd die aan de hand van de volgende criteria weer beoordeeld zijn op relevantie voor dit onderzoek.

Relevantie van een studie is bepaald aan de hand van de volgende criteria:

- Is het onderzoek gericht op het ontdekken wat 'resilience of een afgeleide daarvan' precies is?
- Heeft het gevonden onderzoek een relatie met het begrip resilience of adaptiviteit, veerkracht, mentale weerbaarheid en dergelijke en/of met karaktereigenschappen die zoiets bepalen?
- Heeft het onderzoek een connectie met de politie ongeacht in welk land het onderzoek heeft plaatsgevonden?
- Vertelt het onderzoek iets over resilience in relatie tot de werking van organisaties?
- Is het onderzoek gericht op resilience in relatie tot de mens?

Niet meegenomen zijn:

- Onderzoek verricht naar traumaverwerking en resilience bij kinderen en volwassenen omdat in deze studies het trauma centraal staat en niet resilience.
- Onderzoeken naar de weerbaarheid/resilience van infrastructuren, een land, de ecologie of ziekten (kankeronderzoek) etc. Hoewel er raakvlakken zijn met de resilience van de individuele mens staan veel onderwerpen uit dit spectrum er te ver vanaf.

Bovenstaande heeft uiteindelijk geresulteerd in een lijst met 22 studies⁶, variërend van onderzoeken, boeken, reviews, een oratie, benchmarks en dergelijke. Hieronder bevindt zich ook een “systematic review of indicators of resilience” uit 2014. De studies op deze lijst geven voldoende basis om antwoord te kunnen geven op de vraag: “Wat is resilience en welke eigenschappen bepalen de mate van resilience volgens de literatuur?”.

4.2.2 Definities uit de literatuur

Als eerste is het interessant om alle literatuur op een rijtje te zetten en alle gebruikte definities voor resilience tegen het licht te houden om zo, indien mogelijk, uiteindelijk te komen tot één ‘algemene definitie’. De definities die zoal gebruikt worden zijn soms kort, zoals: “[het is] in eerste aanleg vooral het vermogen om effectief te reageren op onvoorziene veranderingen (Rinnooy Kan, 2014, p. 2)” in andere gevallen zijn ze meer complex: “De capaciteit die iemand heeft om kortdaat op te treden bij en het hoofd te bieden aan lastige ingrijpende situaties door te balanceren tussen draagkracht en draaglast en in staat te zijn om achteraf mentaal, sociaal en fysiek terug te veren. (Bogaerts, 2013, p. 6)”. Soms zijn de definities lang: “We side with the simple definitions (e.g. Szanton, Gill, & Thorpe, 2010; Zautra, 2009) that see resilience composed of three elements: resilience as a sustained adaptive effort that prevails despite challenge, as a bouncing back and recovery from a challenge, and as a process of learning and growth that expands understanding, new knowledge, and new skills”.

Opvallend in de literatuurlijst is overigens het stuk van Diane Coutu (Coutu, 2002). Coutu blijft eigenlijk als enige weg van een definitie, maar geeft wel de kenmerken van hoe resilience eruit ziet; (1) Staunch acceptance of reality (2) a deep belief, often buttressed by strongly held values, that life is meaningful (3) uncanny ability to improvise. Zij schrijft: “Resilience is something you realize you have after the fact.”

⁶ Zie bijlage nummer 1

4.2.3 Definities ontleed in 3 elementen

De definities voor resilience zijn in de regel opgebouwd uit drie herkenbare elementen:

- 1) In de eerste plaats gaat het om het 'kunnen' van een persoon/organisatie. Dit is vaak terug te vinden in termen als ability en capability. Ik kies ervoor dit als 'het vermogen' te bestempelen. Met de term 'het vermogen' wordt hier bedoeld de optelsom van menselijke eigenschappen om iets te kunnen doen.

Samenvattend en in de context van dit onderzoek: 'Het vermogen' om te kunnen gaan met "verandering".

- 2) In de tweede plaats gaat het om een 'verandering'. Ook de term 'verandering' kent een bepaalde bandbreedte en kom je tegen op de volgende wijze: Adversity (te vertalen als rampspoed/ tegenspoed/ tegenslag) (Vaishnavi, 2007) ; ingrijpende situaties (Bogaerts, 2013, p. 6); to absorb (in het Nederlands; opvangen) high levels of change (Connerpartners, 2004, p. 1); changes and disturbances (in het Nederlands: verstoringen) (Hollnagel, 2009, p. 37); onvoorziene veranderingen (Rinnooy Kan, 2014, p. 2) ; dealing with adversity (Pol, 2014, pp. 4,5); belastende omstandigheden en ingrijpende gebeurtenissen (Rietveld, 2016, p. 83); Tough demands and difficult circumstances (Taylor, 2013, p. 5); structurele mentale belasting (Kamphuis, Delahaij, & Preenen, 2014, p. 2 en 38); challenge (Kent, 2014, p. xii).

Samenvattend: het betreft een situatie/incident afwijkend van -allegaagse gebeurtenissen, dat wil zeggen, de mate van bekendheid (mogelijkheid om voorbereid te zijn) en impact (ingrijpendheid van de gebeurtenis).

- 3) Als derde gaat het om het 'resultaat', terug te vinden in de definities in de literatuur in termen als: to thrive (Vaishnavi, 2007); mentaal, sociaal en

fysiek terug te veren (Bogaerts, 2013, p. 6); displaying minimal dysfunctional behaviour (Connerpartners, 2004, p. 1); sustain required operations under both expected and unexpected conditions (Hollnagel, 2009, p. 37); effectief te reageren (Rinnooy Kan, 2014, p. 2); to deal (Pol, 2014, pp. 4,5); positief te herstellen op zowel korte als lange termijn met behoud van de motivatie en doelen (Rietveld, Smit, Elands, & Verwey, 2016, p. 83); bounce back from setback and keep going (Taylor, 2013, p. 5); overeind te blijven (Kamphuis, e.a. 2014); bouncing back and recovery from a challenge & process of learning and growth that expands understanding, new knowledge, and new skills; positive adaptation (Kent, 2014, p. xii). *Samenvattend; tijdens het incident in staat zijn te blijven functioneren om daarna op een betere uitgangpositie uit te komen dan voorafgaand aan het incident.*

4.2.4 Conclusie definitie resilience voor dit onderzoek:

In de literatuur worden verschillende termen voor resilience gebruikt en er bestaat niet één eenduidige definitie voor resilience. Zoals hiervoor al aangegeven gaat het bij het begrijpen van het begrip 'resilience' niet enkel om de gehanteerde term, maar vooral ook om de invulling die aan de term wordt gegeven. Deze invulling of definitie van de term resilience bestaat in de literatuur in de regel uit drie elementen die ik heb aangeduid als het vermogen, de verandering en het resultaat.

Op basis van bovenstaande analyse van de gebruikte definities van resilience in de literatuur, kom ik tot de volgende definitie die ik in dit onderzoek verder zal gebruiken

Definitie van resilience afgeleid uit de literatuur

"Het vermogen om tijdens een onbekend en ingrijpend incident (adversity) te blijven functioneren (adaptation) en om daarna op een betere uitgangpositie uit te komen dan voorafgaand aan het incident."

4.3 Wat is nodig voor resilience

Het hebben van een definitie voor resilience maakt nog niet meteen duidelijk wat nodig is om resiliënt te worden, te zijn en te blijven. Zoals volgt uit het theoretisch kader zijn er meerdere aspecten die maken dat iets (een organisatie), of iemand resiliënt is. De in het theoretische kader geschetste denklijnen vormen hier de basis om de relevante literatuur te presenteren met de volgende paragrafen: persoonlijke eigenschappen (4.3.1), leervermogen (4.3.2), leiderschap & organisatie (4.3.3).

Het theoretisch kader betreft een overzicht⁷ van wat er in de literatuur over deze aspect van resilience is geschreven en gezegd en in welke context. Elke denklijn wordt afgesloten met een conclusie. In paragraaf 4.4 volgt een algehele conclusie in de vorm van een resilience profiel.

4.3.1 Persoonlijke eigenschappen van resilience

De persoonlijke eigenschappen die resilience mede bepalen zijn divers. In de literatuur komt niet één eigenschap als bepalend naar voren. Het is vaak de combinatie van eigenschappen die iets zegt over resiliency. Daarbij geven verschillende wetenschappers ook andere combinaties van eigenschappen aan als mogelijke basisvoorwaarde voor resiliency.

In de tekst van **Hans te Brake** (Brake, Post, & Ruijter, 2008) die onderzoek deed naar de wijze waarop je de bevolking kan betrekken bij de voorbereiding op een terroristische aanslag worden *effectieve 'coping' stijl*⁸, *meesterschap*⁹ en *positieve aanpassing* (weten terug te veren na tegenslag) aangehaald. Te Brake haalt ook

⁷ Ik behandel de voor dit onderdeel relevante literatuur in willekeurige volgorde.

⁸ Effectieve coping betekent dat een effectieve wijze wordt gekozen om met tegenslag om te gaan zodat het functioneren zo goed mogelijk gewaarborgd blijft (Brake, Post, & Ruijter, 2008)

⁹ Meesterschap betekent dat men kennis en kunde bezit om het probleem aan te pakken (Brake, Post, & Ruijter, 2008)

Bonanno¹⁰ aan die de eigenschappen *hardiness* (taaiheid), *zelfbekrachtiging* (mensen die zichzelf overschatten lijken beter bestand tegen stressvolle gebeurtenissen), *onderdrukkende coping*¹¹ en *positieve emotie* ziet als specifieke kenmerken van veerkrachtige mensen.

Connerpartners (Connerpartners, 2004) heeft onderzoek gedaan naar de effectiviteit van een team. Hij stelt dat om effectief te zijn teams meerdere factoren moeten combineren waaronder een missie, duidelijke taken, diverse maar relevante vaardigheden en een proces dat interactie onderling faciliteert. “Connerpartners believes that the presence of and ability to leverage these factors depends on the teams’ resilience.” Ook dat een resilient team twee factoren combineert; individuele resilience en synergie. Hij geeft aan dat er vijf individuele resilience eigenschappen zijn te weten *positief, gefocust, flexibel, georganiseerd en proactief*.

Diana Coutu (Coutu, 2002, p. Chapter 1)¹² van jongs af aan geïntrigeerd door het begrip resilience, stelt dat het beter begrijpen van resilience nu belangrijker is dan ooit met de toename van terrorisme, oorlogen en recessies. Ze drukt het als volgt uit: “Why do some people and some companies buckle under pressure? And what makes others bend and ultimately bounce back?” Zij geeft aan dat de meeste theorieën overlappen op 3 terreinen en deze benoemt zij als de kenmerken van resilience; *Staunch acceptance of reality; a deep belief, often buttressed by strongly held values and an uncanny ability to improvise*. Haar eerste bouwsteen is een ferme acceptatie van de realiteit. Zij geeft aan dat optimisme prima is maar een te rooskleurig beeld van de werkelijkheid juist funest kan zijn. Voor grote uitdagingen

¹⁰ George A. Bonanno is een klinisch psycholoog aan de universiteit van Columbia en bekend om zijn studies rondom traumaverwerking waar hij het concept van resilience aan heeft gekoppeld. (Wikipedia, en.m.wikipedia.org, 2016)

¹¹ Hardiness en zelfbekrachtiging zijn cognitieve processen, bij onderdrukkende coping laat je de emoties buiten beschouwing als het ware (Brake, Post, & Ruijter, 2008)

¹² Destijds was zij senior editor van de Harvard Business Review

is een afstandelijk, haast pessimistisch, gevoel voor de realiteit belangrijker. Een te rooskleurige kijk kan namelijk leiden tot onderschatting van de situatie wat juist schadelijk kan zijn. Haar tweede bouwsteen is doelgericht zijn, vaak gesteund door een sterk waardesysteem. Haar tweede bouwsteen is doelgericht zijn, vaak gesteund door een sterk waardesysteem. **Coutu** stelt dat resilience ethisch gezien niet goed of slecht is; het is een 'skill' en vermogen om robuust te blijven onder enorme hoeveelheid stress en verandering. Haar derde bouwsteen is het vermogen het beste te maken van hetgeen voorhanden is door improvisatie.

In 2014 is 'The Resilience Handbook' uitgegeven door o.a. **Martha Kent**, research scientist van de University of Arizona. In dit handboek staat een tabel waarin eigenschappen¹³ van een persoon die resiliënt reageert en de reactie van een persoon met PTSS vergeleken worden.

In zijn column schrijft **Rinnooy Kan**¹⁴ (Rinnooy Kan, 2014) dat uit al het onderzoek blijkt dat er 4 persoonlijke kwaliteiten zijn die de veerkracht bevorderen; *Realiteitszin, doelgerichtheid, improvisatievermogen en zelfvertrouwen*. In feite voegt hij, in vergelijking met **Coutu**, een vierde eigenschap toe, namelijk zelfvertrouwen. Dit komt ook terug bij **Bonanno**. De Column van **Rinnooy Kan** is met

Rinnooy Kan "De noodzakelijkheid om veerkracht te onderzoeken bij de individu stamt uit het feit dat organisaties en landen hier iets van kunnen leren. De teruglopende voorspelbaarheid van de omgeving is voldoende aanleiding omdat achterliggende bedreigingen vaak zonder precedent zijn. In zón bij vlagen onvoorspelbare, extreem volatiële wereld moeten organisaties overleven en landen hun zelfstandigheid veilig stellen. De eenduidige toekomstvoorspelling wordt hen al lang niet meer gegund; wat vandaag nog zeker lijkt, kan morgen al zijn achterhaald. En dan komt het inderdaad neer op veerkracht." (Rinnooy Kan, 2014)

¹³ De eigenschappen zijn onder andere pro-actief, probleemoplossend, flexibel, focused, doelgericht.

¹⁴ Alexander Rinnooy Kan is een Nederlandse wiskundige en senator, en sinds september 2012 hoogleraar economie en bedrijfskunde aan de Universiteit van Amsterdam (Wikipedia, nl.m.wikipedia.org, 2016). Hij heeft een eigen website waar hij regelmatig een eigen column 'post' <http://alexanderrinnooykan.nl>

name gericht op persoonlijke kwaliteiten-die vertaald kunnen worden naar het organisatieniveau om zodoende ook deze veerkrachtiger te maken.

In het boek *Creative Leadership* van Mary Lynn **Pulley** (Pulley, 2001) wordt er gesproken over 9 gebieden waarmee je resilience kan vergroten, te weten: acceptance of change, continuous learning, self-empowerment, sense of purpose, personal identity, personal and professional networks, reflection, skill shifting and your relationship to money. De negende, 'jouw relatie met geld' is uniek ten opzichte van de andere literatuur.

De 'systematic review' van **Anne van der Pol** (Pol, 2014) behandelt alle tot aan 2014 geschreven literatuur over resiliency. In totaal benoemt ze 43 verschillende eigenschappen. Uit haar review blijkt de grote diversiteit aan eigenschappen, maar ook dat onderzoeken elkaar op dit punt tegenspreken. Helaas blijft het in de review vaak onduidelijk waarom de onderzoeken naar haar oordeel elkaar tegenspreken. Zij deelt de resultaten van haar onderzoek op in zes (P6¹⁵) categorieën, waaronder persoonlijke eigenschappen. Als persoonlijke eigenschappen noemt **Van der Pol**: decision making, agreeableness, extraversion, openness, neuroticism (en dan laag niveau van), hardiness, self-esteem, coping skills, self-control, communication skills, selfconfidence, mastery en mindfulness.

In een recente Nederlandse publicatie in het blad *Militaire Spectator* "Veilig militair optreden en politiewerk" bespreekt o.a. **Rietveld** (Rietveld, Smit, Elands, & Verwey, 2016, p. 80) de belangrijkste inzichten uit een rapport over de geestelijke

¹⁵ Het betreft; P1) Socio-demografisch (bijvoorbeeld leeftijd heeft geen wezenlijk effect op de mate van resiliency), P2) Persoonlijke eigenschappen, P3) Biologische eigenschappen (hoge amygdala activiteit wijst mogelijk op resiliency), P4) sociale eigenschappen (zie 4.3.3), P5) Werk gerelateerde factoren (zie 4.3.3.) en P6) Traumatische eigenschappen (het doorleven van een traumatisch incident maakt persoon mogelijk meer resiliënt). Met 'P6' bedoel ik de 6 kenmerken benoemd door Van der Pol. Dit om verwarring te voorkomen met 'R6', 6 kenmerken uit het onderzoek van Rietved (zie hierna).

gezondheid van zowel militairen als politiemensen. De publicatie beschrijft 6 factoren¹⁶, die erg lijken op die van **Van der Pol** en die samenhangen met een betere geestelijke gezondheid van militairen en politiemensen na confrontatie met ingrijpende gebeurtenissen.

In relatie tot persoonlijkheidskenmerken (R2) benoemt **Rietveld** (Blz. 82) “dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken dragen bij aan succesvol kunnen functioneren tijdens en (op een zeker moment) na een ingrijpende gebeurtenis...Het gaat dan om eigenschappen als *zelfvertrouwen, optimisme, het geloof in en vertrouwen op mogelijkheden om grip en controle uit te oefenen op situaties die zich in het leven voordoen (interne locus of control), mentale gehardheid (hardiness) en emotionele stabiliteit*”. In hetzelfde stuk wordt een onderzoek aangehaald onder politiemensen waarin beschreven staat dat mentale weerbaarheid (R3) gevormd wordt door ‘*persoonlijke competenties*’ ‘*acceptatie van zichzelf en het leven*’ en ‘*het goed kunnen omgaan met moeilijk omstandigheden*.’ “Een lage mentale weerbaarheid van politiemensen is een van de belangrijkste voorspellers van hogere scores op symptomen van een posttraumatisch stressstoornis” (Rietveld, Smit, Elands, & Verwey, 2016, p. 84).

De eigenschappen die Rietveld benoemt komen, in een andere combinatie, allemaal ook terug in het werk van **Coutu** en **Bonanno**. De ontbrekende eigenschap bij **Rietveld** is improvisatievermogen.

De oratie van **prof. Dr. Erwin R. Seydel** bij zijn academisch afscheid in 2012 had als titel Veerkracht (Seydel, 2012). In zijn wetenschappelijke carrière en in de praktijk van advisering heeft de vraag welke kenmerken bepalend zijn voor de ontwikkeling van veerkracht bij mens en organisatie, hem in hoge mate gefascineerd. **Seydel**

¹⁶ (R1)Demografische kenmerken, (R2)persoonlijkheidskenmerken, (R3)mentale weerbaarheid, (R4)relaties met collega's en ervaren steun, (R5)leiderschap, (R6)training en voorbereiding.

beschrijft zeven pijlers (eigenschappen) waarop in zijn ogen veerkracht bij personen rust; te weten:

- 1) Ze accepteren feiten
- 2) Ze zijn oplossingsgericht, beschikken over het vermogen te improviseren en kijken niet achterom
- 3) Ze trekken lessen uit ervaringen en zoeken naar nieuwe effectieve acties
- 4) Ze communiceren effectief, stellen vragen leggen gemakkelijk contact met anderen die hun kunnen helpen nieuwe energie te krijgen en te zoeken naar oplossingen
- 5) Ze beschikken over persoonlijke effectiviteit, geloven in eigen vermogen
- 6) Ze accepteren zichzelf en anderen zoals ze zijn, ze vinden vrede met zichzelf en met hun emoties
- 7) Ze zoeken naar een dieper begrip van de wereld om hen heen (helder levensdoel).

In de presentatie van Jill Flint **Taylor** (professor aan de Ashridge Business School) van het bedrijf Rusando (Taylor, 2013), een bedrijf dat organisaties ondersteunt op het gebied organisatiepsychologie, leiderschap en resilience, staat een resiliënt attitude score¹⁷ met de 6 eigenschappen waar zij individuele resilience aan meten: Emotional control; Self belief; Purpose; Adapting to change; Awareness of Others en Balancing alternatives.

In 2012 ontwikkelde **TNO de weerbaarheidsmonitor** voor de basispolitiezorg (Kamphuis, Delahaij, & Preenen, 2014) om relevante factoren die betrekking hebben op de mentale weerbaarheid te meten. Vervolgens hebben ze de monitor gevalideerd op interne consistentie door een steekproef te houden onder 449 respondenten op vrijwillige basis. De politie-eenheden Oost en West-Brabant en de

¹⁷ Een zoektocht op het internet heeft niet bevestigd dat deze score ook elders wordt gehanteerd.

landelijke eenheid deden hier destijds aan mee. Er werd een onderscheid gemaakt tussen interne bronnen en externe bronnen die een effect kunnen hebben op de weerbaarheid. De interne bronnen die gemeten werden zijn: controle (locus of control); optimisme; emotionele stabiliteit; betekenis geven (meaning maken); flexibiliteit; sociale competentie; professionele trots; self efficacy en coping. De externe bronnen waren familie en vrienden, team, leidinggevende en organisatie.

In het boek van de lector Weerbaarheid van de Politieacademie, dr. **Annika Smit** 'Weerbaarheid onderzocht 2010-2015' wordt onder andere gesteld (p. 18) dat:

“Bestaande internationale literatuur lijkt te kort te schieten om die vragen te kunnen beantwoorden: weerbaarheid ('resilience') blijft veelal hangen in abstracte, theoretische constructen die niet specifiek van toepassing zijn voor de politie en ook geen concreet handelingsperspectief bieden voor de praktijk. Trauma wordt hierin centraal gesteld, niet het vakmanschap” (Smit A., 2015). In het model van **Smit** komen 3 domeinen terug, namelijk Lichaam, Geest en Ziel en worden 3 systeemniveaus onderscheiden: individu, groep/team en organisatie. Mentale weerbaarheid is een samenspel tussen stressoren en hulpbronnen. (Smit A., 2015) Het

McFarland (2009) suggereert in zijn boek **Bounce** dat een 'intrapersonal proces' de sleutel is van het begin van 'resilient behaviour'. In **Bounce** wordt als analogie voor resiliënt gedrag een stuiterbal gebruikt. Hij legt het als volgt uit: “Wat gebeurt er als je een kerstbal, een sinaasappel en een stuiterbal van tafel gooit...juist, de een gaat kapot, de ander butst en derde stuitert weg, volledig intact op een nieuw pad. De stuiterbal is in feite het resilience antwoord op het vallen. Het gaat erom dat je een bewuste beslissing neemt, een reactie geeft, wanneer er iets verandert in je omgeving. Als je alleen maar blijft doen wat je deed, val je naar beneden en ga je kapot (kerstbal). Als je reactie is om harder te werken, maar op dezelfde manier, dan kom je er misschien maar ben je 'gebutst' (sinaasappel). Maar als je ervoor kiest om aan te passen, dan krijg je een stuiterbal omdat deze intact blijft, maar wel op een ander pad. De sleutel is het maken van 'een bewuste beslissing' om zich aan te kunnen passen. **“This intrapersonal process enables the individual to sense-make and identify alternative courses of action rather than reverting to familiar, but less effective ways of managing adversity”** (McFarland, 2009, p. 5 en 6)

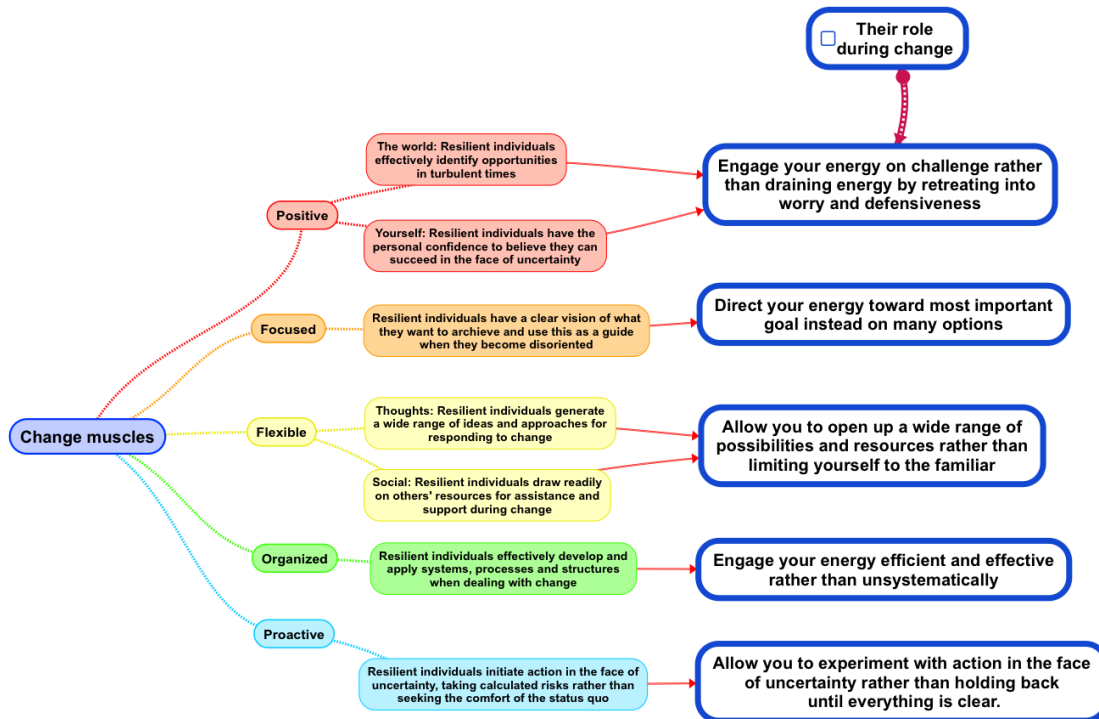
centrale concept van weerbaarheid is volgens Smit *betekenisvolle grip*: mensen kunnen in uitdagende omstandigheden langer blijven presteren, als ze het gevoel hebben zinvol invloed uit te oefenen.

In het rapport *Resilient leaders* van Sueann **Soon** (Soon, 2013) wordt onder andere gesteld dat resilience een dynamisch proces is en meer dan alleen 'surviving' of 'existing' through adversity'. Zoals een proces betaamt, zal, zo stelt **Soon**, de natuurlijke staat aan een continue verandering onderhevig zijn en niet een status quo. "As a result, the system needs to be managed for flexibility so as to facilitate adaptation, rather than for maintaining stability (Nelson et al., 2007)" (Soon, 2013, p. 5). Verder refereert **Soon** aan het boek *Bounce* van McFarland (2009) zie kader.

De Resilience Alliance voegt een nieuwe term (eerder een metafoor) toe aan het brede scala van gebruikte termen te weten: "change muscles". Zij zien resilience als de belangrijkste factor verantwoordelijk voor het kunnen aanpassen aan verandering¹⁸. Zij heeft een aantal eigenschappen, "Change Muscles", geïdentificeerd die mensen helpen hun aanpassingsenergie effectiever te gebruiken. De Resilience Alliance geeft aan dat iedereen het vermogen heeft elke 'muscle' te gebruiken en te ontwikkelen. Maar zoals bij spieren, sommige spieren zijn sterker aanwezig en ontwikkeld dan anderen. De ene mens heeft dus krachtigere resiliency -spieren' dan een andere. Wanneer een spier zwak is kan deze nog wel gebruikt worden, maar dat kost veel meer energie en net zoals bij gewone spieren kunnen de resilience muscles getraind worden.

De Resilience Alliance stelt dat, als je de change muscles traint in niet-crisissituaties ze, wanneer ze echt nodig zijn ook klaar zijn om in actie te komen bij bijvoorbeeld een crisis.

¹⁸ Of all the factors that contribute to adapting to change, the single most important factor is resilience -the capacity to absorb high levels of change and maintain high levels of performance (Alliance, 2013)



Figuur 2 Mindmap 'Change muscles' en hun rol bij veranderingen (bron: Alliance, 2013)

In bovenstaande mindmap staan de 7 eigenschappen (muscles) en-wat hun rol kan zijn tijdens verandering, bijvoorbeeld een crisis. Volgens de Resilience Alliance geldt dat wat toepasbaar is voor een individu ook toepasbaar is voor teams en organisaties. Bijvoorbeeld een "positive team" is effectief in het gebruik van de energie en talenten van de mensen.

4.3.1.1 Eerste conclusie persoonlijke eigenschappen

De eerste stap is het categoriseren van alle in de literatuur genoemde eigenschappen. Ik heb er uiteindelijk voor gekozen om de eerste eigenschap die ik ben tegengekomen in de literatuur als hoofdeigenschap te benoemen om vervolgens respectievelijk alle andere eigenschappen of onder de reeds geïdentificeerde eigenschap te plaatsen of een nieuwe unieke eigenschap toe te voegen. Dit heeft

werkt en uiteindelijk heb ik op deze wijze 11 unieke eigenschappen weten te identificeren. Het totaal aan alle eigenschappen is toegevoegd in bijlage 3.

De 11 hoofdeigenschappen zijn

- 1) realiteitszin
- 2) doelgerichtheid
- 3) zelfvertrouwen
- 4) leren uit ervaring
- 5) improvisatievermogen
- 6) communicatie
- 7) persoonlijke effectiviteit
- 8) anticiperen
- 9) helder levensdoel
- 10) hardiness
- 11) positiviteit & humor

Kijkende naar deze eigenschappen valt het actiegerichte en toekomstgerichte op. Al deze eigenschappen zijn daarnaast goed te plaatsen in het model van de Resilience Alliance 'de 7 muscles van resilience'.

Aantrekkelijk aan dit model zijn de praktische handvatten die het model geeft met betrekking tot de rol van de eigenschappen (de spieren) tijdens verandering. De Resilience Alliance heeft de eigenschappen alleen niet concreet gedefinieerd die daarbij horen. Deze studie identificeert deze eigenschappen wel en een combinatie van beide geeft het volgende tabel (zie pag. 33).

Tabel 2 Eigenschappen gecombineerd met de 7 'Muscles' van de Resilience Alliance

"7"	"11"	Coutu	Rinnooy Kan	Seydel	Brake	Rietveld	vd Pol	Taylor
Muscles	Basiseigenschappen							
Positive	The World Yourself	Realiteitszin	Realiteitszin	Accepteren feiten	Positieve aanpassing	levensacceptatie	Eigenwaarde	Open voor alternatieven
			Zelfvertrouwen		Zelfbekrachtiging	Zelfvertrouwen	Zelfvertrouwen	Zelfvertrouwen
					Coping		Coping	
				Ervaring		Emotionele stabiliteit		
							Mindfulness	
Focused	Doelgericht Levensdoel	Waarden	Doelgericht	Doelgericht		Waarden	Zelfbeheersing	Doelgericht
				Levensdoel				
Flexible	Thoughts Social	Improvisatievermogen	Improvisatievermogen	Improvisatievermogen	Improvisatievermogen		Extravert	Veranderingsgericht
							Aangenaam	Omgevingsbewust
				Communicatief	Communicatief	Sociale steun	Communicatief	
Organized	Effectiviteit			Effectiviteit	Meesterschap		Meesterschap	
Proactive	Anticiperend Hardiness			Accepteren		Controle	Besluitvaardig	Controle
					Hardiness	Hardiness	Hardiness	Hardiness

Voor mijn onderzoek, het resiliënt maken van een team, is het van belang om te focussen op die eigenschappen die het meeste impact hebben, danwel waardevol zijn voor resilience. Als eigenschappen in meerdere studies terugkomen ga ik ervan uit dat deze een groter gezamenlijke deler en waarde hebben dan andere eigenschappen en dus relevanter zijn. Ik kies er dan ook voor om te focussen op die eigenschappen die bij drie of meer onderzoeken terugkomen. Deze eigenschappen koppel ik vervolgens aan de muscles van de Resilience Alliance om daarmee hun rol tijdens verandering te beschrijven. Hierdoor ontstaan er, naast louter identificatie van eigenschappen, ook praktische handvatten hoe te handelen tijdens crisis. Deze concreetheid komt onder andere het tweede deel van het onderzoek, de vertaling naar de praktijk, ten goede.

De eigenschappen die bij drie onderzoeken of meer terugkomen zijn de onderstaande 5. In het blauw staat de koppeling met de Change Muscles mindmap en dan specifiek de rol van die eigenschap tijdens crises volgens het 'Change Muscles mindmap':

- Realiteitszin
 - Richt je energie op een uitdaging en wordt niet defensief
- Zelfvertrouwen
 - Het zelfvertrouwen hebben om te geloven dat je succesvol bent in tijden van onzekerheid
- Doelgerichtheid
 - Richt je energie op het belangrijkste doel (in plaats van verschillende doelen na te streven)
- Improvisatievermogen;
 - In staat zijn gebruik te maken van allerlei mogelijkheden in plaats van zich te limiteren tot de bekende mogelijkheden
- Hardiness
 - Kunnen doorgaan in onzekerheid en niet wachten totdat alles weer rustig en helder is.

Om terug te komen op de theorie van Wildavsky (zie paragraaf 2.2), valt op dat de eigenschappen goed passen binnen de veerkrachtstrategie (ook wel de resilience strategie). Realiteitszin is nodig om te identificeren wat er nu gebeurt, omdat niet teruggegrepen kan worden op vorige ervaringen. Zelfvertrouwen is nodig om om te kunnen gaan met de onzekerheid die de situatie met zich meebrengt.

Doelgerichtheid is nodig om uit de crisis te komen; het doel is volgens Wildavsky binnen de resilience strategie ook bepalend voor de te kiezen handelsstrategie en niet de voorgeschreven handelsmethode (het protocol). Improvisatievermogen sluit hier nauw bij aan, net zoals het principe dat Wildavsky 'trial with error' noemt.

Constant onderzoek gaan naar nieuwe manieren om te reageren. Aangezien 'trial with error' met zich meebrengt dat er ook fouten worden gemaakt, is een zekere

hardiness wel noodzakelijk om te voorkomen dat je niet stopt bij de eerste keer dat iets mis gaat.

4.3.2 Leervermogen bij resilience

In de literatuur speelt leren, lerend vermogen en trainen een belangrijke rol bij resilience.

Te Brake haalt aan dat “oorspronkelijk werd veerkracht gezien als een persoonlijkheidstrekk, maar gedurende de laatste paar decennia werd het geherdefinieerd als een dynamisch en beïnvloedbaar proces (Luthar S, 2000, p. 55)”. Ook **Coutu** (Coutu, 2002, p. 1) schrijft dat in eerdere theorieën over resilience nog een rol voor genetische aanleg lag, maar dat meer empirisch bewijs aangeeft dat resilience aan te leren is. In haar artikel schrijft Coutu: “The fact is, when we truly stare down reality, we prepare ourselves to act in ways that allow us to endure and survive extraordinary hardship. We train ourselves to survive before the fact”. Het trainen komt ook terug bij **Rinnooy Kan**. Hij schrijft¹⁹: “Niet, of niet alleen door te investeren in crisisdraaiboeken, dat is nuttig maar dekt per definitie alleen de bekende risico’s af. Wel door te onderkennen dat de voorbereiding op het onvoorspelbare vraagt om doorlopende inspanningen en om voortdurend onderhoud van getroffen voorzieningen te doen.”. Het leren en fouten maken en daar weer van leren is maatgevend of een persoon

NDM Naturalistic Decision Making & RPD Recognition Primed Decision Making

Frontlijnwerkers (politie, brandweer ed) nemen op basis van hun ervaring in het merendeel van de gevallen bevredigende maar niet altijd optimale beslissingen. Deze kernbevinding is door Gary Klein gevat in een theorie genaamd RPD, oftewel herkennen doet beslissen. Volgens deze theorie bezitten frontlijnwerkers het vermogen om een nieuwe situatie op basis van een aantal indicatoren te herkennen (NDM) en vervolgens een aanpak te kiezen die in het verleden in een gelijksoortige situatie ook bevredigend heeft gewerkt. Dit vermogen staat ook bekend als intuïtie. In uitzonderingsgevallen kan RPD leiden tot onbevredigende beslissingen: 1) door de omgeving op het verkeerde been gezet 2) ervaring kan misleidend werken. Beslissers moeten in de gelegenheid zijn geweest om te leren wat de relevante signalen zijn en welke gevolgen het handelen heeft in een specifieke situatie. Dit vereist tijdige en accurate feedback uit de omgeving. “You can not learn from feedback you do not receive and some feedback may simply act to increase confidence in erroneous beliefs” Hogarth 2002. 3) een situatie waarmee geen ervaring is.

¹⁹ In alinea 7

maar ook een organisatie resiliënt is”. Dit is in feite de veerkrachtstrategie zoals beschreven in de theorie van **Wildavsky**.

Ook in het boek van **Smit** kan je de ‘trial with error’- theorie van **Wildavsky** herkennen. Bijvoorbeeld uit de zinsnede “Omdat weerbaarheid een continu proces van ervaringsleren betreft, is het gebaat bij een groeiend bewustzijn van onderliggende mechanisme”. **Rietveld** stelt niet specifiek dat weerbaarheid is aan te leren maar hij besteedt wel een hoofdstuk aan training en voorbereiding (R6). Zijn voornaamste conclusie is in ieder geval dat training gericht moet zijn op zelfvertrouwen en intercollegiaal vertrouwen. Daarnaast zijn training en voorbereiding effectief als deze zo zijn ingericht dat zij bijdragen aan de juiste verwachtingen over de operationele omstandigheden en over de concrete taken en doelen en verantwoordelijkheden tijdens het werk. Goed verwachtingsmanagement reduceert volgens Rietveld onzekerheid en verhoogt het zelfvertrouwen.

4.3.2.1 Eerste conclusie leervermogen

De mate van ‘resilience’ die een persoon of organisatie heeft is niet bij geboorte bepaald maar kan verder ontwikkeld worden. Daarvoor moet wel een basis zijn, dus, in de terminologie van de Resilience Alliance, een bestaande spier die verder getraind kan worden (zie de “Change muscles” bij Persoonlijke eigenschappen).

Het belang van leren en leervermogen komt ook bij het ‘Trial with error’-principe (om in de termen van Wildavsky te blijven). Rinnooy Kan wijst hierop en het principe komt ook terug bij de andere schrijvers. Het belangrijkste hierbij is om open te staan voor leren en het opdoen van nieuwe ervaringen en het durven en kunnen maken van fouten om vervolgens die ervaring weer te gebruiken bij een volgende handeling. Dat betekent dat je je moet kunnen aanpassen (adaptivity) of in ieder geval daartoe bereid moet zijn.

Uit de literatuur blijkt ook het belang van training en voorbereiding. De training moet vooral praktijkgericht en realistisch zijn met als doel het vergroten van zelfvertrouwen.

4.3.3 Rol van de leider & rol van de organisatie bij resilience

De rol van de organisatie(cultuur), leiders en leiderschap voor resilience is een belangrijk terugkerend thema in de literatuur en zo onlosmakelijk met elkaar verbonden dat ze hier integraal beschreven worden. De case study 'when failure is not an option' die in hoofdstuk 6 wordt besproken haakt hier eveneens op aan.

Everly schrijft in de Harvard Business Review dat crises en calamiteiten veel vaker voorkomen dan vroeger werd verwacht. De sleutel om als organisatie te kunnen overleven is 'human resilience', zo beargumenteert **Everly**. Het doel van de organisatie is om zo'n crisis of calamiteit niet alleen te overleven, maar er juist door op te bloeien (prosper) tijdens deze verwarring. "Our observations have led us to believe that, just as individuals can learn to develop personal traits of resilience, so too can organizations develop a culture of resilience (Everly, 2011)" Deze resilience cultuur is gebouwd op leiderschap en leiders die volgens Everly beschikken over vier kerneigenschappen te weten "optimism, decisiveness, integrity & open communication". Resilient leiderschap veronderstelt dat leiders resilient-kenmerken vertonen om die eigenschappen aan de organisatie door te geven en in te voeren.

Coutu geeft aan dat haar drie eerdergenoemde eigenschappen ook van toepassing zijn op organisaties, namelijk realiteitszin, waarden (zoals missie en visie van een organisatie) en improvisatievermogen. Waarbij bedrijven die (een crisis) overleven, georganiseerde improvisatie, als hun kernvaardigheid zien (Coutu, 2002).

Rinnooy Kan beschrijft de eigenschap *doelgerichtheid* gelinkt aan organisaties als volgt: "Het vermogen om ook onder extreem veeleisende omstandigheden te weten waar de vaste ankerpunten voor ieders handelen liggen (Rinnooy Kan, 2014)²⁰". Om veerkrachtig te zijn moet een organisatie en zijn leider(s) er dus voor zorgen dat het doel waar iedereen binnen de organisatie naar moet streven, helder is. Het

²⁰ Zie case study When Failure not an option hoofdstuk 6

zelfvertrouwen , moet voor een veerkrachtige organisatie voortvloeien uit goed leiderschap en uit de daardoor gecreëerde organisatiecultuur. De rol van de leider, die kritisch moet blijven op zijn eigen mening en handelen om zo fataal groepsconformisme te vermijden, is essentieel.

Een veerkrachtige organisatie heeft betrokken mensen nodig die in staat zijn naar buiten open en naar binnen kritisch te opereren en die daartoe krachtig aangemoedigd worden, zo schrijft **Rinnooy Kan**. Een ander streven van een veerkrachtige organisatie is volgens **Kan** dat, aangenomen dat dit belangrijk is, ook als er geen crisis is improvisatie(vermogen) bevorderd wordt door voortdurend een beroep te doen op de creativiteit van de medewerkers. Immers, alleen datgene waarin je geoefend bent zal je in crisis ook gebruiken omdat je brein daar dan op aanslaat.

Als werkgerelateerde eigenschappen (P5) beschrijft **Van der Pol** onder andere de rol van de leidinggevende. Als eerste wordt gesteld ²¹: “Resilience at work is influenced by how resilient a leader is”. Dit werd onderschreven door een studie die zegt dat “leader psychological capital was an indicator of follower psychological capital in a sample of police officers.”

Voor de volledigheid wil ik hier ook opmerken dat uit de review van **Anne van der Pol** ook sociale steun (P4) als indicator van resilience gegeven. Hoe groter het support-netwerk, hoe hoger de resilience. Ook steun van teamleden onderling is belangrijk, omdat dit een gevoel van kameraadschap en persoonlijk controle geeft. Ook familiesupport wordt als een ondersteunende factor voor resilience gegeven.

Rietveld geeft aan dat inter-relatieve vertrouwen (R4) binnen een executief politieteam cruciaal is voor het goed functioneren van het team, maar ook voor een veilige werkkuitvoering. De kwaliteit van contacten met collega's, naast steun van de leidinggevende en steun van de organisatie wordt in verschillende onderzoeken

²¹ Op pagina 26

benadrukt als belangrijkste factor voor de geestelijke gezondheid van een lid van een politieteam. Verder benoemt **Rietveld** onder leiderschap (R5) dat als politiemensen zich niet gewaardeerd voelen door hun leidinggevende dit negatieve gevolgen heeft voor de geestelijke gezondheid van politiemensen. Goed – onder meer: steunend en waarderend – leiderschap daarentegen, kan volgens **Rietveld** een beschermende factor zijn en de omgang met een belastende werksituatie vergemakkelijken.

Conner geeft aan dat een resiliënt team bestaat uit resiliënt mensen die synergie creëren. Als randvoorwaarde voor deze synergie is ‘de wil’ en ‘het vermogen’ nodig. **Conner** benoemt als ‘synergie vaardigheden set’ - een combinatie van vaardigheden die nodig is om deze synergie te bereiken - het volgende : goede communicatievaardigheden, waarderend luisteren, integratie en implementatie.

Conner geeft aan dat , vandaag de dag organisaties hun mensen moeten voorbereiden op turbulente tijden zodat ze ‘high performers ’ blijven gedurende crises. Dit door snel weer balans te vinden, productief te blijven in onduidelijke tijden, fysiek en emotioneel gezond te blijven en terug te veren en sterker te worden dan daarvoor.

Seydel stelt dat een goed begrip van wat bij mensen tot veerkracht leidt een nuttig uitgangspunt is voor het vormen van veerkrachtige organisaties. “Medewerkers die deze gedragspatronen vertonen, zijn beter in staat om nieuwe mogelijkheden te onderzoeken en nieuw gedrag te leren. Veerkrachtige medewerkers vergroten de wendbaarheid en veranderingsvermogens van de organisatie (Seydel, 2012, p. 5).

Seydel geeft geen conclusie in algemene zin maar meer een verdieping van de door hem geformuleerde 7 pijlers²² voor de ontwikkeling van veerkracht binnen organisaties en van de valkuilen bij de ontwikkeling van deze pijlers. Als voorbeeld bij pijler 1 ziet hij als grote valkuil bij het ontwikkelen van veerkracht binnen de

²² Zie pagina 27

organisatie, dat de aandacht beperkt wordt tot het zoeken naar de beste organisatiestructuur. Waarbij geen rekening wordt gehouden met het onzichtbare deel van de organisatie, namelijk de ongeschreven regels zoals de cultuur binnen een team of de persoonlijke waarden van teamleden. *Beide* facetten, geschreven *en* ongeschreven regels, moeten volgens **Seydel** aandacht krijgen om tot succes, een veerkrachtige organisatie, te komen.

De thesis van **Amy Stephenson** "Benchmarking the resilience of organisations" is er met name op gericht om organisaties te helpen met het ontwikkelen van een strategie om resiliënt te worden. De nieuwe wereldwijde dynamiek van toenemende technologische en culturele afhankelijkheden en crisissituaties maken resiliëntie op brede schaal noodzakelijk. Zowel op lokaal, regionaal als nationaal niveau. Stephenson heeft een 'resilient measurement tool' ontwikkeld, een "new model of organisational resilience" en de resilience marking methodology". Voor mijn onderzoek is het niet noodzakelijk om hier verder op in te gaan, maar het is wel van belang om vast te stellen dat dit soort tools zijn ontwikkeld. Opgemerkt moet worden dat deze tools betrekking hebben op de private ('markt') sector. Overigens is de politieorganisatie in samenwerking met TNO bezig met het maken van een online resilience tool maar deze is nog niet beschikbaar.

Hollnagel schrijver van De Resilient Organisatie (Hollnagel, 2009) benadert het weer anders en spreekt van het intrinsieke vermogen van een systeem (een organisatie) om zijn functioneren aan te passen voor, tijdens of na verandering om ervoor te zorgen dat ten alle tijden de operatie goed door blijft gaan. Het belangrijkste punt dat hij wil maken, is dat je als organisatie niet *en* maximaal efficiëntie kan nastreven *en* tegelijkertijd maximale grondigheid. Als veiligheid je doel is ga je voor grondigheid en daarmee ook maximale veiligheid. Als het doel productie is, ga je voor efficiëntie en ben je meer bereid om omstandigheden aan het toeval over te laten.

In het onderzoek van o.a. **M. 't Hart**, Het vergroten van adaptiviteit bij Defensie worden twee ogenschijnlijk uiteenlopende benaderingen onderzocht: Robuuste

oriëntatie (robustness) en flexibele oriëntatie (change). Op de vraag 'waarom adaptiviteit?' schrijft o.a. M. 't Hart: "Innovatieve opponenten, 'strategische schokken', de mate van geweld en de steeds veranderende omgevingsfactoren vereisen het snel kunnen aanpassen als een conflict zich ontwikkelt.

Aanpassingsvermogen is daarmee de belangrijkste bekwaamheid om in de toekomst met fundamentele onzekerheid om te kunnen gaan". Als de omstandigheden enigszins voorspelbaar zijn dan kan de robuuste oriëntatie geschikt zijn en als de omstandigheden volledig onzeker en onvoorspelbaar zijn dan kan de flexibele oriëntatie meer geschikt zijn. Alleen, zo wordt gesteld, deze twee oriëntaties lijken andere eisen te stellen aan de organisatie en het individu. Bij nadere beschouwing blijkt dit niet het geval omdat op een dieper niveau-het juist gaat om zaken die met elkaar verbonden zijn. Het is de uitdaging om een dynamische balans te realiseren tussen beide, en niet te investeren in de ene benadering ten koste van de andere.

Hier zijn parallellen met de politieorganisatie en de theorie van Wildavsky. Namelijk, de 'anticipation strategy' toepassen als de voorspelbaarheid groot is en de kennis over wat te doen ook. Bijvoorbeeld, een verkeersongeval waarvan er duizenden zijn per jaar kunnen worden afgehandeld conform een bekend protocol. Anderzijds, en daar gaat dit onderzoek over, wanneer er nauwelijks of geen kennis is over hoe te handelen en de voorspelbaarheid van het voorval is klein, een 'resilience strategy' nodig is. Bewust de balans zoeken tussen deze twee strategieën lijkt ook voor de politie relevant.

4.3.3.1 Eerste conclusie rol van de leider & rol van de organisatie

Wat duidelijk wordt uit de literatuur is de onlosmakelijke verbondenheid van de leider, leiderschap en de organisatie(cultuur) en hun faciliterende rol om een team resiliënt te maken en te houden. Zonder eigenschappen (voorwaarden) voor een resiliënt team/organisatie kan een individu nog zo resiliënt zijn maar zal de organisatie als geheel dit niet zijn.

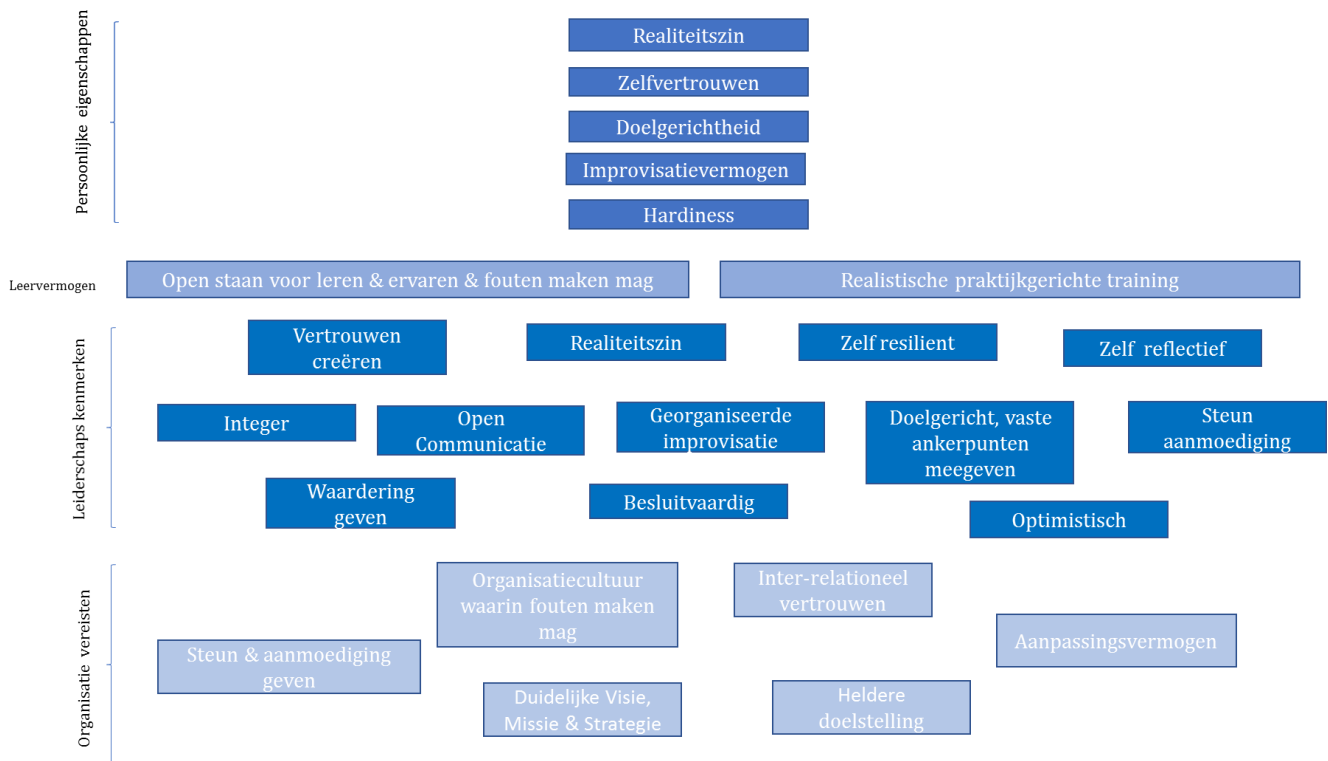
Tabel 3 Overzicht kenmerken leiderschap en organisatie voor een resiliënt team

	Everly	Coutu	Rinnooy Kan	Pol	Rietveld	Conner	Seydel	t Hart	Hollnagel
Leiderschap	Optimistisch	Georganiseerde improvisatie	Zelfvertrouwen van medewerker komt voor uit goed leiderschap door aan te moedigen	Leider moet zelf resiliënt zijn en dat gedrag laten zien	Steun van leidinggevende aan medewerkers	creeren synergie; vaardigheden > communicatie, waarden luisteren, integratie & implementatie			een organisatie moet: Learning, Responding, Monitoring, en Anticipating (HRO)
	Besluitvaardig	Realiteitszin	Leider moet aan zelfreflectie doen		Waardering aan medewerkers zorgt voor geestelijk welbevinden				
	Integer	Waarden	stimuleren improvisatievermogen ook als er geen crisis is						
Organisatie	open communicatie		Na te streven doel moet helder zijn		steun van de organisatie		resiliënt medewerkers vergroten wendbaarheid en veranderingsvermogen organisatie	Aanpassingsvermogen	Kiezen voor Efficiency over thoroughness of Thoroughness over Efficiency
			Cultuur van de organisatie		inter-relatoneel vertrouwen binnen team		Naast de geschreven regels ook rekening houden met ongeschreven regels die het 'spel' bepalen en succes bepalen	Robuuste oriëntatie vs flexibele oriëntatie oftewel aanpassingsvermogen	Aanpassingsvermogen

Een leider moet de resilience strategie van een organisatie ook werkelijk omarmen en uitdragen. Leaders moeten dit doen door hun medewerkers te steunen en waardering te tonen, maar ook door medewerkers pro-actief te bewegen tot improvisatie, tot het durven maken van fouten om zo verder te leren, tot open communiceren en door richting te geven aan de medewerkers wat het te behalen doel is. De organisatie zal op haar beurt hiervoor een heldere visie en missie moeten hebben en zich moeten (kunnen) aanpassen wanneer noodzakelijk. De organisatie moet ook de medewerkers en hun leiders steunen, zeker wanneer er vanuit de resilience strategie, trial with error wordt toegepast. Dit betekent dat er zaken mis kunnen gaan en voor een organisatie als de politie, die zich moet bewegen in een publieke en bestuurlijke context, kan dit uitdagend zijn. Ook in het kader van verwachtingenmanagement zal een organisatie, zoals de politie, haar externe partners en stakeholders daarom goed moet meenemen in wat de gehanteerde strategie is bij bepaalde situaties net zoals een individu dat moet doen bij collega's. Open communicatie is daarbij cruciaal.

4.4 Conclusies samengevat in een Resilience profiel

Samenvattend ben ik op basis van de literatuur gekomen tot het volgende profiel voor resilience dat hieronder schematisch is weergegeven.



Figuur 3 Resilience profiel op basis van de literatuur

Als persoon moet je realiteitszin en zelfvertrouwen hebben, doelgericht zijn, beschikken over improvisatievermogen en een zekere 'hardiness' hebben. Je moet bereid zijn om te leren en fouten te maken. Maar dit alles is alleen mogelijk als de organisatie en de leiders zorgen voor een heldere doelstelling, visie en strategie, open communicatie en steun en waardering voor het handelen van medewerkers. Waar voor onvoorspelbare en onbekende situaties ruimte is voor improvisatie en er een cultuur heerst waarin fouten gemaakt mogen worden mits je daarvan ook leert en gereflecteerd wordt op het doel en de eigen taak. Dit beeld uit de literatuur sluit aan bij de eigenschappen en elementen die Wildavsky benoemd voor zijn veerkrachtstrategie (zie pagina 7).

5 Interviews

5.1 Inleiding

Om een antwoord te geven op de deelvragen 1b en 1c van het onderzoek heb ik semigestructureerde interviews gehouden onder een groep politieprofessionals en een groep wetenschappers. Semigestructureerd houdt in dat alle geïnterviewden eerst het doel en de probleemstelling van het onderzoek hebben kregen, vervolgens de definitie van resilience zoals ik deze uit de literatuur heb gestedilleerd om vervolgens de diepte in te gaan over het onderwerp. Elk interview werd afgesloten met de vraag: “Wie wil je naast je in de auto hebben als je een melding krijgt van een terroristische aanslag?”. Daarna hebben alle geïnterviewden de lijst met de 11 ‘eigenschappen’²³ gekregen en heb ik gevraagd de drie belangrijkste eigenschappen voor resilience aan te kruisen. Deze systematiek is bij alle interviews aangehouden ongeacht of de geïnterviewde een politieprofessional of wetenschapper is.

Leeswijzer

In paragraaf 5.2 bespreek ik de resultaten van de interviews met de politieprofessionals en in paragraaf 5.3 die met de wetenschappers. De opbouw van beide paragrafen volgt dezelfde structuur. Eerst geef ik een (korte) toelichting op de selectie van de geïnterviewden. Voorts bespreek ik de kernboodschap die ik uit de interviews heb gehaald. Daarna presenteer ik de drie belangrijkste eigenschappen die de geïnterviewden hebben benoemd. Vervolgens bespreek ik de antwoorden op de afsluitende vraag. Tot slot vergelijk ik de resultaten uit de interviews met het resilience profiel dat ik heb opgebouwd aan de hand van de literatuur (zie pagina 43).

²³ Zie paragraaf 4.3.1.1.

5.2 Politieprofessionals

5.2.1 Selectie geïnterviewden

Ik heb in totaal zes politieprofessionals geïnterviewd. Ik ervoor gekozen om vier Algemeen Commandanten uit de politie-eenheid Den Haag en Rotterdam te interviewen. Alle vier hebben elk ruim 30 jaar politie-ervaring en worden op dit moment ingezet als Algemeen Commandanten in een SGBO. Een SGBO is een Staf Grootchalig en Bijzonder Optreden met aan het hoofd een Algemeen Commandant (AC) en treedt in werking bij grootschalige incidenten voor het aansturen van de benodigde maatregelen. Dit kunnen zowel geplande als ongeplande incidenten zijn. Gepland is bijvoorbeeld Prinsjesdag, voetbalwedstrijden, de intocht van Sinterklaas, Oud en nieuw. Ongepland waren/zijn bijvoorbeeld de rellen in de Schilderswijk, plotselinge demonstraties maar bijvoorbeeld ook een grote stroomstoring. Aangezien ikzelf meerdere keren in SGBO's heb mogen meedraaien, heb ik ervaren dat, ongeacht de voorbereiding, er altijd onverwachte incidenten plaatsvinden en dat dit veel vergt van een SGBO en de AC om het in goede banen te leiden. Dit krachtenveld, het onverwachtse, en de capaciteiten nodig om een SGBO goed te kunnen leiden in een crisissituatie, maakt het aannemelijk dat de gekozen AC's gefundeerde uitspraken kunnen doen over wat noodzakelijke eigenschappen zijn van politiemensen in tijden van crisis. Aangezien een terroristische aanslag als een crisis gezien kan worden, is het interviewen van deze groep representatief en noodzakelijk voor dit onderzoek.

Daarnaast is de Teamchef van de Dienst Speciale Interventies (hierna te noemen DSI) geïnterviewd. De DSI bestaat uit speciale eenheden van de politie en defensie die gezamenlijk opereren en ingezet worden bij grote en heftige incidenten. Zeker na de aanslag in Parijs en het meewerken aan de tv-serie Onder de Radar, kent deze eenheid meer bekendheid. Belangrijker is dat de leden niets anders doen dan trainen om zo voorbereid mogelijk te zijn op een terroristische aanslag. Bij een aanslag wordt het DSI-alarm in werking gezet en gaan zij direct naar het plaats

incident om de daders uit te schakelen.²⁴ DSI-eenheden zullen na de noodhulpeenheden van het basispolitieteam als tweede aankomen. Op het embleem van de DSI staat 'Praeparatus Esto' oftewel 'wees voorbereid' en dat is wat ze dagelijks trainen. Gezien hun rol bij een terroristische aanslag, hun vaardigheden, hun specialisatie en het feit dat ze in teamverband naast hun inzetten veel tijd spenderen aan trainen, zijn zij het summum van getraindheid voor het optreden bij een groot en heftig incident binnen Nederland. Nu is het onmogelijk en te duur om alle agenten even goed te trainen als leden van de DSI. Maar als je kan vaststellen welke eigenschappen/factoren iemand nodig heeft om bij de DSI te kunnen werken, dan zou het versterken van die eigenschappen het meest effectief zijn voor een basispolitieteam dat maar beperkte capaciteit heeft voor training en voorbereiding. Als laatste heb ik een zeer ervaren IBT (Integrale Beroepsvaardigheid Training) docent, al ruim 40 jaar in het vak, geïnterviewd.

Geïnterviewden:

- de Bruin, Operationeel Specialist E, eenheid Rotterdam, rol van AC in SGBO (Bruin, 2016)
- S. Top, sectorchef, Eenheid Rotterdam, rol van AC in SGBO (Top, 2016)
- E. Mooy, sectorchef Eenheid Den Haag, rol van AC in SGBO (Mooy, 2016)
- M. van Tol, sectorchef Eenheid Den Haag, rol van AC in SGBO (Tol, 2016)
- R. Veenstra, Docent B (inspecteur) IBT²⁵, trainer OVD P (Veenstra, 2016)

²⁴ Dit staat in het Handelingskader Terroristische incidenten

²⁵ Integrale Beroepsvaardigheid Training

- S, Teamchef DSI Nederland (S, 2016) (gezien de aard van de functie zal de werkelijke naam niet vermeld worden maar zal als S verwezen worden)

5.2.2 Kernboodschappen uit de interviews

Elk interview werd gestart met een uitleg over het doel van het onderzoek en met een omschrijving van resilience zoals deze uit de literatuur is gekomen. Vervolgens heb ik de respondent gevraagd een top-3 te kiezen uit de 11 eigenschappen (pag. 35) en wat volgens de respondent nodig is om te kunnen acteren in een crisissituatie of heftig incident. Vanuit die context zijn de interviews gehouden en tegen het licht van die context moeten de kernboodschappen hieronder worden geïnterpreteerd.

De Bruin

Uit het interview met **Anja De Bruin** kwam de boodschap naar voren dat het hebben van vertrouwen in de organisatie en in de leider en het vertrouwen onderling van groot belang is voor weerbaarheid. Als voorbeeld gaf **De Bruin** de Oud en nieuw-viering van 2015 op de Erasmusbrug in Rotterdam. De media zinspeelde opeens op de mogelijkheid van een aanslag. Als collega's het gevoel hebben dat ze niet goed geïnformeerd worden door hun leidinggevenden/organisatie terwijl ze op die brug staan, dan kan dat hun weerbaarheid verminderen doordat ze onzeker worden. Op dat soort momenten moet er volgens **De Bruin** een heilig vertrouwen zijn in de organisatie dat deze je niet bewust gevaar laat lopen, ook in deze onzekere tijden. Als er geen vertrouwen onderling is, als er geen sociale veiligheid wordt ervaren, wordt het ook een stuk lastiger om elkaar op het gedrag/handelen aan te spreken. Volgens **de Bruin** ligt hier voor een organisatie dus een voorname taak.

De organisatie moet ook helder formuleren wat het te bereiken *doel* is. Hier mag volgens **De Bruin** meer aandacht aan besteed worden bij briefings. Ook de manier van *communiceren* is van belang voor vertrouwen, dit moet *open en transparant* zijn.

De leider moet zelf kritisch zijn en dit durven te tonen. Ook dit haakt weer aan het belang van (onderling) vertrouwen.

Het belang van *vakmanschap*, het hebben van basisvaardigheden maar ook net die stap verder - willen weten wat achter die opdracht ligt en hoe kan ik dat koppelen aan mijn taak en mijn vakmanschap - is een andere kernboodschap van **De Bruin**. Dit vraagt om incasseringsvermogen, weerbaarheid, nieuwsgierigheid en moed. Deze elementen zouden volgens **De Bruin** een prominente rol bij de zoektocht naar nieuwe collega's moeten hebben.

“Dodelijk voor vertrouwen zijn mensen die geen fouten durven toe te geven.”

Anja de Bruin

Top

Uit het interview met **Sjoerd Top** kwam met name het belang van een goede *Mindset* en het *prepareren* op een (onbekende) situatie. Een goede mindset komt er als het doel helder is, de taak duidelijk en we ons mentaal prepareren op wat mogelijk kan komen.

Politiemensen kunnen zich mentaal prepareren op een (onbekende) situatie door op weg naar een melding te bespreken wat de mogelijke scenario's kunnen zijn inclusief een worst case-scenario.

Top verwoordt het als volgt “Je kan alles trainen wat je wil, maar uiteindelijk gaat het over je mentale setting dat je kan blijven functioneren als het heel heftig wordt. Je kan je niet voorbereiden op elk ding maar je kan wel voorbereiden dat er die dienst iets gaat gebeuren wat je nooit voor mogelijk houdt”. Storytelling is een manier om dit te doen zegt **Top**.

Top legt uit dat de mindset van politiemensen nu is, “de bus op” en naar buiten. Protocollen worden niet gelezen maar de simpele vraag tijdens een briefing, ‘Wat zouden we doen met een terroristische aanslag op de markt?’, zou al mentale

“Als je mensen een doel geeft, worden ze vrijer in hun handelen omdat ze dan zelf niet het kader hoeven te bedenken.”

Sjoerd Top

preparatie geven. Overigens is het volgens **Top** wel van belang dat de leidinggevende dat protocol wel kent. In het gesprek moet de leidinggevende het bovenliggende doel, het Commanders Intent²⁶, aan de teamleden meegeven.

Een tweede belangrijke boodschap van **Top** is dat voor resilience, het hebben van een

aanspreekcultuur binnen de politie, ook richting de leidinggevende vereist is. Waardevrij constateringen doen is heel mooi, maar moeilijk. **Top** stelt dat je daarmee moet beginnen in alle situaties en niet alleen als er iets verkeerd gaat. Binnen de politie geven we vaak pas *feedback* als het fout gaat. Dan is het lastiger voor de ander om de feedback als waardevrij te zien. Ook is het volgens **Top** van belang om te communiceren dat je wel en niet doet met de feedback. Dit voorkomt dat mensen geen feedback meer durven te geven als deze niet is overgenomen. Het gevoel van collega’s is vaak dat ze op hun kloten krijgen als ze iemand aanspreken. Als je een cultuur kan creëren waarbinnen mensen het gevoel hebben dat ze alles mogen zeggen in plaats van, ‘ik geef jouw feedback omdat ik jou niet aardig vind’, dan zal dat voor de resilience van het team van grote waarde zijn. Als uitsmijter gaf **Top** nog aan dat je relaties niet bouwt in tijden van spanning en dat hij veel waarde hecht aan *vaste teams* om elkaar zo beter te leren kennen.

²⁶ Een term overgewaaid uit defensie, zie interview met T. Bijlsma pag 59.

Mooy

Errold Mooy wijst op drie noodzakelijke elementen om weerbaar te zijn. Indien deze elementen afnemen, dan vreest hij dat daarmee ook de flexibiliteit minder wordt en daardoor ook de veerkracht. De drie elementen zijn *basis, doel en drive*.

Het kunnen terugvallen op je

basisvaardigheden, te weten kennis, fysieke training en ervaring, geven *zelfvertrouwen* en maken een persoon *zelfverzekerdheid* om tijdens een crisissituatie veerkracht te laten zien. Pas als de basis er is, heb je volgens

Mooy ruimte in je hoofd om te improviseren.

Vroeger werd je als nieuwe jonge collega veel langer begeleid door een ervaren collega voordat je zelfstandig op pad ging.

Ook zegt **Mooy**, dat als het mis mocht gaan,

je dan nog altijd kan terugvallen op de getrainde en ingestudeerde protocollen.

Overigens zegt **Mooy** dat daar wel een 'let op' inzit, want dat kan ook doorschieten naar verkeerd soort automatisme. Zo benoemt hij als voorbeeld een situatie waarbij collega's die in het echt moesten schieten als een soort automatisme ook de hulzen gingen rapen omdat dat gebruikelijk was bij de training.

Het tweede element uit de kernboodschap noemt **Mooy** dat er moet een "Commanders Intent" moet zijn; *het doel* moet bekend zijn en ook duidelijk worden gecommuniceerd. Alle handelingen vallen dan terug op het bereiken van dat doel als je in de stress zit. Je weet wat het doel is en dat geeft richting voor het handelen in een onverwachte crisissituatie.

Als derde element noemt **Mooy** *drive*: 'heb je de motivatie, heb je zin om de situatie naar je hand te zetten?'. Voor **Mooy** lijkt het erop dat de survivalmentaliteit onder de collega's minder wordt en dat er meer zakelijkheid is bij de collega's.

"In een bijenkorf wordt eerst heel veel geoefend voordat ze naar buiten mogen vliegen. Toch gek dat wij bij de politie onze minst geoefende collega op de noodhulp zetten en collega's met levenservaring blijven binnen."

Errold Mooy

Overigens begint **Mooy** het interview met de notie dat misschien wel een van de belangrijkste eigenschappen voor resilience is, dat je durft af te wijken van de protocollen en wetten. Mooy vertelt dat je af en toe stout moet kunnen zijn. Als je als leidinggevende niet af en toe stout bent, ben je misschien een goede manager, maar niet per se een goed leider. Moed en stoutheid zijn volgens Mooy belangrijk. Daarmee geeft hij impliciet aan dat het afwijken van een protocol een soort ‘fout’ is, maar niet als een strategie op zich.

Van Tol

Op de vraag aan **Marle van Tol** wat vind je het belangrijkste in je SGBO geeft **Van Tol** aan dat je het *vertrouwen hebt* dat mensen de juiste dingen doen. Dat mensen tijdens

“Mensen die positief in het leven staan hebben in mijn ogen meer veerkracht dan mensen die wat pessimistischer in het leven staan.”

Marle van Tol

crisissituaties de druk aan kunnen en met een zeker nuchterheid de juiste dingen doen. Een positief ingesteld persoon helpt hier ook bij. Ook het goed getraind zijn in de *basisvaardigheden* is voor **Van Tol** essentieel voor resilience. Of iemand dan altijd onder druk kan presteren, weet je pas als zich een situatie voordoet die anders loopt dan verwacht. Bij het AT (arrestatieteam) is alles tot in de puntjes voorbereid en getraind, maar pas als het anders loopt dan

verwacht weet je of mensen in staat blijven om te handelen. **Van Tol** geeft aan dat hij na al die jaren niet een soort voorspellende waarde heeft ontdekt of iemand gaat ‘bevriezen’ of niet.

Over de cultuur bij de politie geeft **Van Tol** aan dat hij wel een beweging ziet, en die onderschrijft hij, om meer te faciliteren, meer ruimte te geven aan medewerkers en minder ‘top down te organiseren’. Hierbij merkt hij op dat dit in de praktijk nog best lastig is. Collega’s zijn opgevoed om te luisteren naar de hogere rangen. Zijn indruk is dat het gevoel heerst dat ‘buiten’ (op straat) je het zelf mag bepalen en dat hoe dichter je bij het bureau je weer moet luisteren naar de hogere rang. Als voorbeeld

geeft **Van Tol** de situatie waarin elk team de opdracht kreeg om te experimenteren, maar dat vooraf wel vanaf hogere hand volledig was bepaald hoe dat experiment er dan uit moest komen te zien. De fase waarin de politie nu zit is volgens Van Tol lastig mede omdat men probeert centraal veel te bepalen en de vrijheid decentraal ingeperkt is. Er gaat volgens Van Tol pas een kanteling komen als ‘van onderop’ een signaal komt dat men dit anders wil.

Veenstra

De kernboodschap van IBT-docent **Roel Veenstra** is dat de *basis* veel meer aandacht mag krijgen om te kunnen handelen in crisissituaties. Mensen zijn minder fysiek getraind; ze sporten wel, maar zijn minder gewend om echt te ‘knokken’. **Veenstra** geeft aan dat de tijdsgeest in deze ook niet echt meewerkt, Arbo-voorschriften en veiligheidsmaatregelen maken dat elke blauwe plek

verantwoord moet worden. Training heeft volgens Veenstra pas zin als je het leuk vindt, maar ook als je de kwalijke gevolgen ervaart als je iets niet goed doet.

Veenstra zegt dat IBT²⁷ pas effect heeft als deze training realistisch is en de protocollen vaak genoeg geoefend worden om in te slijten.

Ook hecht **Veenstra** veel waarde aan de ‘Doel- Aanpak-Analyse (term zegt genoeg) voordat je op pad gaat naar een incident. Dit wordt in de hectiek vaak over het hoofd gezien, want iedereen vliegt bij een melding naar buiten. De risico’s zitten dan ook eerder bij de kleinere incidenten dan bij een groot incident. Als je de Doe- aanpak-analyse ook gebruikt bij de veelvoorkomende kleine incidenten raakt deze aanpak

“De protocollen voor de incidenten die we nu trainen komen eigenlijk te weinig voor om actueel te houden en in te slijten.”

Roel Veenstra

²⁷ IBT, integrale beroepsvaardigheidstraining, collega’s worden nu 4 dagen per jaar getraind waarin ook alle verplichte toetsen zitten als 2x schietexamen, aanhouding en zelfverdediging en theorie mbt geweldsaanwending. Dit laat weinig training over voor andere doeleinden.

ingesleten en zal deze automatisch ook bij een groot incident meer gebruikt worden. Datzelfde geldt voor het geven van feedback. Volgens **Veenstra** kan de politieorganisatie zich daar nog echt in ontwikkelen. Als je dit soort zaken, zoals Doel-aanpak-analyse en het geven en ontvangen van feedback, allemaal wat meer gewoon maakt, zal het volgens Veenstra ook meer gebruikt worden.

Veenstra zegt verder dat de politieorganisatie wel veel heeft geregeld qua hulp 'na' een incident, wat volgens hem goed is, maar dat dit aan de voorkant nog ontbreekt. Als de politiemedewerkers nu wat beter voorbereid de straat stuurt, heeft de politie daar aan de achterkant ook minder nodig. Als laatste geeft **Veenstra** aan dat werken in vaste teams voordelen heeft, het kennen van elkaar en weten wat elkaars kwaliteiten en tekortkomingen zijn. Bovenstaande factoren werken resilience verhogend zegt **Veenstra** maar dan moet je wel investeren in de basis.

S

S, teamchef DSI, geeft aan dat vroeger een 'regulier agent' alles moest kunnen. Tegenwoordig wordt alles opgedeeld in aparte clubjes, en als het spannend wordt kan/mag regulier blauw²⁸ bijvoorbeeld de aanhouding niet meer doen terwijl dat 10 jaar geleden in dezelfde situatie nog wel kon. Dit terwijl 'blauw' nog steeds altijd als eerste ter plaatse is. **S.** geeft aan dat je niet te veel specialisaties moet creëren, maar juist dat dit bij (het trainen van) de basisvaardigheden moet behoren. Veerkracht en weerbaarheid kan je opleiden. DSI traint iedere dag en als er collega's afvallen is dat om mentale redenen. Fysiek kan je trainen, actie intelligentie onder stress komt pas als het realistisch wordt. Bij de DSI zijn details zeer belangrijk want bij een goede actie draait het vaak om deze details. Je moet daarnaast altijd voorbereid zijn op het

²⁸ Binnen de politie wordt aan een basisteam als 'blauw' gerefereerd.

‘worstcasescenario’. Je kan een blauw team ook trainen ‘on the job’ door gebruik te maken van de vier stappen uit de plan-do-check-act-cyclus. Op weg naar een melding bespreek je de informatie die bekend is, je stemt onderling af, je doet een check en bespreekt het doel. Dit kost 2 seconden maar wordt volgens **S** te weinig drillmatig gedaan. Als je hierin getraind bent, dan ga deze manier van werken onder alle

omstandigheden doen, ook bij een grote crisissituatie. En als het tijdens de training niet werkt, dan werkt het in de praktijk ook niet. Nu traint de politie dit niet of nauwelijks, je moet het beleven en doorleven, ook al heb je het niet feitelijk meegemaakt. Die mentale exercitie gaat wel in je rugzak. Steeds de vragen stellen en samen bespreken, ‘Wat kan je verwachten?’ en ‘Wat is het doel?’.

Een ander belangrijk thema dat **S** aansnijdt is cultuur. Na een klus kent de DSI twee debriefing. Een ‘hot debriefing’ is om stoom af te blazen, te zorgen dat iedereen zijn ei kwijt kan. Daarnaast heb je de ‘zakelijke debriefing’. Hier wordt besproken; ‘Wat was je doel, wat was je taak, waarom ging het goed waarom niet?’. Open en eerlijk zijn daarin de kernbegrippen. Het niet actief meedoen aan de debriefing, het niet open staan voor het nemen en geven van feedback is ‘not done’ binnen de DSI. In deze debriefing zit geen afstraffingsmechanisme; het is zakelijk gewoon bekijken hoe het is gegaan. Doe je dat niet, zo zegt **S**, dan leer je niet en heb je kans dat het bij een volgende klus weer fout gaat. En dat is pas echt kwalijk.

“De DSI gaat uit van worst case scenario en schalen dan terug. Blauw gaat naar buiten met de gedachte, het gaat toch niet gebeuren”

S

5.2.3 Eigenschappen

Alle respondenten kregen na het interview de 11 eigenschappen te zien die geïdentificeerd zijn in de literatuur. Er is hun allemaal gevraagd om de meest belangrijke eigenschappen op 1,2 en 3 te zetten. Hieronder de resultaten van de respondenten (anoniem). De resultaten worden ook verwerkt in het schema in paragraaf 5.2.5.

- (1) Zelfvertrouwen (2) Leren uit ervaring (3) Improvisatievermogen;

- (1) Anticiperen (2) Leren uit ervaring (3) Realiteitszin
- (1) Hardiness (2) Zelfvertrouwen (3) Doelgerichtheid,
- (1) Improvisatievermogen (2) Doelgerichtheid (3) Hardiness
- (1) Positiviteit & Humor (2) Improvisatievermogen (3) Communicatie,
- (1) Improvisatievermogen (2) Realiteitszin (3) Anticiperen

De uitkomst van deze eigenschappen heb ik verwerkt in het resilience profiel aan het einde van deze paragraaf.

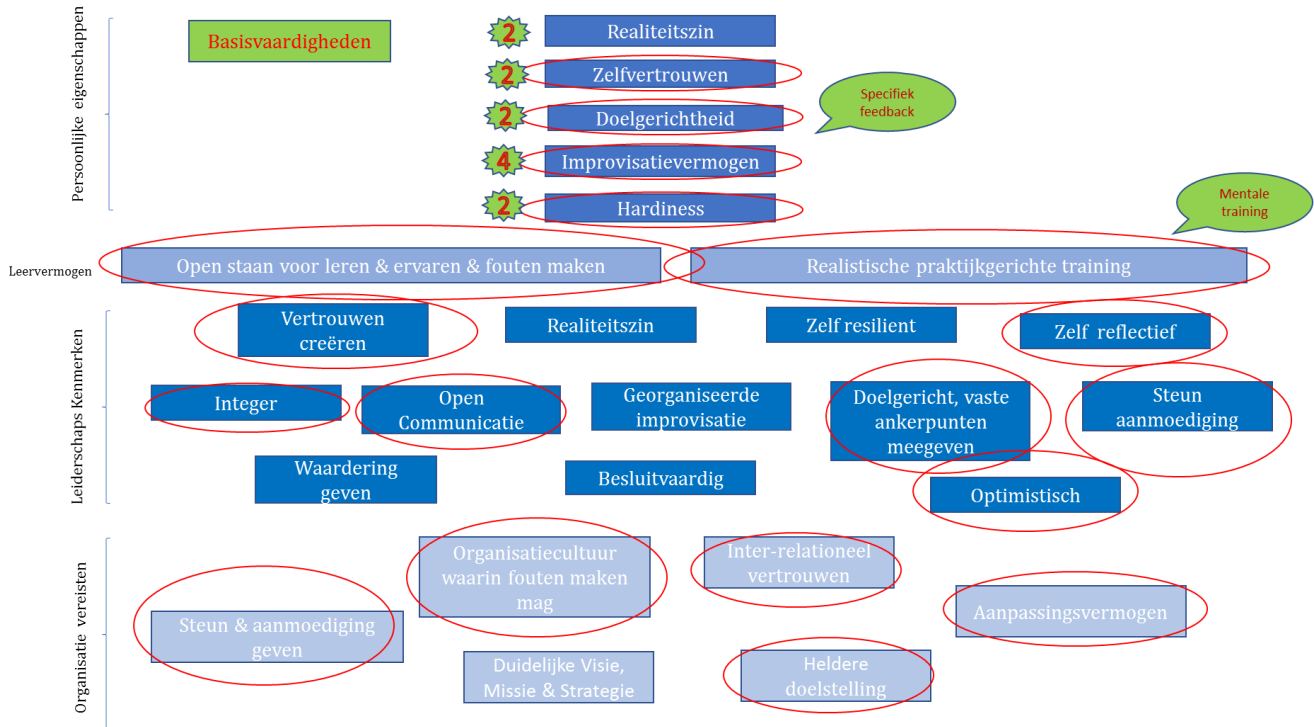
5.2.4 Antwoorden op de vraag “Wie wil je naast je in de auto hebben op weg naar een melding terroristische aanslag?”

Alle geïnterviewde politieprofessionals hebben bovenstaande vraag voorgelegd gekregen. De antwoorden op deze vraag heb ik anoniem verwerkt. Het resultaat van deze antwoorden staat hieronder.

Meerdere keren noemen de respondenten ‘ervarenheid’. Het gaat dan niet per se om leeftijd, maar – omdat zo is de redenering bij dit soort meldingen extra spanning ontstaat - dat er al een ‘handelingskader’ opgebouwd is waarop de collega kan teruggevallen. Ook collega’s die snel kunnen schakelen en flexibel zijn om, zelfs in een crisissituatie, meerdere belangen kunnen afwegen. Het moeten ook mensen zijn die fouten kunnen toe geven en durven te zeggen wat ze denken, open en transparant zijn, want dat geeft vertrouwen. Een zekere mate van zelfverzekerdheid en zelfvertrouwen wordt ook meerdere keren benoemd. Volgend gedrag wordt in ieder geval niet gewaardeerd en scheidt volgens de respondenten geen vertrouwen.

5.2.5 Conclusie interviews politieprofessionals

Als basis voor de conclusie vergelijk ik (zie figuur 3) in onderstaande figuur het resilience profiel met de resultaten van de interviews van de politieprofessionals.



Figuur 4 Resilience Profiel versus resultaten interviews politieprofessionals

Alle eigenschappen, kenmerken, boodschappen die in de interviews²⁹ naar voren zijn gekomen zijn vertaald naar het resilience profiel. Bij een overeenkomst zijn ze rood omcirkeld. De getallen bij de persoonlijke eigenschappen geven weer hoe vaak de eigenschap in de top drie van de politieprofessionals is gekomen. In totaal zijn er

²⁹ Deze analyse is gebaseerd op de volledige versie van de interviews en is dus ruimer dan hetgeen in paragraaf 5.2.2 is weergegeven onder kernboodschappen uit de interviews.

18 eigenschappen (zie paragraaf 5.2.3) gegeven, waarvan er 12 in het profiel terugkomen.

Opvallend bij de *persoonlijke eigenschappen* is dat realiteitszin niet in de open interviews is benoemd, maar dat twee respondenten dit wel als een eigenschap in hun top drie noemden. Basisvaardigheden heb ik als apart kader toegevoegd omdat alle respondenten hier aandacht voor hadden en sommige zelfs als kernboodschap gaven. Het hebben van goede basisvaardigheden (goede aanhoudingstechnieken, weten hoe je je wapens gebruikt, mensen kunnen aanspreken en dergelijke) werd door de politieprofessional zeer belangrijk geacht en hier werd ook veel nadruk opgelegd. Dit gold ook voor de praktijkgerichte realistische training met als extra dimensie het mentaal training van scenario's. Open staan voor leren en fouten maken kwam soms wel naar voren als het ging om feedback, maar dan vooral in een reactieve context (bijvoorbeeld een debriefing na een incident) en niet zozeer als in een proactieve context (los van een specifieke casus). Dit is ook het geval bij georganiseerd improvisatie. Duidelijk is dat de politieprofessionals belang hechten aan improviseren, getuige ook de score die het heeft bij de ranking van de eigenschappen. Echter, dit proactief organiseren, kwam in de interviews niet echt naar voren. Veel waarde werd er gehecht aan het geven van een helder doel en soms het hoger gelegen doel. Zeker de respondenten die in een SGB0 zitten hebben het 'Commanders Intent' uit NSS als goed voorbeeld meegekregen uit de NSS. Dat fouten mogen worden gemaakt wordt door sommige bevestigd maar niet per se op de wijze waarop Wildavsky dit bedoeld. Zo geeft Mooy aan dat hij het afwijken van een protocol ziet als stout zijn en belangrijk als je een goed leider wil zijn maar hij ziet 'trial and error' het niet als strategie op zich. Het benoemen als stout zegt in mijn ogen wat over de overwegende heersende strategie die gehanteerd wordt. Die van anticipatie.

5.3. Wetenschappers

5.3.1 Selectie geïnterviewden

De wetenschappers die geïnterviewd zijn hebben logischerwijs allemaal iets te maken met het onderwerp omdat ze over resilience gepubliceerd hebben, en/of lesgeven over veiligheid en /of crisisbeheersing.

- Prof. Dr. R.A. Boin hoogleraar Publieke Instuties en Openbaar Bestuur Universiteit Leiden en schrijver van de Resilient Organisation (Boin & Eeten, 2013)
- Prof. Dr. J.C.J. Boutellier Hoogleraar Veiligheid & Veerkracht en sinds 2003 Algemeen Directeur van Verwey-Jonker instituut en schrijver van o.a. het boek De Veiligheidsutopie (Boutellier H. , 2005)
- Dr. A. Smit Lector Weerbaarheid Politieacademie schrijver van o.a. het boek Weerbaarheid onderzocht (Smit A. , 2015)
- Dr. T. Bijlsma Universitair docent militaire bedrijfswetenschappen schrijver van o.a. het boek Crew Resource Management (Bijlsma, 2015)
- Dr. M. van Duin Lector Crisisbeheersing en lector Veiligheid schrijver van o.a. het boek Veerkrachtige Crisisbeheersing: Nuchter over het bijzondere (Duin M. v., 2011)

5.3.2 Kernboodschappen uit de interviews

Net als bij de politieprofessionals heb ik elk interview gestart met een uitleg over het doel van het onderzoek en met een omschrijving van resilience zoals deze uit de literatuur is gekomen. Vervolgens vroeg ik aan de respondent wat ze zelf onder resilience verstonden en wat volgens de respondent nodig is om te kunnen acteren als je terecht komt in een crisissituatie of heftig incident. Vanuit die context zijn de interviews gehouden en tegen het licht van die context moeten de kernboodschappen geïnterpreteerd worden.

Bijlsma

Een van de kernboodschappen van Tom Bijlsma, is het geven van '1 klik hoger'.

Bijlsma vertelt dat een militair op missie altijd 1 'klik' hoger te horen krijgt. Hij bedoeld hiermee dat een militair niet alleen zijn doel en zijn opdracht van de missie meekrijgt maar ook dat van een hogere in rang.

Hierdoor weet de militair altijd wat de intenties van de leidinggevende zijn en waarom de opdracht belangrijk is, zodat als alles anders loopt dan verwacht het ultieme doel bij iedereen tussen de oren zit en bij keuzes hieraan gerelateerd kan worden. Het zogeheten 'Commanders Intent'

(intentie van de aanvoerder) is een van de kernbegrippen van leiderschap bij defensie³⁰. Doordat de mensen weten wat ze moeten doen geeft dat vertrouwen en zekerheid. Dit zijn volgens Bijlsma belangrijke elementen voor resilience.

In de Nederlandse krijgsmacht is Opdrachtgerichte Commandovoering de leidende stijl van commandovoering (zie kader). Centrale aansturing werkt namelijk alleen op hoofdlijnen zegt **Bijlsma**.

Bij **opdracht gerichte commandovoering** gaat het erom dat door het vaststellen en communiceren van het oogmerk (doel) van de commandant maximale vrijheid van handelen wordt gegeven aan de lagere uitvoerende niveaus. Het oogmerk richt zich op de context waarin de opdracht moet worden uitgevoerd en de te bereiken resultaten en effecten, en minder op de wijze waarop die behaald worden. De autoriteit voor uitvoering wordt gedecentraliseerd. Dat wil zeggen dat bevoegdheid wordt gedelegeerd naar het laagste niveau dat geschikt is voor de meest effectieve en efficiënte inzet van de middelen en capaciteiten. (Defensie, 2012)

³⁰ Sinds de NSS van 2014 in Nederland (Nuclear Security Summit) is deze term ook populair geworden binnen de politie en dan vooral bij SGB0., zie pag.49

Een tweede kernboodschap van Bijlsma gaat over training. **Bijlsma** geeft aan dat weerbaarheid getriggerd en getraind wordt door situaties zo realistisch mogelijk te maken. Gooi een lesprogramma om, laat ze zelf ervaren en maak ze verantwoordelijk hoe ze zelf de situatie moeten oppakken. Hoe beter de situatie overeenkomt met de werkelijkheid hoe echter het gedrag is dat vertoond wordt. Dat kan je vervolgens weer trainen. Dit leidt tot resilience omdat je leert om te gaan met veranderde situaties.

Bijlsma geeft verder als kernboodschap aan dat reflecteren voor en na een actie zeer belangrijk is. Het elkaar aanspreken, tegenspreken en open communiceren is voor de effectiviteit van een team en de veiligheid van het team van groot belang.

Bijlsma vertelt over zijn boek Crew Resource Management (CRM; Bijlsma 2015). CRM is een methode om de effectiviteit op teamniveau te verbeteren door het professionaliseren van samenwerkingsgerichte vaardigheden. In het voorwoord van het boek schrijft hij “CRM voorkomt hiaten in teamsamenwerking en maakt het teamwerk veiliger, effectiever en efficiënter.” De vliegtuigramp op Tenerife heeft een grote rol gespeeld bij de invoering van CRM binnen de luchtvaartwereld. In die tijd was hiërarchie in de cockpit onaantastbaar. Een copiloot van de KLM durfde destijds dan ook niet, vanwege de ervaring en het gezag van de gezagvoerder, voldoende initiatief te nemen om de gezagvoerder aan te spreken, terwijl daar alle reden toe was. Een menselijke fout die 583 levens kostte. Binnen de luchtvaartbranche is het nu normaal, zelfs verplicht, dat er feedback wordt gegeven, dat je elkaar monitort en corrigeert wanneer nodig. Dit zijn nu de leidende principes. Niet, zo stelt **Bijlsma**, om elkaar de hak te zetten zoals vaak wordt gevoeld bij het geven van feedback, maar om de operatie veiliger te maken en te leren van elkaar. CRM wordt in dit

“Bij onveiliger gevoel, moet je meer communiceren, heb je meer oogcontact, omdat je niet vertrouwd. Constant afstemmen en dat gaat ten koste van de actie”.

Tom Bijlsma

onderzoek niet verder uitgediept al denk ik wel dat er raakvlakken zijn die verder onderzocht kunnen worden.

Boutellier

Hans Boutellier heeft voor zijn boek 'De improvisatiemaatschappij' destijds een interview van een jazzgitarist gelezen en die zei "ik beschouw mijn muziek als georganiseerde vrijheid". **Boutellier** geeft aan dat je voor resilience improvisatie nodig hebt. Hij heeft aan zijn onderzoek overgehouden dat, om goed te kunnen handelen in onbekende en onverwachte situatie, je heel goed moet zijn in wat je geacht wordt te kunnen. 'Goed zijn in wat je kan', bestaat uit twee cruciale elementen: kennis en ervaring. Kennis is volgens **Boutellier** een verwaarloosd onderwerp. Wat het kennisbestand is dat iemand moet hebben om zijn functie te kunnen uitvoeren, dreigt namelijk elke keer te verzanden in vrijblijvendheid. Volgens **Boutellier** is het goed om deze concreet te maken en te bepalen wat mensen echt aan kennis nodig hebben.

"Als je niet goed bent op je instrument ga dan in godsnaam niet improviseren"

Hans Boutellier

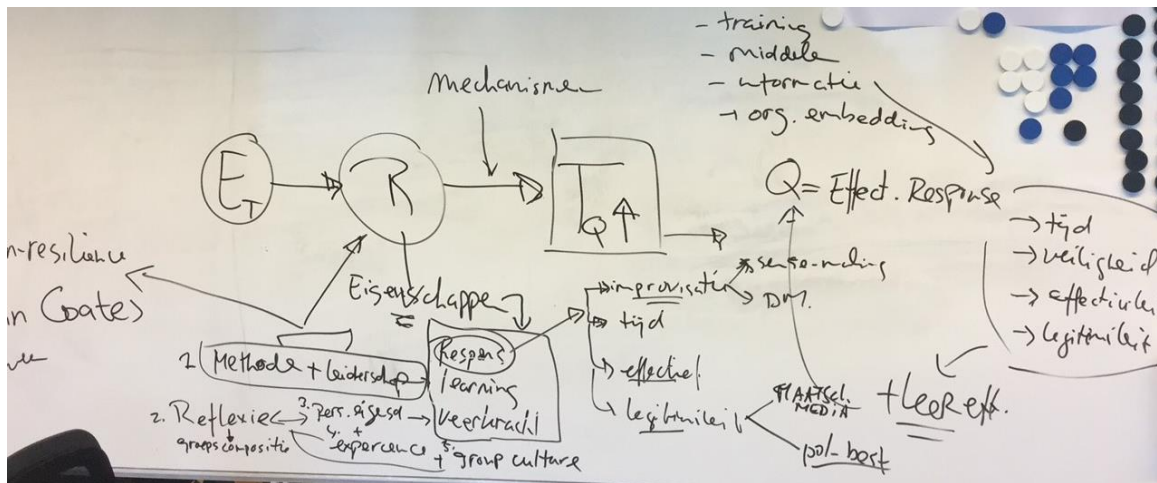
Vervolgens benadrukt **Boutellier** het belang van ervaring, ervaring die je opdoet door het leven en ook door training. Train niet alleen situaties die te voorspellen zijn, maar train ook situaties die onvoorspelbaar zijn om te leren met die onvoorspelbaarheid om te gaan. Hierdoor krijg je zelfvertrouwen, zodat als onvoorspelbaarheid op je afkomt, je het vertrouwen hebt om er mee om te gaan. **Boutellier** wijst op wat hij een beroemde discussie noemt over of je penalty's moet oefenen. Ja, natuurlijk, die penalty's moet je eindeloos oefenen zegt **Boutellier** Het gaat erom dat je 10.000 keer een penalty neemt en dat het dan in je repertoire zit. Op het moment dat het stadion vol zit en de penalty er echt toe doet, heb je in ieder geval het vertrouwen dat je in staat bent de penalty technisch goed te nemen. In het kader 'Wat doe je om resiliency te verhogen?' lijkt

hem dit een vrij cruciaal inzicht voor dit onderzoek. Als je oefent moet de simulatie zo dicht mogelijk bij de echte situatie zijn.

Een tweede kernboodschap van **Boutellier** gaat over de veranderde samenleving. In het interview geeft **Boutellier** aan dat we eigenlijk een soort samenleving gekregen hebben die niet meer geleid wordt door grote verhalen en grote structuren. Dit wringt bij een organisatie als de politie die juist nog georganiseerd is op basis van die grote structuren. Bij de politie is nu enorm de behoefte om het centraal te organiseren maar eigenlijk is dat niet meer van deze tijd. In zijn boek *De improvisatiemaatschappij* heeft **Boutellier** een beeld willen schetsen dat als een organisatie goed loopt dat alle soorten van improvisatie dan van 'onderop' worden georganiseerd. Dit betekent een uitdaging voor de grote instituties. Want hoe moeten deze organisaties dealen met die oude structuren? Een nationale politie moet wel een soort gemeenschappelijkheid bewaren binnen de organisatie vanwege haar grootte en haar rol. Tegelijkertijd moet ze ook kunnen omgaan met juist die nieuwe conditie die om improvisatie vraagt.

Boin

In het Interview met **Arjan Boin** zet hij de vraag, 'Wat is resiliency van zowel het individu als het team?', al snel om naar een schematische weergave. Hieronder afgebeeld het eindresultaat.



Figuur 5 Boin's schematische weergave van resilience

“Resilience is een combinatie van ‘goed doen en beter worden’ en de hamvraag is welke eigenschappen je daar voor nodig hebt” zegt **Boin**.

De benodigde eigenschappen genoemd in deze schets zijn een goede respons, leervermogen en veerkracht. Zoals **Boin** zegt; “er gebeurt iets en dan moet je niet met z'n allen naar huis willen”. Wat betreft de tweede eigenschap leervermogen geeft **Boin** aan dat leren niet vanzelf gebeurt. Je moet dit organiseren en faciliteren want “ mensen hebben eigenlijk geen zin om te leren, als ze klaar zijn met een incident willen ze wat anders doen, ze willen naar een volgende klus”. Een goede leer methode is volgens **Boin** wel cruciaal. Als voorbeeld hoe het niet moet beschrijft **Boin** de volgende situatie: “Een debriefing waarbij iemand als eerste de individuele fouten opspoort en bespreekt. Vervolgens het protocol erbij pakt, -want daar gaat het natuurlijk áltijd goed- en vervolgens worden de standaardfouten opgesomd die

in feite altijd worden gemaakt. Dit zijn, niet goed of voldoende gecoördineerd, niet genoeg gecommuniceerd etc. etc. Voor dit soort debriefing, zegt **Boin**, heb je niet eens een incident nodig, omdat deze fouten bijna altijd worden gemaakt. Als je op die manier een debriefing geeft, dan kan dat het juist leiden tot 'non resilience' omdat mensen dan voelen dat ze niet op waarde worden geschat. Hiërarchie kan dan twee kanten op werken; ben je een sterke leider met goede leer methode dan gebruik je de hiërarchie om het erin te stampen, ben je een goede leider maar met een 'slechte leer methode' dan komt deze 'hamerslag' alleen maar harder aan.

De eerste kernboodschap van **Boin** is om *reflectie en leer methode* op te pakken.

Boin zelf vindt het begrip resilience over de top geraakt. Wat betreft dit onderzoek vindt hij een betere en interessantere tegenstelling; protocollen versus meer autonomie/discretionaire ruimte van het team. Hoe ga je om met crisissituaties (surprises) waarbij dan de vraag centraal staat, 'Wat valt er nu te standaardiseren?'. Bij een 'simpel' verkeersongeval moet niet elke keer het wiel opnieuw uitvonden worden, en daar wil je ook niet bezig zijn met de cultuur van het team of de groepscompositie. Iedereen moet dat gewoon kunnen. **Boin** zegt: "Punt met terrorisme is, we zijn er zo onbekend mee. De N^{31} is zo laag er valt niet te standaardiseren en dan moet je veel meer afgaan op de generieke capaciteiten en moet je nagaan wat het probleemoplossend vermogen is van de organisatie." Dit onderzoek gaat over performance in 'niet standaard situaties' en dat is veel ingewikkelder omdat er ook

"De vraag is, hoe ga je met de surprises om, terrorisme is er 1 van maar kan ook iets anders zijn. Dit kun je niet van tevoren bedenken dus een protocol heeft ook geen nut. Als je dat wel doet ben je gewoon oliedom bezig." Maar om nu de conclusie te trekken dat alles aan een basisteam moeten worden overgelaten naar eigen inzicht is ook weer andere uiterste."

Arjen Boin

³¹ N (numerus) betekent aantal

geen perceptie is van een goede of slechte uitkomst. Dat wordt met de tijd pas een beetje ontwikkelt.

De tweede kernboodschap van **Boin** is dat er een discussie moet komen over de vraag wat je enigszins mag verwachten van een basisteam. Deze vraag moet concreet en precies beantwoord worden om vervolgens die dimensies van

“Cultuur nu is, als je van de regels afwijkt en het pakt goed uit dan ben je opeens ‘de improviseerder’ en als het niet goed uitpakt moet je duidelijk eens bijgespijkerd worden. Bizarre situatie natuurlijk omdat je zo improviseren wordt afgeleerd omdat je als het ‘fout’ uitpakt een schop onder je kont krijgt.

Dit komt mede omdat de improviseerders nooit boven aan in de organisatie komen maar de ‘protocolkoningen’ wel, want die ‘begrijpen het’ zogenaamd”

Arjen Boin

performance te specificeren.

Zijn derde kernboodschap gaat over ‘leren improviseren’. Hoe laten we de basisteams van de politie op verantwoorde wijze improviseren?

Boin zegt, "Jullie worden niet echt getraind om als team te improviseren. Als jullie crisismanagement trainen, doen jullie altijd iets wat je ofwel gezien hebt of waarvan je zeker weet dat je het gaat zien. Alleen onze les uit crisismanagement is, dingen die werken in standaardsituaties werken niet in niet standaard situaties." Achter ‘improviseren’ zit een heel leerstuk, van trial and error. Je probeert iets en de reactie gaat je weer vertellen hoever je

naast je doel zit. En dan probeer je opnieuw.

Boin geeft aan dat dit improviseren een totaal andere vorm van leiderschap vraagt. Die mentale switch moet je als team maken maar ook als organisatie. Ruimte geven voor improvisatie is totaal iets anders dan het uitrollen van acties waarvan je weet hoe ze moeten. **Boin** concludeert dat als je vooruitgang wil boeken moet je aangemoedigd worden om op verantwoorde wijze te improviseren. Dat is wat er nodig is om met de nieuwe werelddynamiek om te gaan als politieorganisatie.

Smit

Annika Smit haar eerste kernboodschap is “luisteren we echt naar elkaar?”. Voor de veerkracht van een team is er vaak iets anders nodig dan de optelsom van de kwaliteiten van individuen. Veerkracht van een team heeft meer te maken met hoe mensen zich tot elkaar verhouden dan met eigenschappen van die mensen zelf in termen van persoonlijkheidskenmerken, vaardigheden of competenties. Al is een resiliënte organisatie geen optelsom van individuen, het aanknopingspunt blijft altijd wel de weerbaarheid van het individu.

Als er al een competentie is die **Smit** zou moeten aanwijzen als belangrijk voor resiliënte dan is dat luisteren. ‘Hoe wordt er geluisterd’, is wat **Smit** betreft het belangrijkste aanknopingspunt als het gaat om weerbaarheid van een groep.

De diepte van de verbinding binnen een team vindt vaak zijn weerslag in hoe er naar elkaar geluisterd wordt. Dus wordt er überhaupt geluisterd naar elkaar of buitelt het over elkaar heen? Smit refereert aan Theorie U, en het feit dat we het liefst gesloten luisteren (zie naastgelegen tekst vak).

Smit geeft aan dat, op het moment dat je in een ingewikkelde situatie terechtkomt, waarbij protocollen niet meer werken en je moet gaan improviseren, zit die gesloten vorm van energie sparend luisteren je in de weg, omdat je daarmee nooit meer te weten komt dan je al wist.

In de Theorie U van Otto Scharmer, “de diepte van luisteren”, wordt verteld dat de meest gangbare vorm van luisteren, een gesloten vorm is. In deze vorm verwonder je niet en wat je hoort past in de al aanwezige denkbeelden en plaatjes die je in je hoeft hebt. Dit is de meest voorkomende vorm en de kost de minste energie. “Ook zijn er zijn drie niveaus van open luisteren (1)feitelijk luisteren, (2)empathisch luisteren en dat je kan (3)luisteren met een open wil (de uitleg hierover is toegevoegd in de bijlage)”. *Annika Smit*

Smit zegt: “als je kijkt naar hoe men communiceert binnen een team is de mate van openheid een heel belangrijke graadmeter voor de robuustheid van een team op het moment dat ze moeten improviseren op onvoorspelbare omstandigheden.” Als je gaat ‘open luisteren’, doe het dan voor de vraagstukken die het meest ingewikkeld zijn en waarvoor het echt nodig is. Je kunt ‘open luisteren’ niet overal op toepassen, want dat kost te veel energie. Pak die dingen waar de onderlinge afstemming van groot belang is.

Smit refereert in haar interview zelf aan de theorie van Wildavsky. Ze combineert de verschillende stijlen van luisteren met zijn model (Tabel 1: *Wildavsky's zoektocht naar veiligheid: verschillende strategieën* pag. 8). Het domein waarbinnen het improvisatiegehalte van het team en daarmee ook de veerkracht heel belangrijk wordt, is ook het domein waar de openheid van luisteren in de communicatie tussen teamleden, steeds belangrijker wordt. Alleen al het besef dat je meer moet

communiceren als je het domein van protocollen (automatische piloot) verlaat en in situatie van improvisatie komt, zou helpen bij het meer resiliënt worden.

De tweede kernboodschap van **Smit** luidt “Als je mij vraagt in dit interview waar zou je op willen inzetten om een team resiliënt te maken dan zou ik inzetten op die eigenschappen die dat luisteren bevorderen. Dat heeft alles te maken met bewustzijn, reflectievermogen (feedback geven en ontvangen), nieuwsgierigheid, openheid en flexibiliteit.”

Feedback heeft pas een leereffect op het moment dat je jezelf niet ziet als boodschapper van de waarheid maar als inbrenger van een perspectief. Dat naast een ander perspectief staat en niet domineert over een ander perspectief. Vraag je het uit interesse of dat je er iets van wil vinden?

Annika Smit

Een derde kernboodschap van **Smit** is het kernbegrip van weerbaarheid, namelijk 'betekenisvolle grip'³². Dit is essentieel, je moet duidelijk maken waar de betekenis zit en dat wijst naar de zin van de actie. Dit lijkt klein maar hier kan je op vastlopen. Mensen draaien om de hete brij heen, omdat ze gedoe wil voorkomen. Als je van tevoren heel helder met elkaar het doel hebt bepaald, is het makkelijker om daarop te reflecteren. Je haalt het dan weg uit de persoonlijk sfeer en het wordt collectief.

Van Duin

Mijn laatste interview heb ik gehouden met **Menno van Duin**. Hiermee is de cirkel in mijn ogen weer rond. Een van de allereerste lessen van de opleiding werd gegeven door Van Duin en ging over Wildavsky en de veerkrachtstrategie. Als laatste interview ik Van Duin over datzelfde onderwerp.

De eerste kernboodschap van **Van Duin** luidt "Onderdeel van veerkracht is dat je fouten mag maken zonder afgestraft te worden. Anders wordt iedere veerkracht die je wel zou hebben, ontnomen als je een duw krijgt bij een fout. Dan neem je ook geen risico's meer". Dit accepteren van mogelijke fouten vraagt wat van de organisatie en de organisatiecultuur. Van Duin geeft aan dat als je veerkrachtig wil zijn, dan moet je hierin investeren.

Als tweede kernboodschap geeft **Van Duin** aan dat de politie per definitie een veerkrachtige organisatie is (op macroniveau), net zoals de bijvoorbeeld de brandweer. Hulpdiensten komen als er zaken misgaan of als er onveiligheid is. Ze voorkomen niet zo heel veel. Alleen binnen die veerkrachtige organisatie, om om te kunnen gaan met al die onzekerheden, is volgens **Van Duin** de politie ontzettend gaan protocolleren. Door de hoeveelheid aan protocollen is de anticipatiestrategie de boventoon gaan voeren binnen de in veerkrachtige organisatie politie. Protocol is

³² Zie pagina 29 waar dit begrip wordt toegelicht

er vaak ten behoeve van het redelijk eenduidig kunnen reageren op een situatie, omdat je bang bent dat je het anders niet goed doet. Vraag is of je altijd een protocol nodig hebt, en het antwoord is natuurlijk nee. Meer protocollen leiden volgens **Van Duin** uiteindelijk tot verkeerd gedrag alleen al omdat je altijd moet weten of je het juiste protocol hanteert.

Volgens **Van Duin** is het de kunst om van protocol-gedreven handelen, naar een situatie te gaan waarin de mensen de flexibiliteit hebben in hun denkkraft en handelen. Die brug wordt nu niet geslagen want het is hartstikke moeilijk maar dit zou je wel moeten proberen te organiseren.

Derde kernboodschap van **Van Duin** is dat je moet proberen zo lang mogelijk langs de lijn van het gewone te handelen. Als de situatie zo bijzonder wordt dat handelen echt niet meer langs de lijn van het gewone kan, dan moet je er soms voor kiezen om het bijzonder te maken. Voor de basis moet je niet beginnen aan iedereen hele specifieke trainingen te geven. Het is ook te kostenintensief. Volgens Van Duin is het van belang dat je de vanuit het generieke organiseert en traint, want er zijn veel te veel specifieke mogelijkheden.

Bij de politie is de lijn van het gewone met de tijd verschoven naar de lijn van het bijzondere waardoor je allemaal aparte clubjes hebt gekregen. Het risico van specialisten is dat de rest denkt, dan hoeven wij er niets meer mee.

“Hoe specifieker je het maakt
hoe kwetsbaarder de basis
wordt”

Menno van Duin

5.3.3 Resultaat keuze eigenschappen

Alle respondenten kregen na het interview de 11 eigenschappen te zien die geïdentificeerd zijn in de literatuur. Er is hun allemaal gevraagd om de meest belangrijke eigenschappen op 1,2 en 3 te zetten. Bij de wetenschappers werd dit een stuk lastiger gevonden dan bij de politieprofessionals. Na wat aandringen gingen de meeste wel overstag en kwamen met 3 eigenschappen. Er werd wel vaak bij gezegd

dat ze eigenlijk niet zoveel kunnen met zón lijstje omdat het begrip niet te vangen is in 3 eigenschappen.

Hieronder de resultaten van de respondenten (anoniem). De resultaten worden ook verwerkt in het schema in paragraaf 5.3.5

(1) Hardiness, (2) Improvisatievermogen, (3) Zelfvertrouwen

(1) Hardiness (2) Improvisatievermogen (3) Persoonlijke effectiviteit.

(1) Improvisatievermogen, (2) Leren uit ervaring (3) Communicatie

(1) Communicatie, (2) Improvisatievermogen, (3) Doelgericht,

(1) Improvisatievermogen (2) Leren uit ervaring, (3) Hardiness

5.3.4 Antwoorden op de vraag “Wie wil je naast je in de auto hebben op weg naar een melding terroristische aanslag?”

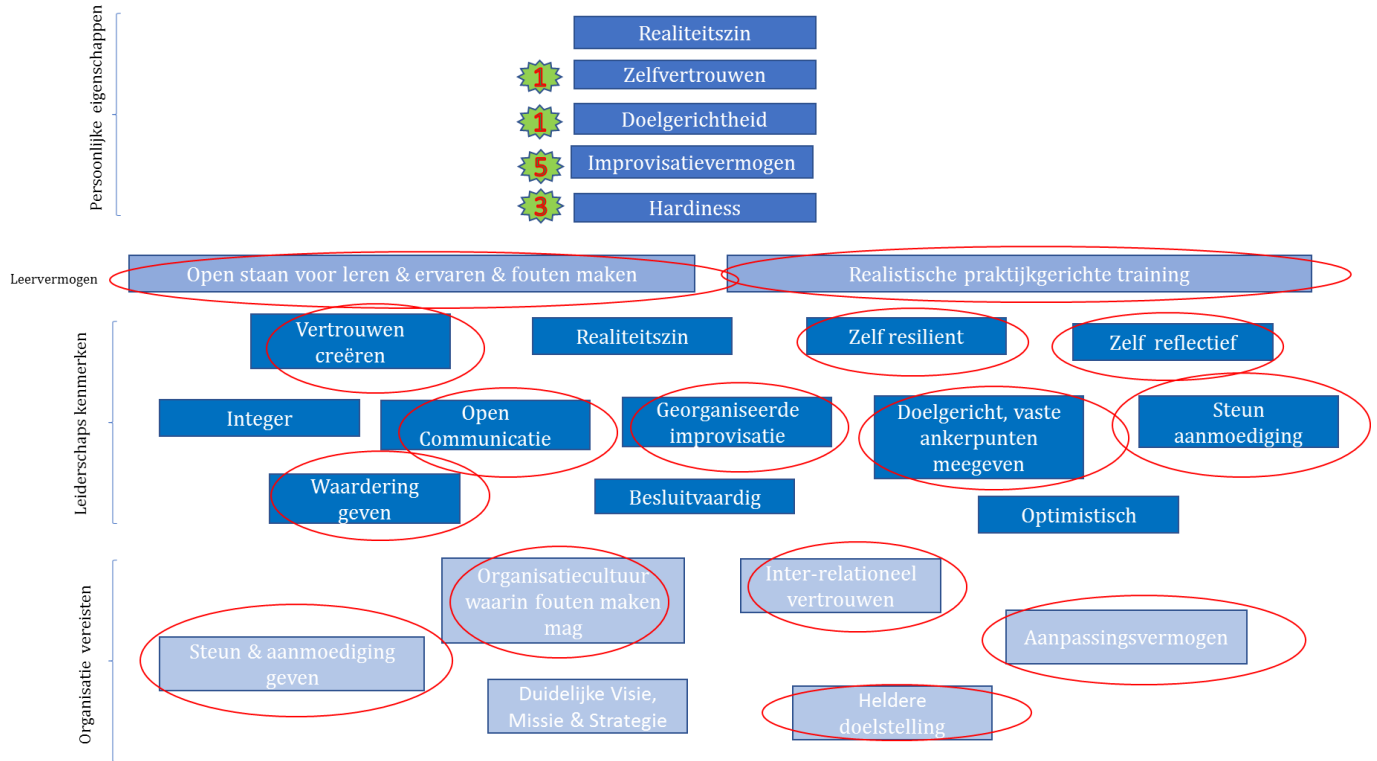
Alle respondenten gaven min of meer verschillende antwoorden dus hier kan niet gesproken worden van een gemene deler.

Niet een te doelgericht persoon of met al te veel zelfvertrouwen want dan is de vraag of iemand nog genoeg open staat voor verandering. Iemand die kan blijven meeveren met de situatie. Iemand die rust uitstraalt. Dus iemand die stressbestendig is, kan blijven nadenken, en als er stress is dit niet laat blijken.

Iemand die vasthoudend is. Na een eerste ‘mislukte’ poging niet zeggen ‘laat maar’ maar positieve vasthoudendheid, niet opgeven maar zoeken naar andere mogelijkheden. Persoonlijke effectiviteit. Op dat moment kunnen handelen en leveren. Doortastend kunnen zijn. Er op dat moment op een adequate manier echt zijn. Hier durf ik de crisis mee aan.

5.3.5 Conclusie interview wetenschappers

Als basis voor de conclusie vergelijk ik (zie figuur 4) in onderstaande figuur het resilience profiel met de resultaten van de interviews van de wetenschappers.



Figuur 4 Resilience profiel versus de resultaten van interviews van de wetenschapper

Alle eigenschappen, kenmerken, boodschappen die in de interviews³³ naar voren zijn gekomen zijn vertaald naar het resilience profiel. Bij een overeenkomst zijn ze rood omcirkeld. De getallen bij de persoonlijke eigenschappen geven aan hoe vaak de eigenschap in de top drie van de wetenschappers is gekomen. In totaal zijn er 18 eigenschappen (zie paragraaf 5.2.3) gegeven, waarvan er 10 in het profiel terugkomen. Opvallend bij de *persoonlijke eigenschappen* is dat improvisatie door iedereen is gekozen. Hardiness wordt nog 3 keer genoemd maar de andere

³³ Deze analyse is gebaseerd op de volledige versie van de interviews en is dus ruimer dan hetgeen in paragraaf 5.3.2 is weergegeven onder kernboodschappen uit de interviews.

eigenschappen weinig of niet. Ook hier komt realiteitszin niet in de top drie en bij de wetenschappers wordt deze daarnaast ook haast niet benoemd in de open interviews. In feite hebben de wetenschappers het in de open interviews helemaal niet over individuele eigenschappen en pas als ze de 11 eigenschappen krijgen en ze gedwongen worden een keuze te maken komen ze schoorvoetend tot drie. De enige eigenschappen die worden benoemd zijn in relatie tot 'open luisteren' een voorwaarde om te improviseren. De wetenschappers hebben het vooral over de condities die noodzakelijk zijn om als politie om te gaan met de nieuwe dynamiek. Daarbij valt op, niet verwonderlijk, dat ze dat allemaal doen vanuit hun eigen vakgebied.

De wetenschappers (op Bijlsma na) vragen zich niet zozeer af of trial en error de manier is om te gaan met onvoorspelbare situaties maar zien dit eerder als gegeven. Zij vertellen in de interviews wat er nodig is om te improviseren en stellen überhaupt niet de vraag of er geïmproviseerd moet worden dit zien ze als een gegeven. Ander vetrekpunt!

De condities die in de interviews gegeven worden om te improviseren zijn kennis en ervaring omdat je minimaal een basis nodig hebt om te kunnen improviseren, leiderschap dat aanmoedigt om te improviseren, open luisteren omdat alleen dan kan er geïmproviseerd worden en een organisatie waar je 'echt mag' fouten maken. Die laatste conditie komt overigens sterk overeen met de vierde.

Andere belangrijke vereisten voor resilience zijn verder, het hebben van een 'Commanders Intent', dat er realistisch wordt getraind en dat men elkaar aanspreekt. Dat laatste wordt overigens door drie respondenten aangegeven. Ook wordt opgemerkt dat dit, de omschakeling naar een resilience strategie, nog best een uitdaging voor de politie gaat vormen omdat de politie een oude 'structuur' is. Bepaal nu eerst wat er precies van een basispolitie team wordt verwacht zegt Boin en als je het kan organiseren langs de lijn van het normale (Van Duin) doe dat dan, is mijn conclusie op dit punt.

6. Case study: When failure is not an option

Voordat ik begin aan de conclusie en aanbevelingen, presenteer ik eerst deze case study omdat het, al is het 30 jaar oud, zo illustratief is voor dit onderzoek en meer dan de moeite waard is om mee te nemen in deze thesis.



Onderstaande casestudy (samengevat en vertaald) wordt door Robert Pool beschreven in een artikel in MIT Technology Review, uit juli 1997. Het betreft een onderzoek uit de jaren 80.

When failure is not an option

Het onderzoek: "Aircraft Carrier Operations at Sea, "The Challenges of High Reliability Performance" (Todd La Porte, Karlene Roberts en Gene Rochlin, 1988,

AD-A 198692 HRO, Berkeley,) van de Universiteit van Californië (Berkeley) richtte zich op de High-Reliability Organisatie (HRO), zoals, onder anderen, ook Luchtverkeersleiding systemen. De conclusie van dit onderzoek is dat de hoge graad van veiligheid niet ontstaat door een hoge mate van “goed geluk”, maar doordat de organisatie heeft *geleerd* hoe om te gaan met complexe en soms gevaarlijke omstandigheden.

Het meest tot de verbeelding sprekende studieobject waren de nucleair aangedreven vliegdekschepen van de Amerikaanse marine. De volgende mooie beschrijving van een marineofficier, geeft een beeld van de ‘omgevingsfactoren’ waarin mensen moeten opereren op zee:

“So you want to understand an aircraft carrier? Well, just imagine that it’s a busy day, and you shrink San Francisco Airport to only one short runway and one ramp and gate. Make planes take off and land at the same time, at half the present time interval, rock the runway from side to side, and require that everyone who leaves in the morning returns that same day. Then turn off the radar to avoid detection, impose strict controls on radios, fuel the aircraft in place with their engines running, put an enemy in the air, and scatter live bombs and rockets around. Now wet the whole thing down with salt water and oil, and man it with 20-year-olds, half of whom have never seen an airplane close up. Oh, and by the way, try not to kill anyone.”

Op het eerste gezicht lijkt een vliegdekschip georganiseerd te zijn volgens traditionele hiërarchische lijnen, waarbij de autoriteit van de kapitein via de rangen een weg naar beneden vindt. Volgens duidelijk gedefinieerde patronen. Jaren van ‘lessons learned’ zijn vastgelegd (‘gecodeerd’) in procedures en protocollen.

Maar wanneer de druk toeneemt (“when things heat up”) schakelt de organisatiestructuur over in een andere versnelling. Vanaf dat moment gaat de ‘crew’ op een andere manier met elkaar om: als gelijkwaardige collega’s, niet meer als meerderen en ondergeschikten.

Coöperatie en communicatie krijgen een grotere prioriteit dan bevelen van bovenaf en er komt een informatiestroom vanaf de grond naar boven, hij keert zich in wezen om. Onder hoge operationele druk en op crisis niveau kan de bemanning onmiddellijk reageren, zonder sturing. Zoals de Berkely onderzoekers konden vaststellen: “Even the lowest rating on the deck has not only the authority, but the obligation to suspend flight operations immediately, under the proper circumstances and without first clearing it with superiors. Although his or her judgement may later be reviewed or even criticized, he/she will not be penalized for being wrong and will often be publicly congratulated if he/she is right”

Betrokkenheid van iedereen voorkomt dat dergelijke operaties te veel routine worden en verveling in de hand werken. Hierdoor leren mensen voortdurend nieuwe vaardigheden en met wat ze geleerd hebben onderwijzen ze anderen. De Berkeley onderzoekers vonden een voortdurende zoektocht om dingen beter te doen. Jonge officieren komen aan boord met nieuwe ideeën en gaan in debat met het middenkader dat al vele jaren aan boord is en weten ‘hoe dingen werken’. Het is juist de botsing tussen verse, soms naïeve, benaderingen en het behoudende geïnstitutionaliseerde geheugen, dat een creatieve spanning tot gevolg heeft. Dit voorkomt dat veiligheid en betrouwbaarheid degenereren tot het mechanisch volgen van de regels. Het is de marine gelukt de lessen uit het verleden af te wegen tegen een openheid tot verandering. Hiermee creëren ze een organisatie die de voorspelbaarheid en stabiliteit heeft van een strak geleide hiërarchie maar die flexibel kan zijn indien nodig. Mensen en middelen worden tot hun limieten gedreven en er wordt soms tot het uiterste gehandeld maar met behoud van een opmerkelijk hoog niveau van veiligheid.

“No Failure to Communicate”

De onderzoekers waren zich bewust van het speciale karakter van een vliegdekschip, maar toen ze een volledig andere organisatie onderzochten, nl. een kerncentrale, vonden ze dat het succes van veiligheid voortvloeide uit eenzelfde

combinatie van principes. Een aan het project verbonden onderzoeker (Paul Schulman, Mills College, Oakland) stelde daarbij het volgende vast:

Ondanks de hiërarchie en de regelgeving, past de organisatie zich voortdurend aan, stelt aangenomen praktijken in vraag en zoekt nieuwe wegen om dingen beter te doen. De organisatie cultiveert een bedrijfscultuur geworteld in de overtuiging dat de omgeving altijd tot verassingen kan leiden. Hoewel de organisatie voortdurend aanpassingen doet aan bestaande procedures gelooft niemand dat alles kan worden vastgelegd op papier. Medewerkers die worden geselecteerd moeten passen in een flexibele en op voortdurend leren georiënteerde cultuur. Voor zelfingenomenheid en koppigheid is geen plaats. Door de nauwe samenhang van de verschillende 'units' en de daarbij optredende afhankelijkheden moeten afdelingen rechtstreeks en nauw kunnen samenwerken en communiceren met elkaar. Niet langs bureaucratische kanalen.

“Constant Learning: The Blessings of Ambiguity”

Het Berkely project heeft met het bestuderen van ook andere HRO's (Bv. Lucht Verkeersleiding en Energie Netwerken) een aantal vaste patronen kunnen identificeren te weten:

- Deze organisaties kunnen zowel gecentraliseerd en gedecentraliseerd, hiërarchisch en collegiaal, regel gestuurd en **voortdurend lerend/aanpassend opereren.**
- Deze organisaties onderkennen het belang van **voortdurende communicatie**, veel meer dan wat men in een 'normaal' bedrijf gebruikelijk acht. Met als helder doel: het voorkomen van fouten! (Rampen als gevolg van slechte communicatie: NASA Challenger, Washington 737 Crash, KLM/Panam Tenerife Crash)
- Deze organisaties onderhouden een **actieve cultuur van Leren.** Standaardprocedures worden in vraag gesteld en desnoods herschreven om

ze beter te maken. (“Once people begin doing everything by the book, operations quickly go downhill”

- Effectieve organisaties houden **hun medewerkers scherp en geconcentreerd** op de job die ze moeten doen.
- Deze organisaties **accepteren een zekere mate van tweeslachtigheid** (ambiguity). Dit ondanks het feit dat dit verontrustend kan zijn voor managers en medewerkers die onder alle omstandigheden verwachten dat een goed functionerende organisatie altijd weet wat het moet doen.
- **Deze organisaties straffen medewerkers niet voor het maken van fouten terwijl ze denken juist te handelen. Straffen werkt misschien in bureaucratische organisaties waar iedereen volgens ‘het boekje’ werkt, maar het ontmoedigd medewerkers om nieuwe dingen te leren anders dan het strikt noodzakelijke en het drukt bovendien communicatie de kop in.**

Vliegdekschip versus politieorganisatie

De omstandigheden op een vliegdekschip zijn fysiek misschien onvergelykbaar maar ik zie het als een soort metafoor voor het (maatschappelijke) kader waarbinnen een politieorganisatie vandaag de dag moet opereren. Elementen als complex, stress, onvoorspelbare situaties, niet altijd weten waar het gevaar vandaan komt en dergelijke komen overeen. Het meest relevante van deze case voor mijn onderzoek is het feit dat ze in staat zijn om afhankelijk wat er op hen afkomt kunnen schakelen tussen protocollen/hiërarchie en een platte organisatie omdat dat de meest veilige manier is ‘when things heat up’.

Hoewel deze studie inmiddels bijna 30 jaar geleden (1986-1988) werd uitgevoerd, vind ik, gezien de bevindingen uit de literatuurstudie en de interviews, dat er weinig aan relevantie en actualiteit ingeboet is. De vaste patronen die geïdentificeerd zijn kunnen bijna het nieuwe ‘spoorboekje’ van de politie zijn.

Een aantal uitspraken in mijn onderzoek kunnen dit staven zoals:

- Blz. 24 Coutu (2002) "What makes others bend and ultimately bounce back :.An uncanny ability to improvise"
- Blz. 28 Seydel (2012) "...ze communiceren effectief, stellen vragen, leggen gemakkelijk contact met anderen...en zoeken naar oplossingen "
- Blz. 29 Smit (2015) "Omdat weerbaarheid een continu proces van ervaringsleren betreft..."
- Blz 30 Soon (2013) "...the system needs to be managed for flexibility so as to facilitate adaptation rather than for maintaining stability
- Blz. 35 Rinnooy Kan (2012) "...en om voortdurend onderhoud van getroffen voorzieningen (protocols) te doen"
- Blz. 37 Everly (2011) "...just as individuals can learn to develop personal traits of resilience, so too can organizations develop a culture of resilience."
- Blz. 38 Rinnooy Kan (2012) "... Een veerkrachtige organisatie heeft betrokken mensen nodig die in staat zijn naar buiten open en naar binnen kritisch te opereren en die daartoe krachtig aangemoedigd wordt.
- Blz. 39 Seydel et al (2007) "Medewerkers die deze gedragspatronen vertonen, zijn beter in staat om nieuwe mogelijkheden te onderzoeken en nieuw gedrag te leren"
- Blz. 59 Bijlsma (2016) "...de autoriteit voor uitvoering wordt gedecentraliseerd.....naar het laagste niveau dat geschikt is voor de meest effectieve en efficiënte inzet van middelen en capaciteiten"
- Blz. 61 Boutellier (2016) "...Als je niet goed bent op je instrument ga dan niet improviseren...je instrument beheers je door kennis en ervaring...opgedaan door het leven en door training..."
- Blz. 63 Boin (2016) "...Resilience is een combinatie van goed doen en beter worden"
- Blz. 64 Boin (2016) "...autonomie/discretionaire ruimte versus protocollen." "...responsible improvisation"
- Blz. 68 Van Duin (2016) "Onderdeel van veerkracht is dat je fouten mag maken zonder afgestraft te worden. Anders wordt iedere veerkracht die je wel zou hebben, ontnomen als je een duw krijgt bij een fout. Dan neem je ook geen risico's meer"

7. Conclusie & Beschouwingen

7.1 Inleiding

Het onderwerp van dit onderzoek is de voorbereiding van een blauw basispolitieteam op het omgaan met de onvoorspelbaarheid en mogelijk grote maatschappelijke impact van een terroristische aanslag. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is de volgende:

“Wat zijn de eigenschappen die resilience bepalen en hoe kan je deze operationaliseren ten behoeve van het optreden van het basispolitieteam ten tijde van een terroristische aanslag?”

In het eerste deel van dit hoofdstuk (paragraaf 7.2) geef ik antwoord op de geformuleerde deelvragen. Ik doe dit door eerst antwoord te geven op het eerste deel van deelvraag 1, namelijk ‘Wat is resilience?’ (Paragraaf 7.2.1). Daarna behandel ik apart in paragraaf 7.2.2 het tweede deel van de eerste deelvraag ‘Welke eigenschappen bepalen de mate van van resilience?’. Ik beantwoord deze vraag door de uitkomsten uit de literatuurstudie, de interviews met de professionals en de interviews met de wetenschappers samen te brengen en te combineren. Vervolgens ga ik in paragraaf 7.2.3 in op de tweede deelvraag, namelijk ‘hoe kun je de eigenschappen van resilience vertalen naar het werkerterrein van een basispolitieteam bij de omgang met een gebeurtenis met grote impact (terroristische aanslag)?’. In het tweede deel van dit hoofdstuk (paragraaf 7.3) zal ik mijn beschouwing geven van de conclusie.

Als basis voor dit onderzoek is de theorie van Wildavsky gebruikt. Hij onderscheidt twee manieren om met risico's om te gaan: ‘anticipation’ en ‘resilience’. ‘Anticipation’ is de meest geëigende strategie als de risico's duidelijk en in kaart gebracht zijn en het tegelijkertijd duidelijk is hoe de eventuele risico's kunnen

worden beteugeld. In 'het geval van een lage voorspelbaarheid van de verandering en een geringe kennis over wat te doen in zo'n situatie' - zoals bij een terroristische aanslag - is 'resilience' de geëigende strategie. Deze strategie bestaat uit het principe van 'trial with error' - het leren van eerder gemaakt fouten

De twee handelingsstrategieën sluiten elkaar niet uit, het is de noodzaak om de juiste strategie toe te passen, afhankelijk van de situatie en de politie heeft met beide situaties te maken. De politie heeft al veel ervaring met protocollen (anticipatie) maar hoe zit dat met de resilience strategie?

7.2 Antwoorden op de deelvragen

7.2.1 Deelvraag 1: Wat is resilience?

Het antwoord op de vraag 'Wat is resilience?' heb ik hoofdzakelijk gebaseerd op de literatuurstudie. De hieruit afgeleide definitie voor resilience heb ik vervolgens als startpunt gebruikt in de interviews met politieprofessionals en met wetenschappers. Uit deze interviews is geen reflectie gekomen dat de door mij geformuleerde definitie voor resilience geen werkbare definitie zou zijn om dit onderwerp te behandelen. Vandaar dat ik deze deelvraag ook gezamenlijk en niet afzonderlijk volgens de literatuur, volgens de politieprofessionals en volgens de wetenschappers (onderdeel a, b, c van deelvraag 1) beantwoord.

Op basis van het onderzoek, en dus hoofdzakelijk de literatuur, heb ik de volgende definitie afgeleid.

"Het vermogen om tijdens een onbekend en ingrijpend incident (adversity) te blijven functioneren (adaptation) en om daarna op een betere uitgangpositie uit te komen dan voorafgaand aan het incident."

Uit de literatuur - en met zoveel worden ook bevestigd door de politieprofessionals en wetenschappers tijdens de interviews - blijkt dat het begrip van 'resilience'

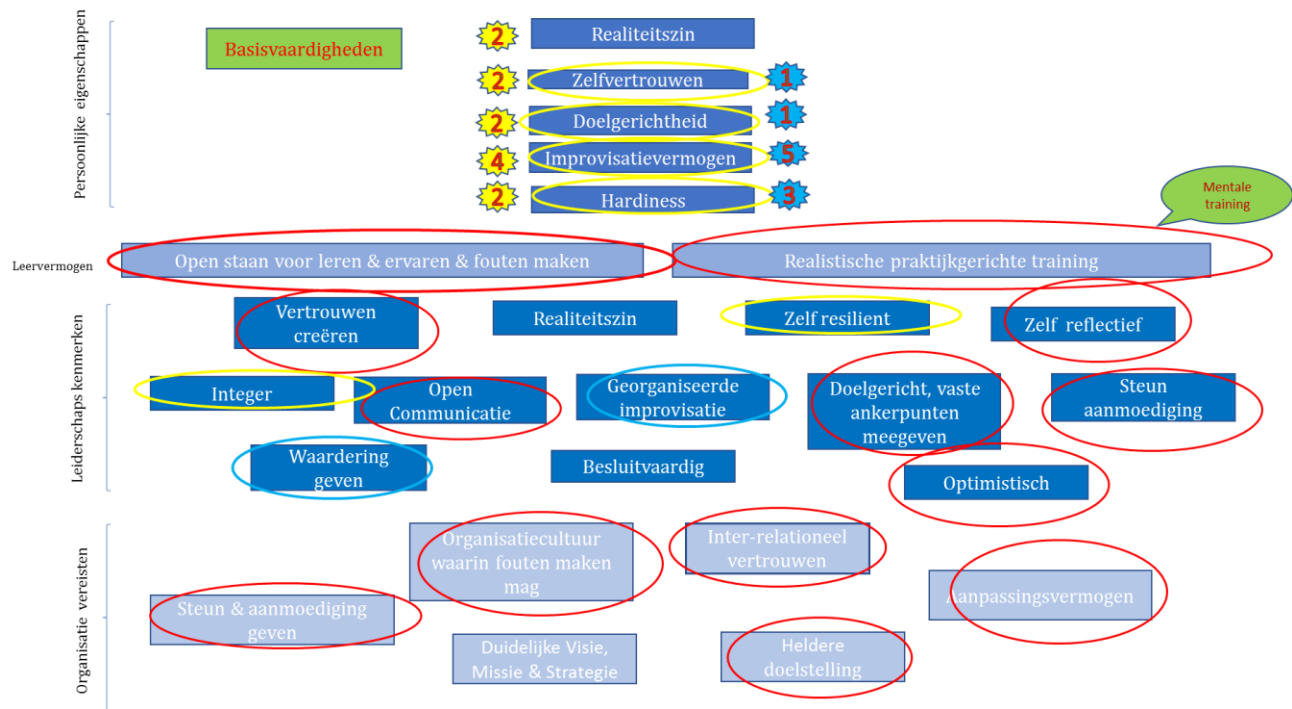
niet enkel om de gehanteerde term gaat, maar vooral ook om de invulling die aan de term wordt gegeven. Het gaat niet om de term resilience *an sich* maar het mechanisme erachter. Het antwoord op het tweede deel van deelvraag 1 en deelvraag 2 voorziet daarin.

7.2.2 Deelvraag 1 a, b, c: Welke eigenschappen bepalen de mate van resilience?

Uit het onderzoek (inclusief het theoretisch kader) volgt dat naast specifieke eigenschappen meerdere elementen een rol spelen die maken of iets (een organisatie) of iemand resiliënt is. Het antwoord op deze deelvraag kan zich dan ook niet alleen beperken tot een analyse van eigenschappen, maar dient ook deze kenmerken te behandelen. Deze heb ik gestructureerd langs vier denklijnen: persoonlijke eigenschappen, leervermogen, leiderschapskenmerken en organisatievereisten.

De relevante eigenschappen en de kenmerken die als resultaat uit de denklijnen komen heb ik samengebracht in een 'resilience profiel'. Dit profiel geeft daarmee een antwoord op de deelvragen 'welke eigenschappen – en andere kenmerken – bepalen de mate van resilience' volgens de literatuur, politieprofessionals en wetenschappers (paragraaf 3.3.2).

De uitkomsten uit deze 3 onderzoeksporen zijn hieronder samengebracht in één profiel. Dit profiel laat tevens de overeenkomsten en verschillen zien tussen de resultaten uit de literatuur, de interviews met de politieprofessionals en de interviews met de wetenschappers (leeswijzer op pag. 83).



Figuur 6 resilience profiel uitkomsten literatuur en interviews

Leeswijzer resilience profiel

- De resultaten uit de literatuur vormen de eerste laag van het profiel met in alle blauwe rechthoeken een eigenschap of kenmerk
- De rode ringen geven aan dat er overeenkomst is tussen alle drie de onderzoeksporen
- De gele ringen laten de overeenkomsten zien tussen de literatuur en de politieprofessionals maar niet benoemd door de wetenschappers
- De blauwe ringen laten de overeenkomsten zien tussen de literatuur en de wetenschappers maar niet benoemd door de politieprofessionals
- Geen ring betekent alleen benoemd in de literatuur maar niet in de interviews
- Groene vlakken duiden kenmerken aan die zo dominant aanwezig zijn bij de politieprofessionals dat ze toegevoegd zijn aan het profiel

- De getallen in de sterren geven aan hoe vaak de eigenschap benoemd is in de top-drie die de geïnterviewden moesten opgeven

De verschillen en overeenkomsten tussen de verschillende onderzoeksporen bespreek ik hieronder integraal.

De eigenschappen en kenmerken die driemaal benoemd worden zijn (rode cirkels):

Leervermogen: zowel openstaan voor leren, ervaren en fouten maken als realistische praktijkgerichte training.

Leiderschapskenmerken: Vertrouwen creëren, zelf reflectief, open communicatie, doelgericht – vaste ankerpunten meegeven, geven van steun en aanmoediging.

Organisatievereisten: cultuur waarin fouten maken mag, inter-relacioneel vertrouwen, steun en aanmoediging geven, aanpassingsvermogen en heldere doelstelling.

Alleen door de literatuur benoemd (ringloos) zijn realiteitszin, besluitvaardig en duidelijke visie, missie en strategie. Als mogelijke verklaring denk ik dat *missie, visie en strategie* te dicht bij het element *doelgericht/helder doel* zitten om apart benoemd te worden in de interviews. Ontbreken van realiteitszin is daarentegen bijzonder omdat de duiding van een (heftig) incident de eerste prioriteit is omdat alle maatregelen daarvan af hangen. Misschien dat dit zo vanzelfsprekend is dat het niet wordt benoemd.

Alleen door de professionals en de literatuur benoemd (gele ringen) zijn de persoonlijke eigenschappen en integer en zelf resiliënt. De wetenschappers focussen met name op leiderschap en organisatie en besteden weinig aandacht aan de persoonlijke kenmerken. Mogelijke conclusie kan zijn dat wetenschappers vanaf een afstand ernaar kijken en niet dagelijks samenwerken met de personen. Bij de politieprofessionals is dat natuurlijk anders.

Alleen door de wetenschappers en de literatuur benoemd (blauwe ringen) zijn waardering geven en georganiseerde improvisatie. Een mogelijke conclusie voor de

laatste kan zijn dat de professionals dit niet benoemen omdat op dit moment georganiseerde improvisatie geen onderdeel uitmaakt van een 'politie' strategie. Dat de professionals improvisatie wel belangrijk vinden kan afgeleid worden uit het hoge cijfer in de gele ster bij de persoonlijke eigenschap improvisatie (de wetenschappers scoren hier 5 wat te verklaren is uit het belang dat ze hieraan hechten).

Alleen door de professionals benoemd zijn de basisvaardigheden (groene rechthoek). Deze werden expliciet meerdere keren benoemd. Geconcludeerd mag worden dat deze dus voor de politie van waarde zijn voor resilience en in het profiel erbij mogen.

Door de professionals en de wetenschappers benoemd maar niet in de literatuur (groen ballon) is mentale training. Mentaal trainen is bijvoorbeeld het bespreken van de verschillende scenario's bij een terroristische aanslag zonder deze fysiek mee te ervaren. Dit ben ik niet tegengekomen in de literatuur die ik gebruikt hebt.

Concluderend, in het resilience profiel staan alle eigenschappen en kenmerken die voortkomen uit de literatuur en de interviews. De overeenkomsten en de verschillen geven richting aan de vertaalslag die in volgende paragraaf behandeld wordt.

7.2.3 Deelvraag 2: Hoe kun je de eigenschappen van resilience vertalen naar het werkterrein van een basispolitieteam bij de omgang met een gebeurtenis met grote impact (terroristische aanslag)?

De vertaalslag van de eigenschappen van resilience naar het werkterrein van een basispolitieteam bij de omgang met een gebeurtenis met grote impact, zoals een terroristische aanslag, is in wezen al gemaakt met het opstellen van het resilience profiel. Het resilience profiel vertaalt het algemene begrip 'resilience' naar concrete eigenschappen en kenmerken die samenhangen met leervermogen, leiderschap en organisatie(cultuur).

Wil een basispolitieteam resiliënt zijn dan zullen naast specifieke eigenschappen bij leden uit dat team ook andere kenmerken op het gebied van leervermogen, leiderschap en organisatie aanwezig moeten zijn. Dit volgt zowel uit de literatuur als uit de interviews met de politieprofessionals en wetenschappers.

Over welke eigenschappen en welke elementen van leervermogen, leiderschap en organisatie het gaat bestaat deels consensus (zie paragraaf 7.2.2). Waar overeenstemming ontbreekt, wil dat niet per definitie zeggen dat over de relevantie van een bepaalde eigenschap of kenmerk een volledig tegenstrijdig inzicht bestaat. Tenminste stel ik hier vast dat literatuur, professional en wetenschapper in dat geval 'op dit moment' een ander belang aan de eigenschap of kenmerk toekent voor de mate van resilience.

Uitgangspunt dat ik daarom hanteer is dat voor een resiliënt basispolitieteam tenminste die eigenschappen en kenmerken aanwezig zijn, die zowel genoemd zijn in de literatuur als door de politieprofessionals en door de wetenschappers. Dit zijn de rode omcirkelde elementen in het resilience profiel (zie figuur 6). De enige toevoeging daarop (uitzondering) is het belang van georganiseerde improvisatie. Uit het feit dat de politie professionals deze niet in de open interviews aangaven, maar wel benoemden in hun top-drie, en uit het feit dat de wetenschappers dit als absolute voorwaarde zien concludeer ik dat deze ook in de lijst 'tenminste' moet staan.

Deze eigenschappen en kenmerken vormen de vertaalslag van het begrip 'resilience' naar concrete aspecten van een blauw basispolitieteam dat de reële kans loopt te maken te krijgen met (onvoorspelbare) gebeurtenis met grote impact, zoals een terroristische aanslag. Hoe deze voorwaarden voor een basispolitieteam daadwerkelijk te creëren en implementeren binnen de politie, in de zin van aannamebeleid, cultuurverandering, trainingen, managementstijl en dergelijke, valt buiten de scope van dit onderzoek.

7.3 Beschouwingen

Een aantal elementen uit de conclusie van het onderzoek vallen me op en ik wil hier mijn persoonlijke beschouwen op geven, mede gezien mijn eigen praktijkervaring.

Als het gaat om **improviseren** herken ik de constatering op pagina 84. Op dit moment wordt, in ieder geval binnen de 'blauwe lijn', 'trial & succes' toegepast en nog niet 'trial with error'. Ik zie wel bewegingen om dit te stimuleren en collega's die het principe omarmen, maar het zal verdere lef en moed vragen van iedereen binnen de organisatie, van 'laag tot hoog'.

Feedback geven en nemen kwam vaak naar voren als belangrijke voorwaarde voor resilience. Dat deze behoefte niet alleen bij de wetenschappers en de geïnterviewden uit de politie (bijna allemaal niveau commissaris) bestaat werd nog maar eens bevestigd toen ik recent een medewerkersparticipatie bijeenkomst had en dit het thema was waarmee het team zelf als eerste mee aan de slag wilde gaan.

De expliciete behoefte aan **realistische training**, zowel fysiek als mentaal, is groot. Wetende dat op er dit moment slechts 4 trainingsdagen zijn per collega (waarvan er 2 grotendeels opgaan aan toetsen) per jaar gaat dit een uitdaging worden, maar mijns inziens kan zeker de mentale training 'on the job' worden toegepast. De beweging naar een realistischer vorm van training is twee jaar geleden overigens ingezet. Deden we voorheen een 'kunstje' om te laten zien dat we de juiste aanhoudingstechnieken hadden, nu trainen we in nagebouwde omgevingen waarbij we ook echt verzet (realistisch tegenspel) krijgen.

Zeer prominent aanwezig in de literatuur en bij de geïnterviewden is het hebben en het geven van een **helder doel**. Tijdens mijn tweede interview, met **T. Bijlsma** hoorde ik voor het eerst de term opdrachtgerichte commandovoering en het geven van 1 klik hoger. Ik realiseerde me meteen dat ik hier als leidinggevende meer aandacht aan zou moeten besteden.

8 Discussie

De onderzoeksvraag en het onderzoek zijn zeer relevant voor mijn huidige werkzaamheden als politieteamchef. De uitkomsten kan ik gebruiken voor mijn visie en strategie voor de komende jaren en sommige aanbevelingen kan ik dit jaar al proberen door te voeren op mijn team. Ik ben dit onderzoek met een open mind ingegaan. Ongeacht de conclusies van mijn onderzoek - of resilience een werkbare strategie is of toch meer een modebegrip waar we beter niet op moeten bouwen - beide uitkomsten zijn in mijn ogen waardevol omdat beide leiden tot nieuwe inzichten en manieren om met heftige incidenten om te gaan.

De nadruk van dit onderzoek is gelegd op resilience en resilience strategie en niet bij anticipatie en een anticipatiestrategie. Dit volgt logischerwijs ook uit de onderzoeksvraag. Dit betekent niet dat de conclusie van dit onderzoek is dat er geen ruimte meer zou zijn voor anticipatie. Integendeel; zoals de theorie van Wildavsky laat zien blijft voor andere omstandigheden (hoge mate van voorspelbaarheid van de verandering en veel kennis hoe te handelen) de anticipatiestrategie van belang. Het gaat uiteindelijk om het vinden van een balans tussen de twee strategieën en het kunnen schakelen tussen de een en de ander. Dit kon de operatie van een vliegdekschip al 30 jaren geleden en wordt ook als strategie toegepast in andere zogenaamde High Reliability Organisaties. Deze benadering moet ook mogelijk zijn voor het opereren van de politieorganisatie waar een 'hoge operationele betrouwbaarheid' meer dan ooit een maatschappelijke noodzaak is geworden.

9 Aanbevelingen

De beantwoording van de onderzoeks- en deelvragen leidt tot de volgende aanbevelingen.

- Zoals ik al aangaf valt de implementatie van de voorwaarden voor een basispolitieteam, in de zin van aannamebeleid, cultuurverandering, trainingen, managementstijl en dergelijke, buiten de scope van dit onderzoek. Meer onderzoek is dan ook gewenst voor de implementatiefase.
- Communicatie / training
 - Mentale training moet gestimuleerd worden in de dagelijkse gang van zaken.
 - Over het bevorderen van en geven van feedback moet eerst meer onderzoek gedaan worden naar hoe dit het beste bevorderd kan worden bij de politie, omdat dit een lastig thema blijkt te zijn. De interviews geven al wel een denkrichting waarom dit zo lastig is, namelijk omdat men bang is (onderling) afgestraft te worden. Dit betekent overigens niet dat er gewacht moet worden met aandacht geven voor dit onderwerp.
 - Er moet meer aandacht besteed worden aan reflectie en de timing ervan. Dit vereist motivatie van het individu en de leidinggevende, omdat men er na een drukke dienst vaak geen tijd meer voor heeft.
- Improvisatie zou proactief gestimuleerd moeten worden in de dagelijkse gang van zaken, bijvoorbeeld door enkel het doel van de dag mee te geven.
- Huidige trainingsplannen zouden aan de hand van dit onderzoek geëvalueerd moeten worden om een 'gap analyse' te maken en eventueel te herprioriteren.

10 Literatuurlijst

Bibliografie

- Alliance, R. (2013). *Personal Resilience Overview*. Decatur, Georgia: Conner Partners.
- Bijlsma, T. (2015). *Crew Resource Management*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.
- Bogaerts, S. (2013). *Literatuuronderzoek naar professionele weerbaarheid bij politiepersoneel*. Tilburg: Universiteit Tilburg, Faculteit TLS, INTERVICT Faculteit TSB, Developmental and Forensic Psychology .
- Boin, A. (2016, augustus 25). Prof. dr. (A. Veenstra, Interviewer)
- Boin, A., & Eeten, M. J. (2013, Maart). The Resilient Organization. *Public Management Review*, pp. 429-445.
- Bonnano, G. (2004). Loss, Trauma, and Human Resilience. Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive after Extremely aversive Events? *American Psychologist*, 59,1, 20-28.
- Boutellier, H. (2005). *De Veiligheidsutopie*. Den Haag: Boom .
- Boutellier, H. (2016, augustus 9). Prof. Dr. (A. Veenstra, Interviewer)
- Brake, H. t., Post, M. v., & Ruijter, A. (2008). Veerkracht; Van concept naar praktijk. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 54-68.
- Bruin, A. d. (2016, augustus 3). (A. Veenstra, Interviewer)
- Connerpartners. (2004). *Developing Resilient Teams for Managing Change*. Atlanta, Verenigde staten: Connerpartners.
- Coutu, D. (2002, mei). How Resilience Works. *Harvars Business Review*, pp. 46-57.
- Defensie, M. v. (2012, maart 16). *Joint Doctrine Publicatie 5, Commandovoering*. Den Haag, Nederland: Ministerie van Defensie.

- Distler, A. B. (2002). *Resilience and Value, financial institutions creating value in the post -9.11 world*. Paris: PROMETHEE.
- Duin, M. v. (2011). *Veerkrachtige crisisbeheersing: nuchter over het bijzondere*. Apeldoorn: Nederlands Instituut Fysieke veiligheid.
- Duin, M. v. (2016, december 16). Dr. (A. Veenstra, Interviewer)
- Everly, G. S. (2011), junie). Building a resilient Organizational Culture. *Harvard Business Review*.
- Foumani. (2015). The Relationship between Resilience and Personality Traits in Women. *Journal of Educational and Management studies*, 116-120.
- Hollnagel, E. (2009). *The Resilient Organisation*. Retrieved from erik.hollnagel@crc.ensmp.fr.
- Kamphuis, W. (2012). Een model van mentale veerkracht. *Militaire Spectator*, 495-507.
- Kamphuis, W., Delahaij, R., & Preenen, P. (2014). *Validatie Weerbaarheidsmonitor Politie-Basis Politie Zorg*. Soesterberg: TNO.
- Kent, M. (2014). *The Resilience Handbook, Approaches to Stress and Trauma*. New York, Verenigde Staten van Amerika: Routledge.
- Luthar S, C. D. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71, 543-562.
- M. 't Hart, I. .. (2016). Het vergroten van adaptiviteit bij Defensie. *Militaire Spectator*, 320-335.
- McFarland, K. (2009). *Bounce, the art of turning tough times into triumph*. New York: Crown Business.
- Mooy, E. (2016, augustus 15). (A. Veenstra, Interviewer)
- NCTV. (2016, mei 23). *NCTV*. Retrieved from www.nctv.nl: <https://www.nctv.nl/onderwerpen/tb/watisterrorisme/>

- Pol, A. v. (2014). *Indicators of resilience among first responders: A Systematic Review*. Tilburg: Intervict, Tilburg University.
- Politie. (2015). *Uitvoeringsplan MDN, dreigingsniveau kritiek (concept*. Utrecht: Politie.
- Pool, R. (1997). Failure is not an option. *MIT Technology review*.
- Pulley, M. L. (2001). *Building Resiliency, How to thrive in Times of Change*. Greensboro, North Carolina: Center for creative leadership.
- Rietveld, N., Smit, A., Elands, M., & Verwey, D. (2016). Veilig militair optreden en politiewerk. *Militaire spectator*, 75-93.
- Rinnooy Kan, A. (2014, 12 21). Retrieved 2 8, 2016, from www.allexanderrinnooykan.nl.
- Rutter, M. (1985). Resilience in teh face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 598-611.
- S. (2016, augustus 24). (A. Veenstra, Interviewer)
- Seydel, P. D. (2012, augustus 16). *Veerkracht*. Enschede: Universiteit Twente.
- Smit, A. (2015). *Weerbaarheid onderzocht*. Apeldoorn: Politieacademie, Boom Criminologie.
- Smit, A. (2016, november 11). Dr. (A. Veenstra, Interviewer)
- Soon, S. (2013). *Resilient Leaders - Implications for Leader Development*. Singapore: Civil Service College.
- Stephenson, A. (2010). *Benchmarking the resilience of organisations*. Canterbury: University of Canterbury.
- Taylor, J. F. (2013). *Building Resilience -Individual, team and organisational perspective*. Ashridge, Verenigd Koninkrijk: Rusando.
- Tol, M. v. (2016, augustus 18). (A. Veenstra, Interviewer)

- Top, S. (2016, augustus 8). (A. Veenstra, Interviewer)
- Vaishnavi, S. (2007). An abbreviated version of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC), the CD-RISC2: Psychometric properties and applications in psychopharmacological trials. *Psychiatry Res*, 293-297.
- Veenstra, R. (2016, november 16). (A. Veenstra, Interviewer)
- Vorm, I. J. (2015). *Resilient Risk management: het creeren van veerkrachtige operationele processen*. Den Haag: TNO Team veilig en gezond ondernemen.
- Wikipedia. (2016, december 6). *en.m.wikipedia.org*. Retrieved from wikipedia: en.m.wikipedia.org
- Wikipedia. (2016, december 6). *nl.m.wikipedia.org*. Retrieved from Wikipedia: <http://www.wikipedia.nl>
- Wildavsky, A. (1988). Playing it safe is dangerous. *Regulatory Toxicology and Pharmacology*, 283-297.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for Safety*. Transaction Publishers.

Tabel en Figuren

Tabellen

Tabel 1 Wildavsky's zoektocht naar veiligheid: verschillende strategieën _____	8
Tabel 2 Eigenschappen gecombineerd met de 7 'Muscles' van de Resilience Alliance _____	33
Tabel 3 Overzicht eigenschappen (voorwaarden) leiderschap en organisatie voor een resiliënt team	42

Figuren

Figuur 1 Resilience profiel	ii
Figuur 2 Mindmap 'Change muscles' en hun rol bij veranderingen (bron: Alliance, 2013)	31
Figuur 3 Resilience profiel op basis van de literatuur.....	43
Figuur 4 Resilience Profiel versus resultaten interviews politieprofessionals	56
Figuur 5 Boins' schematische weergave van resilience.....	63
Figuur 6 resilience profiel uitkomsten literatuur en interviews.....	82

Bijlagen

Bijlage 1: De 22 documenten waarop literatuurstudie is gebaseerd

Auteur	Titel
1) S.Bogaerts	Literatuuronderzoek naar professionele weerbaarheid bij politiepersoneel
2) H. te Brake ea	Veerkracht. Van concept naar praktijk
3) M. van Duin	Veerkrachtige crisisbeheersing: nuchter over het bijzondere
4) A. Boin & M. van Eeten	The resilient organization
5) D. Coutu	How resilience works
6) Conner	Developing Resilient Teams for Managing Change
7) G. S. Everly, jr	Building a Resilient Organizational Culture
8) Foumani	The relationship between Resilience and Personality traits in women
9) Hollnagel	The resilient organization
10) A. Rinnooy Kan	Veerkracht
11) A. van Der Pol	Indicators of Resilience among first responders:
12) ML. Pulley	Building Resilience
13) Rietveld	Veilig militair optreden en politiewerk
14) Resilience Alliance	Personal Resilience overview
15) Seydel	Veerkracht
16) A. Stephenson	Benchmarking the resilience of organisations
17) J. Flint Taylor	Building Resilience-Individual, team and organisational perspectives
18) W Kamphuis	Een model van mentale veerkracht
19) W Kamphuis	Validatie weerbaarheidsmonitor voor de politie
20) A. Smit	Weerbaarheid Onderzocht
21) M. Kent	The Resilience Handbook, Approaches to Stress and Trauma
22) M. 't Hart	Het vergroten van adaptiviteit bij Defensie

Bijlage 2. Resilience & PTSS

In 2014 is er ‘The Resilience Handbook’ uitgegeven door o.a. Martha Kent, research scientist van de University of Arizona met daarin 21 artikelen.

In het artikel “Resilience Training for Action and Agency to Stress and Trauma. Becoming the Hero of Your Life” geschreven door Martha Kent and Mary C. Davis staat onderstaande tabel. In hun introductie schrijven zij (Kent, 2014) “We side with the simple definitions (e.g. Szanton, Gill, & Thorpe, 2010; Zautra, 2009) that see resilience composed of three elements: resilience as a sustained adaptive effort that prevails despite challenge, as a bouncing back and recovery from a challenge, and as a process of learning and growth that expands understanding, new knowledge, and new skills. Szanton and colleagues refer to this threesome as **resistance, recovery, and rebound and growth.**

In het artikel “Resilience Training for Action and Agency to Stress and Trauma. Becoming the Hero of Your Life” geschreven door Martha Kent and Mary C. Davis staat onderstaande tabel. Zij vergelijken in deze tabel de eigenschappen van een persoon die resiliënt reageert en de reactie van persoon met PTSS (Post Traumatisch Stress Syndroom, Nederlandse term voor PTSD). Het verband tussen Resilience en PTSS wordt hiermee inzichtelijk gemaakt. Aangezien PTSS binnen de politie, maar ook binnen andere hulpverleningsdiensten de afgelopen jaren meer aandacht heeft gekregen is dit een belangrijk inzicht.

Table 17.1 Comparison of Resilience and Posttraumatic Stress Characteristics

	<i>Resilience</i>	<i>PTSD</i>
<i>Environment:</i>		
Environment is equally threatening and unpredictable	Person acts on the environment Independent of environment Flexible detachment from environment	Environment acts on the person Hyperfocus on environment Environment has hold of person Stimulus bound
<i>Person functions:</i>		
Action	Proactive Engaged Actor/agent	Reactive Avoidant Object
Coping	Problem solving Flexible, choices Initiator, explorer	Helpless Rigid, no choices Repeats the past
Emotions	Emotion regulation Coherent Appropriate to situation Focused Full range of emotions	Emotion dysregulation Incoherent, disorganized Inappropriate to situation Hyperreactive Constricted emotions, numbing
Future	Prospective Plans for the future Goal-oriented Future possibilities Optimistic, hopeful	Retrospective, deterministic, preordained Re-experiencing of the past Reminders of the past Foreshortened future Pessimistic, hopeless
Social relatedness	Seek social relationships Friendships Good work and family roles	Avoid social relationships Isolates Problematic work and family roles
Cognitive functions	Focused attention Working memory Executive functions Biographical narrative	Impaired attention Impaired memory, flashbacks Impaired executive functions Impaired biographical narrative
Cortical functions	Medial prefrontal cortex (mPFC) Anterior cingulate cortex (ACC) Orbitofrontal cortex (OFC) Medial insula	Decreased activation of mPFC Decreased activation of ACC Decreased activation of OFC Hypo-hyperactive insula Hyperactive amygdale Hyperactive hippocampus
Endocrine functions	Oxytocin Dopamine Neuropeptide Y Allostasis (predictive)	Cortisol Norepinephrine Epinephrine Homeostasis (reactive)

Bijlage 3. Overzicht van alle eigenschappen benoemd in de literatuur ingedeeld naar 11 hoofdeigenschappen en naar de 'Muscles' van de Resilience Alliance

"Muscles"	Eigen Indeling	Alle eigenschappen benoemd in de literatuur
POSITIVE	Realiteitszin	<p>Accepteren feiten, Acceptance of reality, Open (meningen&ervaringen), Mindfulness,Self esteem</p> <p>Conflict mediation skills, Cognitive flexibility,Accepteren (zelf en anderen)</p> <p>Zingeving, Tolerantie van negatieve gevoelns en effecten van stress, empathy</p>
	Positieve Emotie	<p>Goede conditie, Positive (world), Positive (selfimage), Shyness, Optimisme, Positive emotions,</p> <p>Positive coping, Trots, Professionele trots, Fysiek herstel, Betrokkenheid, Humor</p>
	Ervaringslessen	<p>Leren van negatieve en positieve ervaringen, Sensation seeking, Cognitive functioning</p> <p>Meaning making, Continuous learning, Reflection, Skill shifting, Betekenis geven,</p> <p>Making, changing, finding meaning,veranderingsgezind</p>
FOCUSED	Doelgerichtheid	<p>Oplossingsgericht, Vastberadenheid, Focused, Decisiveness,</p> <p>Responsive, Service gericht, Handelsbewust, Control, Coping skills</p> <p>Supportive, Self efficacy, Mastery, Decisive, Focused, Action Oriented, Clear mission awareness, Tenacity</p>
	Zelfvertrouwen	<p>Zelfbekrachtiging,Emotionele stabiliteit.</p> <p>Doorzettingsvermogen,</p> <p>Self esteem, Internal locus of control, Positive self image, Prosocial behavior</p> <p>Connectedness to inner wisdom, temperament, Self efficacy,</p> <p>Mastery, Decisive, Interperonal connectedness, Sense of purpose, Personal Identity</p> <p>Self empowerment, Besef van persoonlijke kwaliteit, Vertrouwen in eigen intuïtie</p>

<p style="text-align: center;">Levensdoel</p>	<p>Pride to accept anything, Stabiliteit, Mentale grip. Coping skills</p> <p>Betekenisvol levensdoel, Gedrevenheid en Passie, Strong values (believe in meaning)</p> <p>Integrity, Emotionele stabiliteit, Altruïsm,</p> <p>Connectedness to inner wisdom</p> <p>Honesty, Interpersonal connectedness, Hoge normen en vasthoudenheid,</p> <p>Spirituele invloeden, Sense of purpose, Diepere betekenis</p>
<p>FLEXIBLE</p> <p style="text-align: center;">Improvisatievermogen</p> <p style="text-align: center;">Communicatief</p>	<p>Flexibel, Judgement under uncertainty, Spirituality, Coping skills, Adaptability to change,</p> <p>Cognitive flexibility, Coping flexibility, Coping stijl</p> <p>Open communication, Extraversie, Communication skills, Interpersonal Connectedness, Networking (Personal and Professional)</p> <p>Sociale vaardigheden, flexibele en effectief reageren (Thoughts & Social)</p>
<p>ORGANIZED</p> <p style="text-align: center;">Effectiviteit</p>	<p>Flexibel en effectief reageren, Zelfredzaamheid, Organized, Conscientiousness</p> <p>Prioritization capability, Commitment, Self control, Ability to organize daily tasks,</p> <p>Temperament, Conflict mediation skills, Restoration, Calm innovative thinking,</p> <p>Decisive action, Tenacity, Self empowerment, Acceptatie van verandering,</p> <p>Organized, Het vermogen tot zelfreflectie.</p>
<p>PROACTIVE</p> <p style="text-align: center;">Anticiperend</p> <p style="text-align: center;">Hardiness</p>	<p>Analytical competence, Bewust handelen, Sensation seeking,</p> <p>Connectedness to physical environment, Intelligence, Mastery, Cognitive flexibility, Proactive</p> <p>Betrokkenheid</p> <p>Resourcefulness, Rapidity, Redundancy, Adaptiviteit</p> <p>Interpersonal Connectedness, Collective efficacy</p> <p>Robustness</p> <p>Control, Commitment, Challenge, Uitdagingen als kans (ipv bedreiging), Courageous, Competent</p> <p>Dynamische Copingstijl, Sensation Seeking, Mental toughness</p>

Bijlage 4 Niveaus van luisteren van Theory U uitgelegd in een Interview door A. Smit (Smit A. , 2016)

De 3 niveaus van luisteren

Het eerste niveau is feitelijk luisteren en dat heeft te maken met snappen wat je oordeel is als je naar iemand luistert en je oordeel kunnen loslaten en vervolgens aansluiten bij wat er feitelijk gezegd is door echt door te vragen. Vaak zie je dat tussen de geuite en de vervolgvraag in 99 van de 100 gevallen niet rechtstreeks doorggevraagd is op wat er echt gezegd werd maar er zitten al interpretatie slagen tussen. Die vragen zijn eigenlijk een projectie van een perspectief van degene die luistert. Die legt eigenlijk zijn eigen referentiekader in het beeld dat anderen probeert te zenden. Het zuiver opvangen van de beelden die gezonden worden en niet daar een opgelegde filter overheen leggen, dat is feitelijk luisteren. Dat heeft alles te maken met begrijpen hoe oordelen werken en wat een oordeel is en niet daarmee het oordeel veroordelen maar begrijpen dat het in de weg kan zitten als je de ander probeert te begrijpen.

Tweede niveau van luisteren is empathisch luisteren (niet zozeer de sympathie hebt voor iemand maar empathie.) Je verplaats je niet in het beeld van de ander maar je bent ontvankelijk voor de emotionele sfeer die de ander meezendt in de boodschap.

Derde niveau van open luisteren is dat je kan luisteren met een open wil. Dat heeft te maken met belemmeringen van dat moment te kunnen loslaten. Dus het 'zo werkt het hier niet en dat hebben we al geprobeerd' die constructies die je belemmeren los kunnen laten om op een andere mogelijke toekomst ontvankelijk voor te zijn.

Examenopdracht 7: plan van aanpak



Anouk Veenstra

Studentnummer:192065

Email: Anouk.Veenstra@politie.nl

Opleiding: MCPM 5

Examenopdracht 7: Presenteren plan van aanpak onderzoek versie 2

Inleiding

Voor deze opdracht is gebruikt gemaakt van de indeling zoals voorgeschreven in de examenopdracht.

Twee dagen na de aanslag in Parijs op Charlie Hebdo startte de opleiding MCPM. De aanslag werd logischerwijs in de eerste les al besproken en de eerste theorieën over risico en veiligheid kwamen aan de orde. Gedurende de opleiding is het helaas niet bij deze aanslag gebleven.

Onderwerp van deze thesis

In de volgende hoofdstukken wordt toegewerkt naar de uiteindelijke probleemstelling die betrekking heeft op het begrip “Resilience”. Deze term zie je vaak als toverwoord terugkomen als oplossing voor de hedendaagse onvoorspelbare crisisproblematiek. Gechargeerd gezegd, als we niet meer weten hoe we moeten reageren/handelen na aanleiding van een groot incident dan is de oplossing dat we vertrouwen op resiliency van de mens dan wel de organisatie. Als teamchef van een basisteam lijkt me dat stukken beter dan veel protocollen maken die nooit precies aansluiten bij een incident als een terroristische aanslag. Alleen, wat houdt resiliënt zijn dan precies in en hoe worden we dat. Feit is dat we in deze veranderende wereld klassieke theorieën met betrekking tot incident-bestrijding voor terrorisme niet meer toereikend zijn. Het idee, terug naar een sterke en flexibele basis en zorgen dat je zonder protocol goed kan reageren, is een hele aantrekkelijke. Alleen, hoe doe je dat feitelijk dan?

Recente aanslagen in Europa

- Parijs, 7 januari 2015; een aanslag op het satirisch weekblad Charlie Hebdo, 12 doden en meerdere gewonden. Ook een toegesnelde politieman wordt op straat neergeschoten.
- Kopenhagen, 14 & 15 februari 2015; een aanslag op een cultureel centrum en synagoge, 2 doden en 5 politieagenten raken gewond
- Parijs, 13 november 2015; zes terroristische aanslagen, 130 doden en 350 gewonden. Terroristen dringen een concert binnen en tijdens een optreden en beschieten concertgasten. Daarnaast gaan er bomgordels af bij een voetbalwedstrijd en in een restaurant en er wordt geschoten op bezoekers bij een bar, een restaurant en een café.

- Brussel, 22 maart 2016; twee aanslagen, 30 doden en 101 gewonden. Op het vliegveld in Zaventem gaan twee bomgordels af. Een uur later gaat er een bomgordel af in een metrostation in Brussel.

Opvallend bij deze aanslagen is de onvoorspelbaarheid, de manier waarop ze uitgevoerd werden en bij de aanslagen in Parijs en Brussel de grootschaligheid richting willekeurige slachtoffers. Een voor Nederland nieuwe dimensie is dat de dreiging van dergelijke aanslagen ook hier reëel is geworden door de rol die Nederland speelt op het internationale toneel. Dergelijke aanslagen zijn dus aan de ene kan onvoorspelbaar, maar aan de andere kant ook realistisch. De eerste vragen die dan naar voren komen zijn “Hoe kunnen we ons als politieorganisatie hier op voorbereiden? Kunnen we ons überhaupt voorbereiden? Hoe gaan wij om met de risico's? Hoe reageren wij daar op?

Geïnspireerd door bovenstaande ga ik mijn onderzoeksonderwerp richten op de voorbereiding van een team op deze onvoorspelbaarheid en het omgaan met risico's.

Begrip terrorisme

Terrorisme is het uit ideologische motieven dreigen met , voorbereiden of plegen van op mensen gericht ernstig geweld, dan wel daden gericht op het aanrichten van maatschappij ontwrichtende zaakschade, met als doel maatschappelijke veranderingen te bewerkstelligen, de bevolking ernstige vrees aan te jagen of politieke besluitvorming te beïnvloeden (NCTV, 2016).

Op de website van de NCTV valt te lezen dat in tegenstelling tot vroeger, de grootste dreiging uitgaat van netwerken en cellen van personen zonder nationale belangen (in tegenstelling tot IRA & ETA) waarbij het doel is niet het aanvallen van een nationale staat als zodanig, maar het voeren van een politiek-religieuze cultuurstrijd.

Het hierbij gebruikte geweld kan op een ieder, op elk moment, op elke plaats gericht zijn.

Het afbakenen van het begrip terrorisme is erg moeilijk. In deze scriptie gaat het in wezen niet om precies te bepalen wat er wel of niet onder valt maar eerder om het als als abstract begrip te hanteren, een daad gericht op het ontwrichten van de maatschappij, dat het onvoorspelbaar is en gericht tegen willekeurige burgers. Aangezien terrorisme een actueel onderwerp is en de politieorganisatie zich daarop probeert voor te bereiden krijgt

een terroristische aanslag een grote rol binnen het onderzoek. Neemt niet weg dat de uitkomst van het onderzoek voor alle vormen van dit soort incidenten (incidenten met een hoge impact) relevant kunnen zijn.

Onderzoeksonderwerp

Om het onderzoeksonderwerp te schetsen begin ik met een aantal feiten/theorieën die we geleerd hebben tijdens de opleiding over het onderwerp risico en gedrag van mensen en hoe om te gaan met onvoorspelbaarheid van een aanslag. Vervolgens zet ik daar naast wat op dit moment bij mij bekend is aan politie-documentatie over hoe om te gaan met aanslagen.

Omgaan met risico's en gedrag in crisissituaties

Een kleine samenvatting van opvallende zaken uit de opleiding gerelateerd aan risico's en gedrag in crisissituaties:

- De eerste les behandelde de strategieën Anticipatie versus Resilience van A. Wildavsky. In het kort, als je niet weet wat er op je af komt kies dan voor 'Resilience'. Deze strategie laat ruimte voor error (trial with error) en het nemen van risico's maakt uiteindelijk de maatschappij veiliger en zal hierdoor groeien volgens Wildavsky (Wildavsky A. , 1988).
- Berenschot gaf een workshop TRM (Team Resource Management) waarbij het doel is om teamfouten te minimaliseren door maximalisatie van samenwerken en risicomanagement.
- Menno van Duin besteedde aandacht aan de natural decision making theorie. De kern van deze theorie is dat zaken die we normaal goed doen ook in crises goed gaan. Hoe meer ervaring, hoe beter de besluitvorming tijdens een crisis
- Uit de colleges van Hans van de Sande bleek dat wanneer we het gedrag van individuen in crisissituaties willen begrijpen er twee bepalende principes zijn: mensen denken altijd aan hun eigen belang en mensen zijn gewoontedieren.

- Tijdens het college van Jop Groeneweg leerden we dat ons brein twee systemen kent waarvan 1 het “Hazebrein”³⁴ en dat bij crisis deze bepalend is. Kenmerkend van het Hazebrein is dat het gevoelig is voor beelden (datgeen wat we denken te zien) en dat je de perceptie van het risico kan je sturen met het beeld wat je oproept.
- Dit sluit dan weer aan bij Intuïtieve besluitvorming uit het college van Menno van Duin (12 juni 2015), we proberen situaties te herkennen waarbij ervaring een sleutelrol speelt en daarop nemen we een besluit.
- Ira Helsoot gaf aan dat we bij moeilijke vraagstukken al snel vervallen in symboliek om zo greep op het abstracte te houden.
- Het jaar sloten we af met een college van Menno van Duin over de top-10 lessen in crisisbeheersing. Les 9 is: organiseer meer veerkracht.

De rode draad uit deze colleges is dat hoe meer ervaring in bepaalde situaties, hoe beter de besluitvorming, omdat we zaken herkennen en ons handelen daardoor ingesleten is. Als je niet ervaren bent en niet weet wat het risico is probeer dan resilience te organiseren. Dit voorkomt dat er wordt teruggegrepen op protocollen die praktisch onuitvoerbaar zijn of van weinig nut en vooral een symbolische waarde hebben.

Politie documentatie hoe te handelen bij een terroristische aanslag

Binnen de politieorganisatie zijn de volgende documenten bekend over hoe te handelen bij een aanslag:

1. Quick scan en aanbevelingen van onderzoeker Otto Adang 2015 (opdracht kwam van korpsleiding na de aanslag)
2. Masterplan stoppen en hulpverlening, zelfhulp en massale hulpverlening bij extreem geweld / terroristische aanslag. Mei 2015

³⁴ Daniel Kahneman; ons brein kent twee systemen. Systeem 1, het hazenbrein, snel, instinctief en emotioneel en systeem 2, het schildpaddenbrein langzaam, meer redenerend en moet echt aangezet worden. In crisis en incidenten starten we altijd vanuit het Hazenbrein en is wat je ziet (beeld) meteen waarheid als je niet oppast .

3. Handelingskader terroristische incidenten 19 november 2015
4. Preparatie terrorisme 2^{de} fase, instructie, opleiding, training en oefening in de eenheid Midden Nederland, 12-01-2016
5. Uitvoeringsplan MDN, dreigingsniveau kritiek (concept en vertrouwelijk)

In de scan van Otto Adang (1) : “Deze (aanslagen) incidenten roepen vragen op, enerzijds met betrekking tot de bewaking en beveiliging van specifieke objecten en personen, anderzijds met betrekking tot de interventie-opties wanneer een dergelijk incident zich in Nederland zou voor doen...Het spreekt voor zich dat de basispolitiezorg het eerst geconfronteerd zal worden met een zich plotseling voordoend incident en dat het enige tijd zal duren voordat de DSI³⁵ ter plaatse kan zijn”.

Adang geeft aan dat er een interventiegat is qua tijd en middelen en dat een terrorist in actie door de basispolitiezorg bijna niet te stoppen is. Er is in de scan primair gekeken naar fysieke maatregelen zoals zwaardere wapens en eigenlijk is aangegeven dat dit geen echte oplossing biedt. In het hoofdstuk “Enkele noties uit de literatuur” wordt aangegeven dat acute stress een negatieve invloed heeft op politieprestaties en dat daar in training en opleiding onvoldoende op geanticipeerd wordt. Een van de aanbevelingen in zijn quick scan is dan ook om geen zwaardere wapens in te voeren, maar om wel praktijkgericht voor te bereiden op gevaar situaties (hoe staat er overigens niet in dit stuk).

In het masterplan (2) staat op de laatste pagina een kop Interventiecapaciteit. Als ondertitel staat: “Wat moeten we kunnen? Inventarisatie: weerbaarheid en hulpverlening”. In de 9 daaropvolgende punten komt de term weerbaarheid of inhoudelijk een maatregel met betrekking tot weerbaarheid niet terug.

In het meest recente stuk (5) wordt op de eerste pagina gesproken over de noodzaak tot improvisatie door de grote ontstane belasting op het politieapparaat. De schaarste van middelen en mensen maakt het noodzakelijk om flexibel en improviserend om te gaan met de

³⁵ Dienst Specialistische Interventies

situatie. Met vervolgens de mooie zinsnede: "Deze richtlijnen hebben tot doel om duidelijkheid te creëren vanuit waar flexibel kan worden gehandeld". Overigens is dat laatste niet duidelijk uit de stukken.

De kern van de stukken die binnen de politieorganisatie beschikbaar zijn is dat vanwege de onvoorspelbaarheid en onduidelijkheid qua risico er wel wordt gepoogd om een handelingsalternatief te bieden maar dit eerder van symbolische aard is. Uiteindelijk blijkt ook uit deze documenten dat wanneer we in hoogste staat van alertheid zijn, we moeten gaan improviseren. Dit sluit aan bij de lessen geleerd uit de opleiding dat als je niet weet wat er precies op je afkomt het beste is om weerbaarheid oftewel resilience te creëren.

Heeft het dan waarde om onze basispolitieteams meer in te richten als resiliënt teams, teams die zich snel kunnen aanpassen aan veranderde omstandigheden zonder eigen identiteit en integriteit te verliezen? En wat houdt resiliënt zijn nu concreet in voor een basispolitieteam? Met andere woorden, aan welke elementen en in welke mate moet je voldoen om als resiliënt gezien te worden?

En zo komen we tot het onderzoeksonderwerp van deze thesis: "De toepasbaarheid van resilience in de praktijk in een politiebasisteam".

Begrippen resiliency en veerkracht

Veerkracht is de Nederlandse term voor het Engelse begrip resiliency maar resiliency is meer omvattender dan enkel de term veerkracht behelst. Daar waar veerkracht gebruikt wordt door een Nederlandse schrijver zal ik de term veerkracht houden en anders wordt de term reciliency (of een afgeleide ervan) gebruikt.

Literatuur scan

Om een tot een probleemstelling te komen, verken ik eerst de literatuur om een idee te krijgen wat er al aan onderzoek en theorieën bestaat over het onderwerp.

Een eerste scan van de literatuur over het onderwerp laat het volgende beeld zien:

- In het boek van dr. Menno van Duin (Duin M. v., 2011) wordt duidelijk dat meerdere wetenschappers sinds een tiental jaren actief bezig zijn met het begrip veerkracht.
- Wildavsky is volgens van Duin een van de grondleggers en hij onderscheidde twee manieren om met risico's om te gaan: anticipation en resilience. Aan de ene kant van het spectrum bevindt zich de Anticipatiestrategie ('Trial without error'), oftewel het voorspellen en voorkomen van mogelijke gevaren voordat ze zich manifesteren. Het voorkomen van fouten is hierbij centraal. Aan de andere kant is er de Veerkrachtstrategie ('Trial with error'), die benadrukt dat fouten maken een geaccepteerd onderdeel is van de strategie nadat gevaren zich hebben gemanifesteerd. Hoe ga je daar dan mee om met behoud van identiteit en de integriteit van het systeem. Een belangrijk argument om voor dat laatste te kiezen is de vooruitgang die de maatschappij en organisaties boeken als ze leren van de fouten die gemaakt worden. Waar anticipatie zich richt op het in stand houden van stabiliteit (hoe minder fluctuatie, hoe beter), staat veerkracht voor een adaptieve reactie op veranderingen en variabiliteit (Wildavsky A. , 1988).
- De onderzoekers Lance H. Gunderson en C.S. Holling definiëren veerkracht als "Resilience is the capacity of a system to experience wide change and still maintain the integrity of its functions" (Distler, 2002).
- Rutter (1985) beschrijft veerkracht als 'de potentie (van organisaties en individuen) zich aan te passen aan bedreigende omstandigheden, en het vermogen zich te herstellen na ingrijpende gebeurtenissen' (Rutter, 1985)
- In een wetenschappelijk artikel uit het *Tijdschrift voor Veiligheid* met als titel 'Veerkracht; van Concept naar praktijk', wordt verwezen naar een boek uit 2000 van Luthar et al. waar staat dat "Oorspronkelijk werd veerkracht gezien als een persoonlijkheidstrek, maar gedurende de laatste paar decennia werd het geherdefinieerd als een dynamisch en *beïnvloedbaar* proces." (Brake, Post, & Ruijter, 2008). Dit zou betekenen dat veerkracht aan te leren is. Een belangrijk gegeven als je dit wilt bevorderen binnen je eigen organisatie.

- In een artikel van Harvard Business School schrijft onderzoekster Coutu in 2002 dat Resilience het nieuwe “buzz” woord is geworden en ze kwam onder andere tot de volgende conclusie: “Most of the resilience theories I encountered in my research make good common sense. But I also observed that almost all the theories overlap in three ways. Resilient people, they posit, possess three characteristics: a staunch acceptance of reality; a deep belief, often buttressed by strongly held values, that life is meaningful; and an uncanny ability to improvise. You can bounce back from hardship with just one or two of these qualities, but you will only be truly resilient with all three. These three characteristics hold true for resilient organizations as well” (Coutu, 2002).
- In een later artikel in Harvard Business review van George Everly wordt vooral als sleutelcompetentie van resiliency leiderschap benoemd “Our observations have led us to believe that, just as individuals can learn to develop personal traits of resilience, so too can organizations develop a culture of resilience. We would argue that a culture of organizational resilience is built largely upon leadership, what we refer to as “resilient leadership.” Consistent with the “Law of the Few” described in Malcom Gladwell’s book, The Tipping Point, we believe key leadership personnel, often frontline leadership, appear to have the ability to “tip” the organization in the direction of resilience and to serve as a catalyst to increase group cohesion and dedication to the “mission.” They do this, we argue, by demonstrating four core attributes of optimism, decisiveness, integrity, and open communications while serving as conduits and gatekeepers of formal and informal information flows throughout the organization and enjoying high source credibility (ethos). (Everly, 2011J)”
- Ook in het Oratieboek van Prof. Dr. Erwin R. Seydel staat veerkracht centraal en zijn overtuiging is: “dat wat tot veerkracht leidt bij mensen een nuttig uitgangspunt vormt voor het definiëren van veerkrachtige organisaties.” Prof. Seydel onderschrijft 7 eigenschappen bij mensen wat hun veerkrachtig maakt (Seydel, 2012).
- Een kritische kijk op het begrip resiliency tref je aan in het artikel van Boin. Het zijn van resiliënt is het nieuwe “ model” van deze tijd, wil je je organisatie in goede gezondheid houden moet je resiliënt zijn vanwege de onvoorspelbaarheid van gebeurtenissen op alle fronten (van terreur tot nieuwe energie, internet e.d.). Bedrijven/organisaties die er nog zijn na een crisis zullen wel resiliënt zijn geweest vooraf anders waren ze er niet

meer, zo wordt dan gesteld. Het probleem is, zo beschrijven Boin en van Eeten, dat empirisch onderzoek naar het fenomeen zeldzaam is. De meeste literatuur over dit onderwerp is voorschrijvend en normatief. “But it is not quite clear how these skills can be built into an organization and its employees. In fact, we do not really know what causes resilience or how it is achieved. Is it the result of designed processes or perhaps the outcome of improvisation and luck? (Boin & Eeten, 2013).” In hun onderzoek naar twee HRO³⁶ komen ze tot de conclusie dat: “adherence to wellstructured safety processes is not sufficient for precursor resilience. The seemingly chaotic processes of decentralized improvisation and sense-making play an important role. This can produce internal tensions, as principles of crisis management (such as improvisation) do not always sit well with principles of HROs (as espoused in the ‘high reliability’ literature) (Boin & Eeten, 2013).” Zoals zij het benoemen, een organisatie die resiliënt wil zijn zal moeten laveren tussen goed gestructureerd en anticiperen op het bekende, maar tevens ook verschillende reactie modes naast elkaar moeten kunnen bestaan. Overigens pretenderen ze niet met het onderzoek naar twee bedrijven een algemene conclusie te trekken behalve dan dat “Meer onderzoek is noodzakelijk!”

- In een column van Alexander Rinnooy Kan uit 2014 staat: “veerkracht is in eerste aanleg vooral het vermogen om effectief te reageren op onvoorziene veranderingen. Dat is een lastige opgave voor mensen, en al helemaal voor organisaties en voor landen waarvan ook steeds vaker veerkracht wordt verlangd. De metafoer van het veerkrachtige rubberballetje dat moeiteloos terugspringt in zijn oude vorm is breed toepasbaar: op mensen die hun leven moeten hervatten na een grote tegenslag, op organisaties die hun koers moeten hervinden na een ingrijpende crisis, op landen die effectief om moeten springen met onvoorziene bedreigingen. Voor geen van hen wordt het weer precies zoals het geweest is, maar bij voldoende veerkracht kunnen ze wel iets belangrijks behouden: hun kern, het wezen van hun identiteit, hun integriteit.” (Rinnooy Kan, 2014)

³⁶ High Reliability Organizations: Organisaties die minder dan normaal ongelukken ervaren maar gezien hun complexiteit wel meer dan andere organisaties vatbaar zijn voor ‘ongelukken’

Rinnooy Kan definieert veerkracht verder en geeft aan dat er 4 persoonlijke kwaliteiten zijn die veerkracht bevorderen, te weten: realiteitszin, doelgerichtheid, improvisatievermogen en zelfvertrouwen (Rinnooy Kan, 2014).

- TNO stelt zich de komende jaren tot doel het resilience concept verder uit te werken en meet- en interventietechnieken te ontwikkelen die organisaties helpen weerbaarder, wendbaarder en veerkrachtiger te worden. Onder andere het concept Resilience Engineering heeft binnen hun bedrijf een plek ingenomen waar volop onderzoek naar wordt gedaan. (Vorm, 2015).

Duidelijk is dat er in de laatste decennia steeds meer aandacht is voor en onderzoek naar het onderwerp resiliency is gekomen. Ook blijkt dat het niet een eenduidig concept/model is dat opgebouwd is uit vaste specifieke elementen die hun waarde al bewezen hebben. Uit de eerste literatuurscan komen er wel steeds dezelfde aspecten naar voren, zoals de waarde van het aanpassingsvermogen na een crisis/incident en het belang van het flexibel en innovatief daarmee omgaan.

Prof. Dr. Arjen Boin (department of political science, Leiden University) gaf in zijn college van november 2016 aan dat wij niet voorbereid zijn op de nieuwe crisis maar dat crisismanagement op dit moment vooral geënt is op oude klassieke crisissen.

De realiteit is wel dat de kans dat we in Nederland geraakt gaan worden door een aanslag of een andere type crisis (nieuwe types zoals terroristische aanslagen, grote moedwillige uitval van energie, cyberattacks e.d.) maakt dat we onze basis moeten versterken om ongeacht de crisis overgaan tot de juiste besluitvorming. Meer protocollen gaan ons niet daarbij helpen, het versterken en creëren van een resiliënt team wel, zo zegt de literatuur.

Het adequaat omgaan met deze onvoorspelbaarheid (nieuwe crisis) en er vervolgens goed uitkomen als team/organisatie maakt dat “resiliency” een aantrekkelijk concept is in de tijdsgeest waarin we nu leven. Immers als je resiliënt bent maakt het niet uit welke gevaren er zijn, je kan er mee omgaan en je behoudt je kern.

Probleemstelling

De basispolitiezorg, oftewel de reguliere basisteams in alle steden/dorpen in Nederland, zal als eerste politie-eenheid met een aanslag geconfronteerd worden. In hoeverre zijn zij voorbereid op een aanslag? Vanuit de literatuur kan je distilleren dat het waarde heeft om basispolitieteams als resiliënt team in te richten. Maar hoe dan? Welke eigenschappen en elementen zouden dan aanwezig moeten zijn, dan wel versterkt moeten worden. Uit de literatuur is gebleken dat, hoewel het onderwerp de laatste jaren veel aandacht krijgt, er tot op heden vooral voorschrijvend en normatief onderzoek is gedaan. Om een team resiliënt te maken zal eerst uitgezocht en bepaald moeten worden aan welke elementen/eigenschappen dan aandacht moet worden geschonken en waar op getraind moet worden. Zolang niet geduid wordt wat resiliency dan precies is blijft het een toverwoord! Met dat in mijn achterhoofd kom ik tot mijn centrale onderzoeksvraag:

Onderzoeksvraag

“Wat zijn de eigenschappen die resiliency bepalen en hoe kan je deze operationaliseren ten behoeve van het optreden van de basispolitieteam ten tijde van een terroristische aanslag?”

In de onderzoeksvraag wordt specifiek het woord ‘eigenschappen’ gebruikt. In de literatuur worden verschillende begrippen gebruikt om resiliency te definiëren waaronder kwaliteiten, elementen en eigenschappen. Met eigenschappen wordt bedoeld menselijke competenties zoals creativiteit, pro activiteit, besluitvaardigheid en dergelijke.

Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag wil ik onderstaande deelvragen beantwoorden:

1. Wat is resiliency en welke eigenschappen bepalen de mate van resiliency?
 - a. Volgens de literatuur.
 - b. Volgens onderzoekers.
 - c. Volgens ervaringsdeskundigen die te maken hebben met crisis.

2. Hoe kun je de eigenschappen van resiliency vertalen naar het werkteerrein van een basiseenheid bij de omgang van een high impact gebeurtenis (terroristische aanslag).

Keuze afbakening Basispolitieteam

Het basispolitieteam is altijd de eerste politie-eenheid die naar een incident gestuurd wordt. Zij opereren op minimale informatie en moeten vaak ter plaatse duiden om wat voor soort incident het gaat. Zoals het nu is afgesproken gaan ambulancemedewerkers of de brandweer pas naar het incident als de dreiging door de politie is weggenomen. Natuurlijk zal dit niet altijd opgaan bij een terroristische aanslag, zeker als de duiding lastig is. Voor andere hulpdiensten is resiliency ook relevant maar voor dit onderzoek, ook uit praktische overwegingen, richt ik mij enkel op een basispolitieteam. De uitkomst daarentegen kan net zo relevant zijn voor andere hulpdiensten.

Onderzoeksopzet

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden zal een kwalitatief onderzoek worden uitgevoerd, waarbij gebruik wordt gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden.

Om tot de eigenschappen en elementen te komen zal ik kijken naar verschillende wetenschappelijke disciplines die gaan over het gedrag van mensen. Vooral de gedragswetenschappen en psychologie onderzoek ik op literatuur. Aangezien het doel is om het team resiliënt te maken zal ook literatuur over team resource management meegenomen worden. Daarnaast zal ik natuurlijk literatuur specifiek gericht op het onderwerp resiliency verder onderzoeken. Deze [literatuurstudie](#), heeft tot doel om de elementen te onderscheiden die resiliency maken/bepalen.

Vervolgens zal ik aan de hand van de gevonden elementen [interviews](#) houden met mensen in het veld die tijdens crises/incidenten een sturende rol hadden. Dit gaan semi- gestructureerde interviews worden. Doel is om te leren wat in deze crises goed of juist fout ging. Vervolgens bekijk ik of die elementen matchen met de elementen uit de literatuur. Daarnaast interview ik leden van de DSI. Deze mensen zijn dagelijks aan het trainen om in teamverband onvoorspelbare incidenten aan te pakken. Hun operationele kennis over succesfactoren zijn interessant om te onderzoeken.

Vervolgens (en ook in de tijdlijn) interview ik professionals die niet werkzaam zijn bij de politie maar wel onderzoek doen of hebben gedaan naar het onderwerp. De eerste resultaten uit de interviews met de politieprofessionals neem ik mee naar deze interviews.

[Resumerend er worden interviews gehouden met de volgende personen](#)

- Politie professionals (ervaringsdeskundigen) die tijdens crisis/incidenten een sturende rol hadden of hebben:
 - AC SGB0 Den Haag; Errold Mooij en Marle van Tol
 - AC SGB0 Rotterdam; Sjoerd Top en Anja de Bruin
 - Teamchefs van de politie (nog nader te bepalen)

- DSI leden
 - Leidinggevende
 - DSI teamlid

- Onderzoekers en professionals op het gebied van Resiliency
 - Prof. Dr. Arjan Boin
 - Lector Menno van Duin
 - Hans Boutellier
 - TNO (Hanneke Duijnhoven, senior Scientist Nationale Veiligheid & Resilience)
 - Defensie (Tom Bijlsma, team dynamiek)

Met de kennis van de interviews en de resultaten van de literatuurscan hou ik een expertmeeting met als doel het bij elkaar brengen van de verschillende disciplines. Hier presenteer ik het resultaat van het onderzoek, waarna we gezamenlijk discussiëren hoe deze geoperationaliseerd kunnen worden. Deelnemers zijn de geïnterviewden.

Planning

Literatuuronderzoek t.b.v. onderzoeksonderwerp	januari - maart 2016
Literatuuronderzoek na vaststelling probleemstelling	april-mei 2016
Maken van semi gestructureerd interview opzet	juni 2016
Interviews houden	augustus – september 2016
Uitwerken interviews	oktober 2016
Vorbereiden expert meeting	oktober/ november 2016
Expert meeting	eind november 2016
Uitwerken alle resultaten en eerste concept af	begin december 2016
Na commentaar bijstellen thesis	januari 2017
Inleveren Master thesis	13 januari 2017

Literatuur

Bibliography

- Boin, A., & Eeten, M. J. (2013, Maart). The Resilient Organization. *Public Management Review*, pp. 429-445.
- Coutu, D. (2002, mei). How Resilience Works. *Harvars Business Review*, pp. 46-57.
- Distler, A. B. (2002). *Resilience and Value, financial institutions creating value in the post -9.11 world*. Paris: PROMETHEE.
- Duin, M. v. (2011). *Veerkrachtige crisisbeheersing: nuchter over het bijzondere*. Apeldoorn: Nederlands Instituut Fysieke veiligheid.
- Everly, G. S. (2011J, junie). Building a resilient Organizational Culture. *Harvard Business Review*.
- H.te Brake, M. v. (2008). Veerkracht; Van concept naar praktijk. *Tijdschrift voor Veiligheid*, 54-68.
- NCTV. (2016, mei 23). *NCTV*. Opgehaald van www.nctv.nl:
<https://www.nctv.nl/onderwerpen/tb/watisterrorisme/>
- Rinnooy Kan, A. (2014, 12 21). Opgeroepen op 2 8, 2016, van www.allexanderrinnooykan.nl.
- Rutter, M. (1985). Resilience in teh face of adversity: Protective factors and resistance to psychiatric disorder. *British Journal of Psychiatry*, 598-611.
- Seydel, P. D. (2012, augustus 16). *Veerkracht*. Enschede: Universiteit Twente.
- Vorm, I. J. (2015). *Resilient Risk management: het creeren van veerkrachtige operationele processen*. Den Haag: TNO Team veilig en gezond ondernemen.
- Wildavsky, A. (1988). Playing it safe is dangerous. *Rgulatory Toxicology and Pharmacology*, 283-297.
- Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for Safety*. Transaction Publishers.