

Lokale vindingsrijkheid bij de Koninklijke Luchtmacht

Luitenant-kolonel drs. L. Boskeljon-Horst, dr. ir. R.J. de Boer en majoor (R) E.J. Boland MSc*

* Luitenant-kolonel drs. Leonie Boskeljon is Hoofd Voorvallenonderzoek bij de Koninklijke Luchtmacht en promoveert aan de TU Delft op het verschil tussen het werk zoals het was bedacht en het werk zoals het wordt gedaan; dr. ir. Robert Jan de Boer is bestuurder en lector veiligheidsmanagement aan SDO Hogeschool en managementadviseur op het gebied van veiligheid en operational excellence; majoor (R) Edzard Boland MSc heeft een Masters of Science in Aviation Human Factors van Cranfield University en is werkzaam bij het Nederlands Lucht- en Ruimtevaartcentrum NLR.





In de transitie naar een Fifth Generation Air Force dient de luchtmacht ook te kijken naar lokale vindrijkheid als een middel om de effectiviteit van de organisatie te vergroten

FOTO MCD, CHRISTIAN SCHRIK

Het doel om regels na te leven kan in een organisatie ten koste gaan van de productiviteit en het opbouwen van expertise en veiligheid, met als gevolg een gebrek aan effectiviteit. Daardoor ontstaan routines – lokale vindingrijkheid – die conflicten tussen doelen helpen oplossen en de effectiviteit vergroten. Een onderzoek bij de Koninklijke Luchtmacht, die een transitie doormaakt naar de zogeheten Fifth Generation Air Force (5GAF), laat zien wat lokale vindingrijkheid in het spanningsveld tussen de traditionele en constructivistische visies op regels kan betekenen voor de uiteindelijke slagvaardigheid van de organisatie.

Medewerkers in organisaties hebben voortdurend te maken met variatie in werkprocessen, beïnvloed door de complexiteit van regelgeving en een schaarste aan middelen en mensen. Daarnaast worden medewerkers geconfronteerd met opgelegde en vaak tegenstrijdige doelen, bijvoorbeeld snel versus veilig werken. Het gedrag van medewerkers is een logische uitkomst van de omstandigheden waarin zij zich bevinden, waarin zij met hun professionaliteit naar eer en geweten en met ‘lokale vindingrijkheid’ hun werk zo goed en veilig mogelijk uitvoeren om de taken en opdrachten te realiseren en missies te doen slagen. Lokale vindingrijkheid is van belang omdat die de effectiviteit van een organisatie vergroot.

De Koninklijke Luchtmacht richt zich met haar transitie naar de zogeheten Fifth Generation Air Force (5GAF) op het vergroten van slagvaardigheid, wendbaarheid en veerkracht.¹ Het is de 5GAF-luchtmacht die moet zorgen voor een competitief voordeel (*competitive advantage*). Om deze ambitie te ondersteunen zijn wij binnen een operationeel squadron van de luchtmacht gestart met een onderzoeksproject gericht op

het bevorderen, zichtbaar maken en borgen van lokale vindingrijkheid. Onze belangrijkste bevinding is dat lokale vindingrijkheid cruciaal is om als eenheid effectief te kunnen zijn, omdat vooral de werkvloer het inzicht heeft hoe doelconflicten het beste kunnen worden gemanaged. Lokale vindingrijkheid sluit ook aan op de ambitie van de luchtmacht om een 5GAF te worden. Maar de bevordering van lokale vindingrijkheid botst wel met de traditionele visie op regelgeving.

In dit artikel worden achtereenvolgens twee visies op regelgeving toegelicht, wordt weergegeven wat lokale vindingrijkheid inhoudt, in welke mate lokale vindingrijkheid binnen dit squadron ontstaat en hoe effectief dit is in relatie tot de ambitie van de luchtmacht met betrekking tot de transitie naar de 5GAF.²

Doelconflicten en een gebrek aan naleving

Regels en voorschriften zijn een noodzakelijk hulpmiddel in organisaties. Volgens Hale en Borys helpen ze mensen om de stappen voor een taak te onthouden onder uitdagende omstandigheden, om ervoor te zorgen dat mensen effectief kunnen samenwerken, als organisatiegeheugen met betrekking tot de werking van processen en als middel om afwijkingen in gedrag te identificeren die onaanvaardbaar worden geacht.³ Regels en procedures mogen mensen echter niet overmatig beperken in het omgaan met de variaties die zij tegenkomen tijdens het uitvoeren van taken.^{4,5} Een voorbeeld van regels:

1 CLSK Transitiekader 2021-2025.

2 Dit artikel is een bewerking van het artikel ‘Goal Conflicts, Classical Management and Constructivism: How Operators Get Things Done’, van L. Boskeljon-Horst, R.J. de Boer, S. Sillem en S.W.A. Dekker, gepubliceerd in *Safety*, Vol. 8, No. 2 (mei 2022).

3 A. Hale en D. Borys, ‘Working to rule, or working safely? Part 1: A state of the art review’, *Safety Science*, 55 (2013) 207-221. Zie: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.05.011>.

4 S.W.A. Dekker, ‘Failure to adapt or adaptations that fail: Contrasting models on procedures and safety’, *Applied Ergonomics*, 34 (3) (2003) 233-238. Zie: [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(03\)00031-0](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(03)00031-0).

5 R.J. de Boer, *Safety Leadership. A Different, Doable and Directed Approach to Operational Improvements* (New York, CRC Press, 2021).

Vanaf kleine burgerluchthavens is het niet toegestaan op te stijgen na zonsondergang, voornamelijk vanwege milieuregelgeving opgenomen in het luchthavenbesluit. Burgerluchthavens worden door militaire helikopters soms gebruikt als uitwijkmogelijkheid in geval van nood. Als dit het geval is, bestaat de kans dat men, eenmaal geland, niet dezelfde dag voor zonsondergang nog kan vertrekken, waardoor men de helikopter moet (laten) bewaken en het vliegprogramma wordt verstoord doordat de helikopter de volgende ochtend niet beschikbaar is. Als men daarentegen de helikopter net buiten de hekken van de burgerluchthaven zou landen, bijvoorbeeld in een weiland, is het wel toegestaan om na zonsondergang weg te vliegen, omdat in dat geval het luchthavenbesluit niet van toepassing is. Het maken van een voorzorgs- of noodlanding op een luchthaven wordt geprefereerd boven het landen in een weiland, vanwege de extra risico's zoals gebrek aan brandweerondersteuning. Het 's avonds vliegen is gebruikelijk voor militaire helikopters en leidt daardoor niet tot extra veiligheidsrisico's. De regels, zoals het luchthavenbesluit, remmen in dit geval de productiviteit van het squadron.

In de praktijk beschouwt het management menselijk gedrag vaak als de oorzaak van incidenten en ongevallen en veiligheid als iets wat moet worden bereikt door veilige systemen te ontwerpen en het menselijk gedrag te beheersen.⁶ Werknemers daarentegen bewerkstelligen meerdere doelen (waarvan veiligheid er één is) door zich aan te passen aan de variabele omstandigheden waarin zij werken.⁷

Regels vertegenwoordigen niet precies alle belangen van de organisatie, zoals het behalen van een hoge productiviteit of het realiseren van bepaalde deadlines.^{8,9} De druk om verschillende, vaak tegenstrijdige, doelen te bereiken is vaak stilzwijgend en wordt onvoldoende weergegeven in de regels, maar heeft wel effect op de keuzes die werknemers op een bepaald moment moeten maken. Mensen zullen olifantenpaadjes gebruiken om de verschillende doelen te bereiken, al dan niet geïnstrueerd door meer ervaren collega's. Omdat het onmogelijk is om elke werksituatie te beschrijven wordt het af en toe als noodzakelijk gezien inbreuk te maken op de regels om de variaties in werksituaties te accommoderen.^{10,11} In die zin wordt het

bereiken van doelen vergemakkelijkt door af te wijken van gedocumenteerde regels en procedures. Vaak ziet het management dit door de vingers of weet er niet van. In beide gevallen worden de doelconflicten niet opgelost.¹²

Twee tegenstrijdige visies op regels

Binnen de traditionele benadering van regels en procedures gelden deze als noodzakelijke manieren om menselijk gedrag te sturen en te controleren. Het overtreden van regels en procedures moet worden onderdrukt, aangezien elke overtreding wordt beschouwd als de eerste stap richting het veroorzaken van een ongeval.¹³ Het vergroten van kennis over procedures en het waarborgen van compliance moet leiden tot vooruitgang op het gebied van veiligheid.¹⁴ Deze traditionele benadering wordt ook wel 'top-down' of 'rationeel' genoemd.¹⁵

Een alternatieve kijk op regels is constructivistisch, waarbij regels worden gezien als dynamische, lokale constructies van experts. In deze visie is de reden voor het niet naleven van procedures dat meerdere, conflicterende en impliciete doelen bereikt moeten worden.¹⁶ Dekker spreekt van een complexe en onvoor-

- 6 S.W.A. Dekker, *Safety Differently. Human factors for a new era* (Palm Bay, Apple Academic Press, 2014).
- 7 S.W.A. Dekker en M. Tooma, 'A capacity index to replace flawed incident-based metrics for worker safety', *International Labour Review* (17 mei 2021). Zie: <https://doi.org/10.1111/ilr.12210>.
- 8 D. Laurence, (2005). Safety rules and regulations on mine sites, The problem and a solution, *Journal of Safety Research*, 36 (1) (2005) 39-50. Zie: <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2004.11.004>.
- 9 A.M. Mendoza e.a., 'Where Two Ends Meet: Operator and Stakeholder Perceptions of Procedures', *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 64 (1) (2020) 1350-1354. Zie: <https://doi.org/10.1177/1071181320641322>.
- 10 D.D. Woods e.a., *Behind human error* (Aldershot, Ashgate Publishing, 2010).
- 11 R.J. Bye en A.L. Aalberg, 'Why do they violate the procedures? An exploratory study within the maritime transportation industry', *Safety Science*, 123 (november 2019). Zie: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.104538>.
- 12 K.G. Shojania en M. Dixon-Woods, 'Bad apples: Time to redefine as a type of systems problem?', *BMJ Quality and Safety*, 22 (7) (2013) 528-531. Zie: <https://doi.org/10.1136/bmjqs-2013-002138>.
- 13 Hale en Borys, 'Working to rule, or working safely?'
- 14 S.W.A. Dekker, *The Field Guide to Understanding Human Error* (Aldershot, Ashgate Publishing, 2006).
- 15 Hale en Borys, 'Working to rule, or working safely?'
- 16 Dekker, *Safety Differently*.

spelbare wereld waarin een verschil tussen de manier waarop werk wordt bedoeld en de manier waarop het daadwerkelijk wordt gedaan onvermijdelijk is.¹⁷ Regels zijn slechts één hulpbron die werknemers gebruiken.¹⁸ Onder druk van tegenstrijdige doelen zijn medewerkers in staat het werk uit te voeren doordat ze kunnen innoveren en improviseren,¹⁹ bijvoorbeeld om efficiënter of juist grondiger te werken dan voorgeschreven.²⁰ Binnen deze visie worden werkwijzen en procedures gezien als lokale gedragspatronen die voortkomen uit ervaring. Omdat regels nooit elke omstandigheid volledig kunnen afdekken, zijn aanpassingen onvermijdelijk en is niet-naleving noodzakelijk.²¹ Een voorbeeld van een innovatie uit het onderzoek:

De aanvraag om burgerterrein te mogen gebruiken voor een militaire training gaat gepaard met heel wat administratief werk en neemt minstens twee weken in beslag. Het volgen van de voorgeschreven procedures belemmert de productiviteit van de eenheid en vermindert de flexibiliteit aanzienlijk. Zo wil men oefenen onder bepaalde weersomstandigheden, maar is het weer twee weken van tevoren nog niet goed te voorspellen. Vanuit de werkvloer is een alternatieve werkwijze ontwikkeld. Om de negatieve effecten op productiviteit en flexibiliteit op te vangen wordt alle informatie die nodig is om een terrein aan te vragen gestructureerd samengevat op één bladzijde die aan de betrokken (civiele en militaire) autoriteiten wordt voorgelegd. Hierdoor wordt de aanvraagperiode aanzienlijk verkort. De medewerkers nemen een kopie mee op de oefening. De productiviteitsdoelstelling wordt hiermee sterk verbeterd.

Mendoza e.a. concludeerden dat management en operators uiteenlopende verwachtingen hadden over het gebruik van procedures, het nut van procedures en redenen om geen gebruik te maken van het procedurewijzigingsproces.²² In

essentie neigt het management naar de traditionele benadering van regels, terwijl operators neigen naar een constructivistische visie waarbij zij zichzelf als voldoende ervaren zien om af te wijken waar zij dat nodig achten.

Lokale vindingrijkheid

Als gevolg van de spanning tussen de twee visies ontstaan routines die conflicten tussen doelen helpen oplossen en onderdeel worden van het reguliere repertoire van operators, maar relatief onzichtbaar zijn voor het management.²³ Doordat het management volledige naleving vereist en elk begrip voor alternatieve routines verstikt, blijven deze routines verborgen voor iedereen behalve de *inner crowd*. Sterker nog, als het management van de innovaties hoort worden ze misschien verboden, waardoor het voor de operators moeilijker wordt om hun werk goed te blijven doen.

De routines worden herhaaldelijk toegepast en van werknemer op werknemer doorgegeven, waarmee ze dus relatief stabiel zijn. In tegenstelling tot eerdere auteurs hebben wij deze routines 'lokale vindingrijkheid' genoemd (in plaats van *non-compliances*, afwijkingen, lacunes, *work-arounds* of *shortcuts*), waarmee wij een niet-normatief perspectief benadrukken. In onze definitie van lokale vindingrijkheid gaat het om routinematige gedragingen om doelconflicten op te lossen die niet noodzakelijk in strijd zijn met de letterlijke bewoordingen, of de bedoeling, van regels en voorschriften; deze routines waren echter niet oorspronkelijk bedoeld, en zijn niet als *guidelines* in de huidige documentatie opgenomen. Een voorbeeld uit het onderzoek:

Vliegers zijn verplicht om bepaalde regels en procedures fysiek bij zich te hebben tijdens een missie. De meeste hiervan zijn digitaal beschikbaar op ipads, maar het vinden van de juiste procedure tijdens het vliegen kost tijd en moeite, wat een negatieve invloed heeft op de veiligheids- en productiviteitsdoelstellingen van het squadron. Binnen de bestaande regels heeft een vlieger een app ontwikkeld met sneltoetsen naar alle benodigde regels. Hierdoor is alle regelgeving gecombineerd tot één document waardoor niet steeds

17 S.W.A. Dekker, *The Safety Anarchist* (Londen, Routledge, 2018).

18 Dekker, 'Failure to adapt or adaptations that fail'.

19 Dekker, *The Safety Anarchist*.

20 A. Ashour, D.M. Ashcroft en D.L. Phipps, 'Mind the gap: Examining work-as-imagined and work-as-done when dispensing medication in the community pharmacy setting', *Applied Ergonomics*, 93 (mei 2021). Zie: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2021.103372>.

21 Hale en Borys, 'Working to rule, or working safely?'.

22 Mendoza e.a., 'Where Two Ends Meet'.

23 De Boer, *Safety Leadership*.



Volgens Dekker zijn medewerkers onder druk van tegenstrijdige doelen in staat werk uit te voeren doordat ze kunnen innoveren en improviseren

verschillende documenten moeten worden geopend en gesloten. Door de grote sneltoetsen is het mogelijk om tijdens het vliegen met een gehandschoende vinger snel door de verschillende regelgeving te gaan. Zowel de veiligheids- als de productiviteitsdoelstelling wordt verbeterd en ook de naleving van regels is hiermee bevorderd. Maar de app is niet breder bekend in de organisatie, waardoor deze niet elders wordt gebruikt, en er geen controles zijn op bugs of veroudering van de informatie.

Door de niet-transparante aard is lokale vindingrijkheid niet op risico's beoordeeld, niet opgenomen in de kennisbasis van de organisatie en niet verspreid als voorbeeld van een succesvolle strategie.

Onderzoeksresultaten

Om lokale vindingrijkheid zichtbaar te maken zijn wij een participatief onderzoek gestart binnen een operationeel squadron van de luchtmacht. Het squadron is een operationele eenheid die 55 werknemers en een dertigtal vliegtuigen omvat. De activiteiten van het squadron omvatten, naast het uitvoeren van operationele (trainings)vluchten, vluchtplanning, briefing en debriefing, lijnonderhoud en ondersteunende nevenactiviteiten. Binnen het onderzoek hebben we aan de hand van gesprekken vier doelen geïdentificeerd: het ontwikkelen van vaardigheden en deskundigheid van vliegers, het uitvoeren van missies, dit alles op een veilige

manier doen, en bestaande regelgeving, regels en procedures naleven.

Om te onderzoeken hoe de twee tegenstrijdige visies met betrekking tot regels de doelrealisatie beïnvloeden en zo een impact hebben op de effectiviteit van een organisatie, zijn interviews gehouden met twaalf medewerkers. Deze interviews hebben geleid tot de identificatie van 33 scenario's waarin een situatie met doelconflicten wordt beschreven, en de lokale vindingrijkheid waardoor de doelconflicten

werden opgelost. Niet voor ieder scenario was overigens een oplossing voorhanden: wij vonden in de 33 scenario's 22 voorbeelden van lokale vindingrijkheid.

Onze voorbeelden van lokale vindingrijkheid waren – zoals verwacht – niet volledig transparant. Ongeacht of lokale vindingrijkheid in overeenstemming was met bestaande regels en voorschriften of niet, zagen we beperkt bewijs dat het werd getoetst op (nieuwe) risico's, dat het werd opgenomen in regels en voorschriften

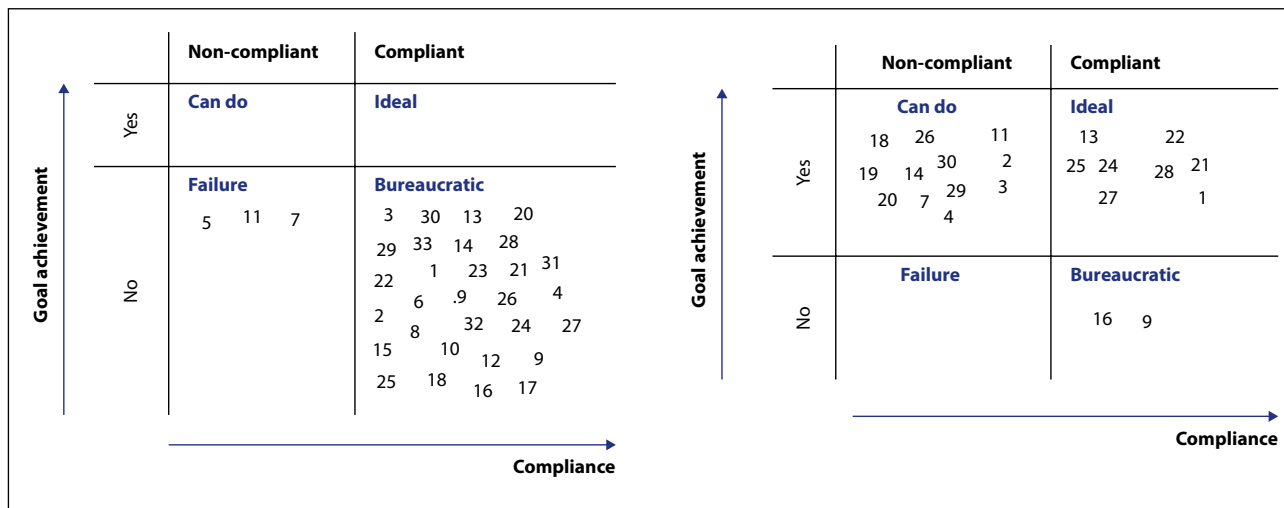


of dat het werd verspreid naar andere eenheden. In twaalf gevallen concludeerden we dat de lokale vindingrijkheid als een niet-naleving van bestaande regels, voorschriften of richtlijnen gold. Dit varieerde van het niet behalen van een zelfgekozen leerdoel tot de overtreding van een wettelijke vliegregel. In zeven van de twaalf gevallen waren de voorbeelden van niet-naleving onzichtbaar buiten de betrokken eenheid. In alle 22 voorbeelden was er een positief effect op de verwezenlijking van de doelstellingen, met

name het bouwen van expertise (zes gevallen) en productiviteit (19 gevallen). Wij stelden vast dat in vier gevallen het vliegveiligheidsrisico dat gepaard ging met de voorbeelden van lokale vindingrijkheid licht was gestegen, in vier andere gevallen was dat echter (licht) gedaald. Wij stelden vast dat de kenmerken van de traditionele benadering overheersten bij de beschrijvingen van de basisscenario's, en dat de kenmerken van de constructivistische visie juist niet aansloten. Bij lokale vindingrijkheid was het juist andersom.



Als gevolg van de spanning tussen de traditionele en constructivistische visie op regels ontstaan routines die conflicten tussen doelen helpen oplossen



Figuur 1 Weergave van de basisscenario's (links) en de lokale vindrijkheid (rechts) in een matrix. Horizontaal de naleving van de regels en verticaal de mate waarin het doel wordt bereikt. In de basisscenario's is er duidelijk veel naleving, maar dat is weinig effectief. In de situatie van lokale vindrijkheid worden de doelen wel gerealiseerd, al dan niet binnen de bestaande regels. De kwadranten zijn benoemd naar de typering van het resultaat (can do, failure, bureaucratic en ideal).²⁴

Op basis van de resultaten was het mogelijk om de 33 scenario's en de 22 voorbeelden van lokale vindrijkheid uit te zetten in een matrix (zie figuur 1). Horizontaal is de naleving van de regels weergegeven en verticaal de mate waarin het doel wordt bereikt. De kwadranten zijn benoemd naar de typering van het resultaat (*can do*, *failure*, *bureaucratic* en *ideal*). Uit de resultaten weergegeven in figuur 1 blijkt duidelijk een doelconflict te bestaan tussen het volgen van regels en het behalen van organisatiedoelen. Of regels worden gevolgd en doelen niet behaald, óf de doelen worden wel behaald, door middel van lokale vindrijkheid, maar dat resulteert in meer dan de helft van de gevallen tot het niet volgen van de regels (*non-compliance*).

Een dominante focus op naleving ten koste van constructivistisch denken (zoals gevonden in de 33 basisscenario's) leidt tot een beperking van de lokale vindrijkheid en heeft daarmee een negatieve impact op het oplossen van doelconflicten. De effectiviteit van een eenheid

wordt beperkt en daarmee de effectiviteit van de organisatie in haar geheel. Het beperken van lokale vindrijkheid beperkt de ambities van de luchtmacht met betrekking tot de 5GAF, slagvaardig zijn, wendbaar zijn, het hebben van veerkracht en, in het algemeen, het bewerkstelligen van competitieve voordeel.

Balans traditionele benadering en constructivisme

In de praktijk bestaat er een kloof tussen de omschreven werkelijkheid (de regels) en hoe er wordt gewerkt (de praktijk). Door de traditionele benadering waarmee regels worden opgesteld meer in balans te brengen met het constructivisme in de gevonden lokale vindrijkheid, worden regels en praktijk meer in overeenstemming met elkaar gebracht. Deze balans betekent het combineren van de sterke punten van beide visies over regels. Dit omvat:

- een goed gedefinieerde autonomie (vrijheid in een kader) waardoor een medewerker zijn eigen inzicht kan gebruiken om, indien nodig, de regel aan te passen aan de praktijk;

24 R.J. de Boer, *Research into control loop flaws at a maintenance squadron using narratives*, 32nd EAAP Conference (Cascais, september 2016).

- een positief beeld van de waarde van impliciete kennis;
- een productieve en progressieve houding ten opzichte van regelaanpassingen;
- inbreng van de operator bij het opstellen van nieuwe en aanpassen van bestaande regelgeving;
- en het a priori nadenken over uitzonderingen om tegemoet te komen aan de complexiteit van de operatie.

Onder gecontroleerde omstandigheden wordt lokale vindingrijkheid uitgeprobeerd (zogenoeten micro-experimenten),²⁵ zodat regelmakers en regelgebruikers kunnen zien wat wel en niet kan of wat wel en niet werkt, om zo gezamenlijk zo goed mogelijk de doelconflicten in evenwicht te brengen. De resultaten worden vervolgens gebruikt om regels aan te passen, nieuwe werkwijzen en regels te definiëren of regels te elimineren. Er wordt steeds getoetst op een goede balans tussen het nut van regels (stappen onthouden, samenwerken, organisatiegeheugen, en om gedrag te toetsen) en het aantal uitzonderingen die in de praktijk nodig blijken om de tegenstrijdige doelen (veiligheid, productie, opbouw expertise en naleving) te realiseren. Deze aanpak zorgt voor een balans tussen de traditionele benadering en het constructivisme, versterkt lokale vindingrijkheid, maakt deze transparant en vergroot de effectiviteit en gewenste slagvaardigheid, wendbaarheid, veerkracht en competitieve advantage van het squadron en daarmee van de luchtmacht.

Conclusie

In alle 33 gevonden scenario's waren er doelconflicten, waardoor het doel om regels na te leven ten koste gaat van de productiviteit en het opbouwen van expertise en veiligheid, met als gevolg een gebrek aan effectiviteit. Door dit gebrek aan effectiviteit is het niet verwonderlijk dat routines ontstaan die conflicten tussen doelen helpen oplossen en de effectiviteit van de eenheid vergroten. Met andere woorden, de lokale vindingrijkheid ontwikkeld binnen een eenheid is een manier om de effectiviteit van die eenheid te vergroten. Door de traditionele

Door een traditionele benadering van regels nemen slagvaardigheid, wendbaarheid en veerkracht af

top-down en rationele benadering van regels blijven deze oplossingen – de lokale vindingrijkheid – onzichtbaar voor het management en de rest van de organisatie, waardoor ze niet op (nieuwe) risico's beoordeeld worden, niet opgenomen zijn in de kennisbasis van de organisatie en niet verspreid als voorbeelden van succesvolle strategieën. De geïnterviewden bevestigden dit. De mogelijkheid voor lokale vindingrijkheid wordt beperkt tot gaten in de regelgeving, of is niet zichtbaar voor anderen buiten de eigen eenheid doordat de lokale vindingrijkheid niet actief wordt gedeeld. In enkele gevallen troffen wij slechts cosmetische naleving aan (naleving van de letterlijke bewoordingen van regels, niet van de bedoeling ervan). Op het moment dat naleving onmogelijk wordt terwijl men probeert doelen te realiseren, bedenken werknemers geheel nieuwe taakuitvoeringen die een manier bieden om om de problemen heen te werken. Deze nieuwe taakuitvoeringen vallen binnen de regels, maar andere regels dan die waardoor het doelconflict is ontstaan. Het onderzoek laat dus ver zien dat door een traditionele benadering van regels de algehele effectiviteit en daarmee in dit geval de slagvaardigheid, wendbaarheid en veerkracht afneemt, met suboptimale lokale vindingrijkheid tot gevolg. ■

25 De Boer, *Safety Leadership*.