



Inspectie Veiligheid Defensie
Ministerie van Defensie

Veiligheidsparadoxen

Onderzoek naar een ongeval met een
vorkheftruck op Vliegbasis Leeuwarden
25 april 2022

spanningsbehoefte

Risicozoekend gedrag
binnen operationele context



Grensoverschrijdend gedrag
buiten operationele context

alcoholgebruik

Behoeftte aan ontspanning



Baldadig gedrag

conformereren

Kameraadschap



Individueel
verantwoordelijk

subcultuur

Geslotenheid



Open voor tegengeluid

“Toon leiderschap, kies bewust wat je koestert en wat je anders wilt!”

Voorwoord

De Inspectie Veiligheid Defensie (IVD) is in 2018 opgericht om als onafhankelijk toezichthouder de veiligheid bij Defensie te vergroten en het lerend vermogen van Defensie op dat terrein te versterken. De IVD hanteert hierin drie vormen van onderzoek, namelijk systeemgericht en themagericht onderzoek en onderzoek naar voorvallen.

Dit rapport is het sluitstuk van het onderzoek van de IVD naar het ongeval met een vorkheftruck op maandag 25 april 2022 op Vliegbasis Leeuwarden. Hierbij raakten twee F-35-vliegtuigen van de luchtmacht ernstig gewond. Dit gebeurde bij het *joyriden* met de heftruck tijdens een borrel na werktijd. De verwondingen waren dermate ernstig dat beiden een lang revalidatietraject moesten doorlopen. De levensreddende handelingen die aanwezigen uitvoerden, droegen ertoe bij dat dit ongeval geen nog ernstigere afloop kende.

De inspectie heeft onderzoek gedaan naar de setting van de avond van het ongeval en naar de achterliggende oorzaken van het ongeval. Zij doet op grond daarvan enige aanbevelingen en verwacht over de uitvoering daarvan te worden geïnformeerd.

De inspectie bedankt alle betrokkenen voor hun constructieve medewerking aan het onderzoek. Bijzondere vermelding verdient de medewerker van de luchtmacht die is toegevoegd aan het onderzoeksteam. Dit geldt ook voor de adviseurs van het team: dr. Frank Guldenmund en dr. Victor Roggeveen. Hun ondersteuning en betrokkenheid waren van grote waarde voor het onderzoek. De inspectie hoopt met dit rapport handvatten te bieden om de benodigde verbeteringen vorm te geven.



**Inspecteur-Generaal Veiligheid,
Wim Bargerbos**

Inhoudsopgave

Samenvatting	6
Beschouwing en aanbevelingen	9
1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding onderzoek	11
1.2 Waarom een onderzoek door de IVD?	11
1.3 Onderzoeksvraag	11
1.4 Onderzoeksaanpak	12
1.5 Afbakening onderzoek	13
1.6 Andere onderzoeken naar het ongeval	13
1.7 Leeswijzer	13
2 Toedracht	14
2.1 De vorkheftruck	14
2.2 Aanleiding voor de borrel	15
2.3 Verloop van de borrel	16
2.4 Overige omstandigheden en achtergrondinformatie	18
3 Analyse	21
3.1 Het gedrag dat aan het ongeval voorafging	21
3.2 Verklarende factoren	23
3.3 Veiligheidsparadoxen en leiderschap	30
4 Conclusies	34
5 Aanbevelingen	36
Bijlagen	37
Bijlage A Onderzoeksverantwoording	38
Bijlage B Bibliografie	41
Bijlage C Afkortingenlijst	42
Bijlage D Lijst met begrippen	43
Bijlage E Commentaar betrokken partijen	46

Samenvatting

Maandag 25 april 2022 raakten op Vliegbasis Leeuwarden twee F-35-vliegers van het 322 squadron ernstig gewond tijdens een borrel na werktijd. Daartoe uitgedaagd door een oudere collega reed een jonge vlieger met een vorkheftruck rondjes over de taxibaan en over het gras, soms met een passagier op de vork, dan weer rond een open vuur en tussen de aanwezigen door. Omstanders filmden het gebeuren met mobieltjes en reageerden vrolijk.

Na verloop van tijd sprak een bewaker een oudere vlieger aan op het gedrag van de vliegers. Hij gaf daarop zijn jongere collega opdracht de heftruck terug te zetten. Onderweg terug reed een busje met de heftruck mee. Ze reden rondjes om elkaar heen totdat de vorkheftruck kantelde. Op dat moment zaten er drie mannen op de heftruck. Twee van hen raakten hierbij ernstig gewond.

Uit de reconstructie van het ongeval bleek dat het gedrag van de directbetrokkenen en omstanders een centrale rol speelde in de aanloop naar het voorval. Op basis hiervan formuleerde de IVD de onderzoeksvraag: *Wat kan het gedrag van de bij het ongeval directbetrokkenen en omstanders, dat aan het ongeval voorafging, verklaren?* Duidelijk is geworden dat uiteenlopende factoren hierbij een rol hebben gespeeld.

Individuele factoren

De directbetrokkenen waren man en jong. Jonge mannen hebben een bovengemiddelde impulsiviteit en veel vertrouwen in de eigen vaardigheden. Ook hebben ze soms moeite risico's juist te schatten. Jachtvliegers stellen dat ze een hoge behoefte aan spanning hebben, die gepaard gaat met de neiging risico's op te zoeken. Leeftijd, geslacht en spanningsbehoefte en hoge risicobereidheid hebben zo de kans op het gedrag dat aan het ongeval voorafging vergroot.

Een andere individuele factor is het gebruik van alcohol. Het maakt deel uit van de tradities en gewoonten in de subcultuur van de jachtvliegers. In kleine hoeveelheden maakt alcohol mensen lossier. Het effect van alcoholgebruik is echter ook dat mensen risico's minder goed herkennen en beoordelen, meer zelfvertrouwen krijgen en minder goed aanvoelen waar hun grenzen liggen.

Groepsfactoren

Uit gesprekken met de directbetrokkenen blijkt dat zij het *joyriden* beschouwden als passend gedrag op een feestje. Tradities en verhalen over het opzoeken van grenzen tijdens feestjes zijn een terugkerend fenomeen, dat gewaardeerd en geaccepteerd lijkt. Door zich te conformeren aan de normen van de groep, de *brotherhood*, hopen jonge vliegers daarin te worden opgenomen. Het verlangen om na een lang en zwaar opleidingstraject volwaardig jachtvlieger te worden, motiveert jonge militairen om alles te doen wat nodig is.

Ook speelden machtsverhoudingen binnen de groep een rol. Er zijn daarbij twee basisprincipes in het spel, te weten status en macht. Iemand met macht kan vrijwillig voldoen aan verwachtingen, terwijl degene zonder macht zich daartoe gedwongen kan voelen. De oudere vlieger met status die de jongere vlieger zonder status uitdaagt, is hiervan een sprekend voorbeeld.

Organisatiecultuur

Jachtvliegers zijn ervan overtuigd dat zij het verschil maken en de sleutel tot het succes van de luchtmacht zijn. Zij zien zichzelf als de ‘punt van de speer’ van de luchtmacht. Deze subcultuur kenmerkt zich voorts door geslotenheid. Hierdoor is de kans relatief groot dat ongewenste afwijkingen niet tijdig worden onderkend en bijgestuurd.

Veiligheidsparadoxen

Veel van de geïnterviewde (oud-)vliegers beschouwen het gedrag van de aanwezigen en in het bijzonder de factoren die hieraan bijdroegen, als een gegeven. En vanuit het operationele belang gezien, hebben deze factoren onmiskenbaar functionele kanten. Tegelijkertijd stemt de gang van zaken op de bewuste avond tot nadenken, want het voorval laat ook een andere kant zien. Eigenschappen en competenties van vliegers, gecombineerd met groepsdynamiek en onderliggende overtuigingen, kunnen een keerzijde hebben waardoor de veiligheid in het geding komt. Om dat te verhelderen heeft de inspectie schijnbaar tegengestelde effecten van de gedragsbepalende factoren vertaald in veiligheidsparadoxen.

Veiligheidsparadox 1: Risicozoekend gedrag binnen versus buiten de operationele context

Jachtvliegers gaan risico's niet uit de weg. Het zijn vooral jonge mannen met een bovengemiddelde risicobereidheid en een hoge spanningsbehoefte. In de operationele context van de jachtvliegerij is dit functioneel. Tegelijkertijd kan het de kans op grensoverschrijdend gedrag buiten de operationele context vergroten.

Veiligheidsparadox 2: Ontspanning versus ongewenst gedrag

Een aantal jachtvliegers vertelde dat alcohol hen helpt te ontspannen en (intense) ervaringen te delen met collega-jachtvliegers. Door de alcohol voelen zij zich minder geremd om deze ervaringen te delen. Tegelijkertijd vergroot het drinken van alcohol de kans op ongewenst gedrag of baldadigheid.

Veiligheidsparadox 3: Kameraadschap versus individuele verantwoordelijkheid

Om als groep succesvol te kunnen opereren, wordt op militairen - zeker jachtvliegers - druk uitgeoefend om zich te conformeren aan de groepsnormen. Kameraadschap is het positieve effect van een hoge mate van conformisme. Conformisme kan het tegelijkertijd moeilijk maken om het niet eens te zijn met de groep en dit ook uit te spreken. Het kan iemand belemmeren zijn individuele verantwoordelijkheid te nemen.

Veiligheidsparadox 4: Geslotenheid versus open staan voor tegengeluid

Jachtvliegers hebben hun eigen subcultuur. Deze gaat gepaard met een grote mate van geslotenheid, omdat jachtvliegers van oordeel zijn dat alleen zij snappen wat zij meemaken. Deze geslotenheid gaat echter ten koste van het vermogen om open te staan voor tegengeluiden, zowel extern als intern.

Het is niet eenvoudig deze paradoxale effecten met elkaar in balans te brengen. Ongeschreven, onbesproken regels en diepgewortelde overtuigingen zijn moeilijk bij te sturen. In een organisatie zoals Defensie, waarin hiërarchie een fundamenteel uitgangspunt is, moeten leidinggevenden daarbij het voortouw nemen. Dat begint in dit geval bij de top van luchtmacht en van daaruit gaat het via commandanten op onderliggende niveaus naar informele leiders. Om verandering te initiëren moet het leiderschap van de luchtmacht ook zelf open staan voor tegengeluiden en bereid zijn om eigen diepgewortelde overtuigingen en drijfveren te onderzoeken.

Beschouwing en aanbevelingen

Beschouwing

Gedrag is alles wat we doen en laten, uit onszelf en als reactie op wat om ons heen gebeurt. Het smeedt een gemeenschappelijk referentiekader en leidt zo tot groepsbinding. Groepsbinding is essentieel om moeilijk en gevaarlijk werk succesvol te kunnen uitvoeren. Dat geldt heel nadrukkelijk voor Defensie; het individu is zowel voor zijn effectiviteit als veiligheid afhankelijk van de groep of de eenheid waarvan het deel uitmaakt. Logischerwijs leren mensen zich ook bij Defensie te gedragen conform de normen van het grotere geheel. Dus het gedrag maakt de groep maar de groep maakt ook het gedrag.

Maar wat nu als groepsvorming onveranderd van groot belang is, terwijl het gedrag dat daarmee gepaard gaat niet langer strookt met wat maatschappelijk aanvaardbaar wordt geacht? Is het mogelijk het gedrag aan te passen zonder dat de groepsbinding eronder lijdt? Wat is daarvoor nodig en wie moeten zich daarvoor inzetten? Deze en andere vragen dienen zich nadrukkelijk aan naar aanleiding van een ongeval op Vliegbasis Leeuwarden dat de IVD onderzocht.

In overeenstemming met de missie van de IVD was ook dit onderzoek niet gericht op verwijtbaarheid of schuld, maar op mogelijkheden om te leren en de veiligheid te vergroten. De inspectie heeft haar best gedaan daarvoor handvatten te bieden. Het is aan de luchtmacht om stelling te nemen, de bevindingen in het rapport te omarmen en daaraan een concreet handelingsperspectief te verbinden.

Aanbevelingen

In dit onderzoek heeft de IVD paradoxen en gedragsbepalende factoren beschreven die, naargelang de mate waarin ze zich manifesteren, tegengestelde effecten op de veiligheid hebben. Bij het beïnvloeden van de balans in de veiligheidsparadoxen is een sleutelrol weggelegd voor leidinggevendenden. Het leiderschap kan sturen op de effecten van gedragsbepalende factoren; welke het wil koesteren en versterken, welke het wil corrigeren en welke (rest)risico's het bewust aanvaardt.

De IVD beveelt de Commandant Luchtstrijdkrachten aan:

1. Neem het voortouw. De top van de luchtmacht is het aangewezen niveau om sturing te geven aan de eigen cultuur en daarmee het gedrag in de organisatie. Specifieke eigenschappen en competenties van vliegers, groepsdynamiek en onderliggende overtuigingen gevat in de organisatielcultuur kennen een keerzijde die ook aandacht verdient.
2. Het leiderschap moet bewust kiezen welke aspecten het koestert en welke het graag anders zou zien. Vertaal dit in een gedragen luchtmachtbrede opgave. Maak de verwachtingen helder, binnen én buiten de organisatie, toon betrokkenheid en laat voorbeeldgedrag zien.
3. Formuleer een transparante aanpak en organiseer ruimte voor (in)formele tegenspraak, mede om diepgewortelde overtuigingen en ongeschreven regels bespreekbaar te maken.

De inspectie verwacht over de uitvoering van deze aanbevelingen te worden geïnformeerd.

De luchtmacht is geen uitzondering. Jonge militairen met een hoge spanningsbehoefte en risicobereidheid, kameraadschap en een sterke groepsbinding, die zich 'de punt van de speer' van de krijgsmacht voelen, zijn op meer plekken in de organisatie te vinden.

De IVD beveelt de Commandant der Strijdkrachten aan:

4. Nodig de commandanten van de operationele commando's uit te reflecteren op veiligheidsparadoxen in hun eigen organisatie en te onderzoeken in hoeverre zij voldoende zicht en grip hebben op de bijbehorende risico's. Wellicht biedt dit rapport handvatten om met de paradoxen om te gaan.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Op maandag 25 april 2022 raakten twee F-35-vliegers van het 322 squadron van de luchtmacht ernstig gewond op Vliegbasis Leeuwarden. Dit gebeurde bij een ongeval met een vorkheftruck tijdens een borrel na werktijd. De twee slachtoffers en een derde persoon waren aan het *joyriden* met het voertuig. Door een te scherpe bocht kantelde de vorkheftruck. De verwondingen die beide vliegers hierbij opliepen, vergden lange revalidatietrajecten. De levensreddende handelingen die aanwezigen uitvoerden, droegen ertoe bij dat het ongeval geen tragischere afloop kende.

1.2 Waarom een onderzoek door de IVD?

Defensie heeft als werkgever de ambitie en de verantwoordelijkheid haar taken op een effectieve, efficiënte en veilige manier te doen uitvoeren. Het veiligheidsbeleid van Defensie is er daarom op gericht veiligheidsrisico's zo goed mogelijk te beheersen, voorvallen zoveel mogelijk te voorkomen en, als er toch iets mis gaat, letsel en schade zoveel mogelijk te beperken.¹

Defensie onderzoekt voorvallen om ervan te kunnen leren en herhaling te voorkomen. De Inspectie Veiligheid Defensie (IVD) is verantwoordelijk voor het onderzoek op het gebied van veiligheid naar voorvallen in de zwaarste categorie, zoals dit ongeval op Vliegbasis Leeuwarden.

De IVD wil met haar onderzoek bijdragen aan een veiligere defensieorganisatie. Met dit rapport over een ongeval met een vorkheftruck wil de inspectie vooral de context verduidelijken die (mede) het gedrag van de aanwezigen kan verklaren. De inzichten in dit rapport kunnen Defensie bewuster maken van factoren die van invloed zijn op het gedrag van haar mensen en van risico's die daarmee samenhangen. Het rapport biedt hopelijk aanknopingspunten om van het ongeval te leren en de veiligheid te verbeteren.

1.3 Onderzoeksvraag

Om te begrijpen welke factoren ten grondslag liggen aan het gedrag van de mensen ter plekke voorafgaand aan en tijdens het ongeval, staat de volgende hoofdvraag in dit onderzoek centraal:

Wat kan het gedrag van de bij het ongeval directbetrokkenen en omstanders, dat aan het ongeval voorafging, verklaren?

¹ Defensie. (2019). *SG Aanwijzing SG-007 Veiligheid, Gezondheid en Milieu bij Defensie*.

1.4 Onderzoeksaanpak

Een dag na het ongeval interviewden onderzoekers van de IVD ter plaatse ooggetuigen en leidinggevenden en kregen zij de beschikking over camerabeelden van het ongeval. Met deze gegevens reconstrueerde de inspectie de aanloop naar het ongeval. Technisch falen van de heftruck kon al snel worden uitgesloten.

Uit analyse² bleek het gedrag van de directbetrokkenen en omstanders een centrale rol te spelen in de toedracht. Op basis van de analyse besloot de inspectie zich te richten op het verklaren van het gedrag van de betrokkenen en de omstanders. De inspanningen van de onderzoekers waren er vervolgens op gericht om de onderzoeksvraag zo goed mogelijk te beantwoorden. Om de factoren van invloed in beeld te brengen, heeft de inspectie ervoor gekozen het gedrag vanuit drie perspectieven te bekijken. Het eerste perspectief is cognitief-psychologisch. Dit betreft de individuele kenmerken van een jachtvlieger. Het tweede perspectief is het sociaalpsychologische perspectief. Dit heeft betrekking op de sociale omgeving of groep. Het derde perspectief is dat van de organisatiecultuur. De IVD onderzocht ook de wisselwerking tussen deze perspectieven.

Om de factoren en hun effect op het gedrag in kaart te brengen, interviewde de inspectie de commandant *Air Combat Command* (ACC), de squadroncommandant, de directbetrokkenen en een groot deel van de omstanders. Verder sprak de inspectie een wapeninstructeur, een aantal jonge jachtvliegers (ook van een ander squadron), een vliegerpsycholoog, een vlieginstructeur en drie veiligheidsfunctionarissen. Daarnaast zochten de onderzoekers naar informatie over eerdere voorvallen in de registratiesystemen van de luchtmacht.

Om de juiste interviewvragen te formuleren en informatie te kunnen duiden, verzamelden de onderzoekers wetenschappelijke literatuur over de gehanteerde perspectieven. De onderzoekers gebruikten de literatuur ter onderbouwing van de factoren van invloed, of als referentiekader.

De personen zijn individueel geïnterviewd. Om inzicht te krijgen in de beweegredenen van de betrokkenen en omstanders voor hun gedrag en in onderliggende overtuigingen en aannames, hanteerden de onderzoekers vaste onderwerpen.

Vervolgens hebben de onderzoekers de kwalitatieve informatie uit de interviews en uit de overige bronnen per perspectief geordend in een database. De onderzoekers beoordeelden per factor eerst de aanwezigheid en vervolgens de oorzaak-gevolgrelatie. Bijlage A bevat een gedetailleerde verantwoording van de onderzoeksaanpak.

² *Tripod Beta*-analyse.

1.5 Afbakening onderzoek

Dit rapport betreft een voorvalonderzoek en geen wetenschappelijk onderzoek. Het doel van het onderzoek is het gedrag van de mensen te verklaren die bij het voorval aanwezig waren. De IVD hoopt dat Defensie daar lering uit kan trekken. Zij doet geen onderzoek naar verwijtbaarheid of schuld. Uitspaken uit interviews worden genoteerd, maar zijn niet herleidbaar naar een specifiek persoon of een specifieke functie.

1.6 Andere onderzoeken naar het ongeval

De Koninklijke Marechaussee verrichtte strafrechtelijk onderzoek naar aanleiding van dit ongeval. Het Openbaar Ministerie heeft besloten niet tot vervolging over te gaan. De IVD heeft kunnen beschikken over delen van het proces-verbaal dat de marechaussee heeft opgemaakt. De luchtmacht heeft op basis van eigen bestuursrechtelijk onderzoek disciplinaire maatregelen genomen tegen de directbetrokkenen.

1.7 Leeswijzer

Het rapport behandelt in hoofdstuk 2 (Toedracht) eerst de situatie ter plaatse met een beknopte beschrijving van het ongeval. Vervolgens beschrijft het hoofdstuk in meer detail de aanleiding voor en het verloop van de borrel en de omstandigheden op het moment van het ongeval. Hoofdstuk 3 (Analyse) gaat nader in op het verklaren van het gedrag van de directbetrokkenen en omstanders voorafgaand aan het ongeval. Het rapport besluit met de conclusies in hoofdstuk 4 gevolgd door aanbevelingen in hoofdstuk 5.

2 Toedracht

Op maandag 25 april 2022 raakten twee F-35-vliegers van de luchtmacht ernstig gewond op Vliegbasis Leeuwarden. Dit gebeurde bij een ongeval met een vorkheftruck tijdens een borrel na werktijd. De vorkheftruck kantelde toen drie personen met het voertuig aan het *joyriden* waren. Daarbij liep zowel de bestuurder als de persoon aan de rechterzijde van de cabine ernstig letsel op. De persoon die aan de linkerzijde van de cabine stond, wist tijdig van de vallende heftruck af te springen en bleef ongedeerd. Het ongeval gebeurde voor het gebouw van het 322 squadron aan de taxibaan op de opstelplaats voor vliegtuigen (zie afbeelding 3: bovenaanzicht 322 squadron).

Vanaf oktober 2019 is het '322 squadron' actief als eerste F-35-gebruiker in Nederland. Het squadron is het oudste jachtvliegsquadron van de Koninklijke Luchtmacht, opgericht op 12 juni 1943 in Engeland en heette toen *322 Dutch Squadron Royal Air Force*. Het maakt deel uit van het *Air Combat Command (ACC)* van de luchtmacht, dat tijdens het ongeval nog in oprichting was. Het ACC is een samenvoeging van drie luchtmachtonderdelen, namelijk *Air Operations Control Station* te Nieuw Milligen (AOCS NM), Vliegbasis Volkel en Vliegbasis Leeuwarden. Sindsdien valt de aansturing van alle jachtvliegoperaties onder één commandant.

2.1 De vorkheftruck

De vorkheftruck, eigendom van een aannemer, stond in de buitenlucht op de vliegbasis geparkeerd bij een *shelter*.³ De sleutel zat in het contact. Overdag gebruikte de aannemer de vorkheftruck voor werkzaamheden op de vliegbasis. Het was een gele vorkheftruck van het type Hyster 1.6 met een ledig gewicht van 2.605 kilo. Het is een motorrijtuig met beperkte snelheid, zoals bedoeld in artikel 1.1 van de 'Regeling voertuigen'.⁴ Het voertuig voldeed aan de wettelijke eisen en specificaties.

Een heftruck is een transportmiddel voor goederen. Risico's bij gebruik zijn aanrijdingsgevaar, vallende lasten of het kantelen van de heftruck. De marechaussee heeft vastgesteld dat de technische gesteldheid van de heftruck geen verband hield met het ontstaan van het ongeval.

³ Een *shelter* is een betonnen gebouw om een vliegtuig in te stallen.

⁴ Ministeriële regeling gebaseerd op de Wegenverkeerswet. BWR0025798, Staatscourant 2009, 81.



Afbeelding 1 Hyster 1.6 (Het voertuig op deze afbeelding is niet het voertuig dat betrokken was bij het ongeval).

2.2 Aanleiding voor de borrel

De jachtvliegers van het squadron planden de borrel om collega's te verwelkomen die terugkwamen uit Bulgarije. Zij bewaakten daar het luchtruim aan de oostflank van het NAVO-verdragsgebied. Alle medewerkers van de operationele kant van het squadron (vliegers, medewerkers van afdeling operatiën en *mission planning*) waren uitgenodigd.

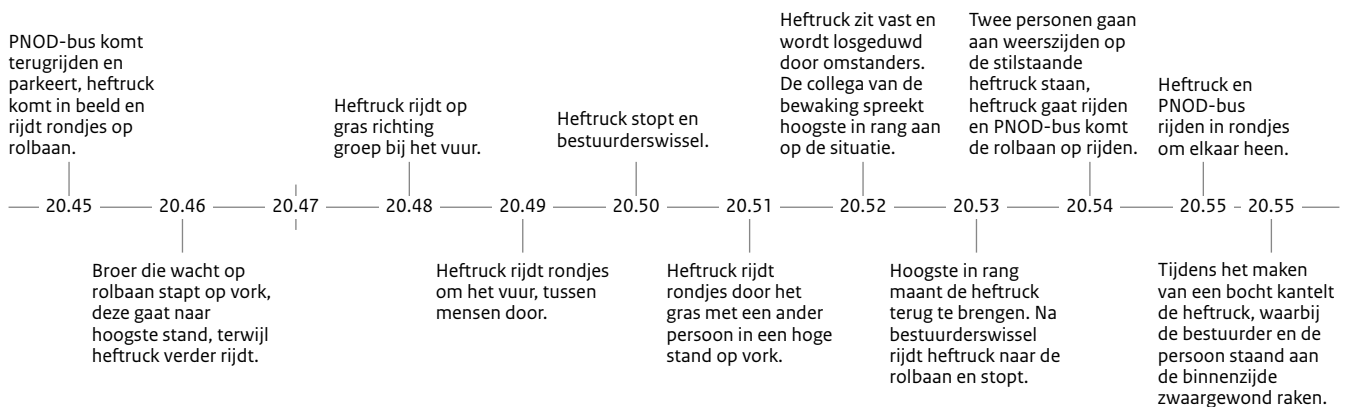
Uit interviews blijkt dat het plan voor de borrel op donderdag 21 april is ontstaan, nadat bekend werd dat er op de volgende maandag en dinsdag (25 en 26 april) niet zou worden gevlogen. Dit vanwege een software-update van het IT-systeem voor vliegtuigonderhoud ALIS.⁵ Het was na de coronaperiode de tweede georganiseerde borrel. Een aantal mensen wist donderdag al van de borrel en een van de vliegers nodigde zijn broer uit. Deze werkte niet bij Defensie en zou na de borrel op de vliegbasis blijven slapen. De borrel is de bewuste maandag aangekondigd in de ochtendbriefing van het squadron.

De borrel werd gehouden na werktijd op het defensieterrein en de aanwezige militairen waren geüniformeerd. Een aantal van hen was, na de tweejarige F-35-opleiding in Amerika, sinds drie weken werkzaam op het squadron. Anderen waren al eerder tijdelijk tewerkgesteld geweest bij het squadron. Enkele squadronleden hadden vooraf overnachting geregeld op de vliegbasis.

⁵ Automatic Logistics Information System.

2.3 Verloop van de borrel

De IVD reconstrueerde de aanloop naar het ongeval met behulp van camerabeelden en interviews. De onderstaande tijdlijn laat het verloop van de gebeurtenissen zien, van het in beeld komen van de heftruck tot en met het kantelen van de heftruck (van 20.44 uur tot 20.56 uur). In de onderstaande paragrafen worden de gebeurtenissen en omstandigheden in detail beschreven.



Afbeelding 2 *Tijdverloop tot en met het ongeval.*

De borrel begon om 17.00 uur en rond 18.00 uur werden pizza's bezorgd. Het begon binnen, waarbij spontaan een inwijdingsmoment voor de jongste vliegers van het squadron ontstond. Vervolgens ging men naar buiten en werd er rond 20.00 uur een piano in brand gestoken; een traditie tijdens feestjes van vliegende squadrons. Hiervoor is een aparte betonnen brandplaat aangelegd. In de loop van de avond vertrokken enige mensen. Om 20.45 uur, het moment dat de heftruck werd opgehaald, waren er nog vijftien mensen aanwezig. Het was inmiddels donker en droog.

Alcohol

Tijdens de borrel werd alcohol gedronken. De marechaussee heeft op diverse plekken lege bierflesjes gevonden, bij de heftruck en in het gras rondom de brandplaat. Ook lagen er in het gras lege drankflesjes. De interviews bevestigden dat de meeste personen op de borrel alcohol dronken.

Het uitdagen

Een van de oudere vliegers daagde de jongste collega van het squadron uit de vorkheftruck te halen. Deze stond op ongeveer 200 meter van het squadrongebouw. Samen reden zij met een bus uit de Pool Niet Operationeel Dienstvervoer (PNOD) naar de vorkheftruck, waarvan de sleutels in het contact zaten. De jongste vlieger, die geautoriseerd was voor het gebruik van het voertuig, ontgrendelde de bus met zijn defensiepas.

Het joyriden

De jongste vlieger startte de vorkheftruck en reed over de taxibaan naar de brandplaat voor de crewroom. De oudere vlieger bracht de bus terug naar de parkeerplek en ging vervolgens tussen de omstanders staan. Een van de aanwezigen op de taxibaan, namelijk de broer van een van de leden van het

squadron, liet zich op de vork ongeveer vijf meter optillen. De jongste vlieger reed met de heftruck rondjes over de taxibaan en over het gras, soms met een passagier op de vork, soms *driftend* en slippend door het gras, dan weer rond het vuur van de brandende piano en tussen de feestgangers door.

Op camerabeelden is te zien dat er van bestuurder werd gewisseld. Een iets oudere vlieger nam plaats in de cabine. Ook werd een persoon op de vork kort boven het vuur gehouden. Toen de heftruck vast kwam te zitten in het gras, schoten twee personen te hulp om hem weer vrij te duwen. Enkele omstanders filmden het gebeuren met mobieltjes en reageerden vrolijk. De rit met de heftruck duurde ongeveer tien minuten.



Afbeelding 3 Bovenaanzicht 322 squadron (bron: google maps).

Het aanspreken door een buitenstaander

In het squadrongebouw is een bewakingspost ingericht voor de beveiliging van geclassificeerde data. Daar waren twee militaire bewakers aanwezig. Toen een van de bewakers zijn kantoor verliet, zag hij door de ramen dat er met een vorkheftruck werd rondgereden. Hij liep naar buiten en sprak de vlieger daarop aan die eerder de jongste vlieger had uitgedaagd. Deze maande vervolgens de bestuurder de heftruck terug te brengen. Eenmaal terug op de bewakingspost zag de bewaker op beveiligingsbeelden dat de heftruck nog steeds rondreed. Toen de bewaker opnieuw naar buiten liep om er wat van te zeggen, zag hij de heftruck kantelen. Daarop meldde hij direct het ongeval en riep hulp in volgens de aangewezen procedure.

Tijdens de rit met de heftruck was een vliegtuig-onderhoudstechnicus nog in het squadrongebouw aan het werk. Hij vond het rijden met de heftruck onwenselijk omdat er daardoor gras en stenen op de taxibaan terecht kwamen. Hierdoor kunnen de motoren van vliegtuigen worden beschadigd. Daarom maakte hij er melding van in het veiligheidsmeldingssysteem van de luchtmacht. Deze melding had geen effect op het verloop van de gebeurtenissen die avond.

Het terugbrengen van de heftruck

Nadat de bewaker hem had aangesproken, maande de oudere vlieger de bestuurder de heftruck terug te brengen. Een andere jonge vlieger haalde met een geautoriseerde defensiepas van iemand anders het busje op. Hij wilde meerijden naar de parkeerplaats van de vorkheftruck en de bestuurder van de heftruck weer terugbrengen naar het squadrongebouw. Op de camerabeelden is te zien dat de vorkheftruck, met aan het stuur de jongste vlieger, op de taxibaan op het busje wachtte. Op het laatste moment klommen een vlieger en de broer van een vlieger op de vorkheftruck en hielden zich aan weerszijden van de cabine vast.

Nadat het busje achter de heftruck de taxibaan opreed, trok de heftruck op. Eerst reden de twee voertuigen achter elkaar rechtdoor over de taxibaan in de richting van de parkeerplaats van de heftruck. Op een gegeven moment maakte de heftruck tijdens het terugrijden een flauwe bocht. Op de camerabeelden is vervolgens te zien dat het busje en de vorkheftruck rondjes om elkaar heen rijden, met de heftruck aan de binnenkant van de cirkel.

Het ongeval

Na enige rondjes nam de bestuurder van de vorkheftruck een te krappe bocht naar rechts en kantelde de truck. De bestuurder en de vlieger die in de binnenbochtzijde naast de cabine stond, liepen hierbij ernstig letsel op. De vliegers broer aan de buitenbochtzijde van de cabine wist van de omvallende heftruck af te springen. De omstanders zagen niet direct de ernst van de situatie in. Toen duidelijk werd dat er gewonden waren, verleenden de aanwezigen eerste hulp.

2.4 Overige omstandigheden en achtergrondinformatie

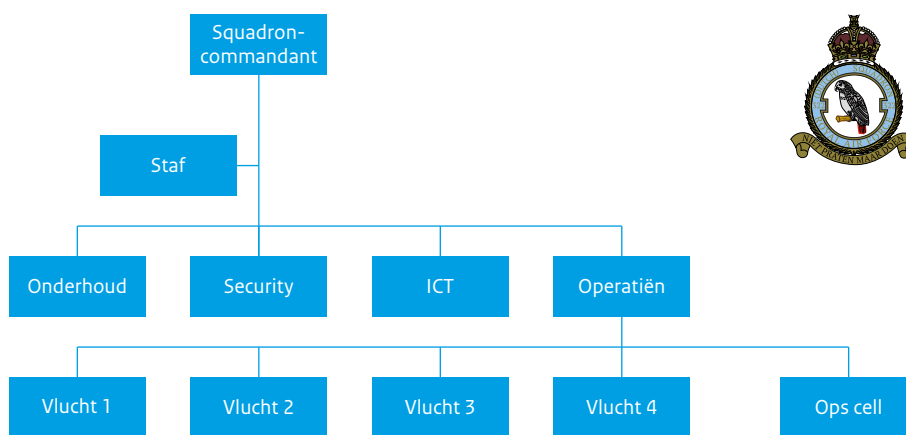
Transitie F-35 en ACC

Het '322 squadron' was ten tijde van het ongeval in transitie en viel op dat moment formeel nog onder Vliegbasis Leeuwarden. Op 30 juni 2022 ging Vliegbasis Leeuwarden op in het *Air Combat Command* (ACC). De militairen van het squadron waren net omgeschoold van de F-16 naar de F-35. De invoering van nieuwe wapensystemen en een nieuwe organisatie vergt veel tijd en aandacht, nieuwe procedures en oog voor detail. De periode van opbouw en transitie maakte dat een nieuwe werkwijze behorende bij de nieuwe organisatie nog geen routine was. Zo werd er sinds de invoering van de F-35 in het squadron van 7.00 tot 23.00 uur in twee ploegen gewerkt.

Gedurende de transitie gingen de opleidingen en de operationele inzet zoals missies, internationale oefeningen en uitzendingen, door. Het 322 squadron verzorgde tevens trainingen voor de F-35, met daardoor veel in-, door- en uitstroom van personeel. Het 313 squadron van Vliegbasis Volkel begon zijn operaties met een eerste groep mensen op Leeuwarden, zodat zij ervaring konden opdoen en het voldoende massa (vliegtuigen en mensen) kon opbouwen voordat het squadron zelfstandig vanaf Volkel ging opereren. Een aantal jonge vliegers van het 313 squadron was daarom tijdelijk werkzaam op Leeuwarden.

Hiërarchie/functies binnen het squadron

Het 322 squadron heeft een duidelijke hiërarchie met verschillende functies en neventaken (afbeelding 4: organogram 322 squadron). Aan het hoofd van de eenheid staat de squadroncommandant. Het squadron is verder verdeeld in de afdelingen staf, onderhoud, security, ICT en operatiën (ops). Elke afdeling heeft een hoofd. De afdeling ops bestaat uit een 'ops cell' voor de ondersteunende taken en zogeheten 'vluchten', waar de vliegers van het squadron onder vallen. Deze 'vluchten' zijn vergelijkbaar met pelotons bij de landmacht. De vier vluchten hebben elk een vluchtcommandant aan het hoofd. Ze hebben voorts elk hun eigen taken en aandachtsgebieden, zoals opleiden en trainen, vliegveiligheid en standaardisatie van procedures.



Afbeelding 4 Organogram 322 squadron.

Naast de formele hiërarchie in het squadron zijn er verschillen in kennis, ervaring en specialistische opleidingen. Een jonge jachtvlieger begint als *wingman* (volger), onder leiding van een *flight lead* (leider) en ontwikkelt zich gedurende zijn loopbaan in het squadron tot senior. Hij krijgt langzamerhand meer verantwoordelijkheid en leert leidinggeven tijdens steeds grotere missies met een steeds groter aantal vliegtuigen tegelijk. Daarnaast zijn er specialisaties, zoals vlieg instructeur, specialist vliegveiligheid en wapeninstructeur.

Wingman

Na de initiële vliegopleiding en de conversie naar de F-35 wordt een jonge vlieger op een squadron geplaatst. Daar maakt hij zich eerst vertrouwd met de specifieke Nederlandse weersomstandigheden en de luchtruimindeling. Hij studeert en voert missies uit in de simulator en in het vliegtuig. In de lucht heeft de jonge vlieger de taak van *wingman* en ondersteunt hij de *lead*. De taken van een *wingman* zijn vastgelegd in diverse boekwerken en worden veelvuldig geoefend. Op de grond hebben de jongste vliegers van het squadron als neventaken het bijhouden van het dagboek van het squadron en het bevoorraden van de *crewroom* met snacks en (fris)dranken. De jonge onervaren vliegers, waaronder één van de gewonden, waren op de bewuste dag nog *wingman* of in opleiding tot *wingman*.

Specialismen en ervaring

Er zijn veel opleidingen die een jachtvlieger gedurende zijn carrière moet en kan volgen. Zo kan een vlieger met voldoende ervaring zich specialiseren tot vlieg-instructeur, als vliegveiligheids officier en als wapeninstructeur. Uit de interviews kwam naar voren dat het succesvol voltooien van de opleiding tot wapeninstructeur het meeste respect afdwingt onder collega's in het squadron. Voor een dergelijke specialistische opleiding komen weinig jachtvliegers in aanmerking. De geïnterviewden en deskundigen vertellen dat wapeninstructeurs een hoger aanzien en een hogere positie hebben dan de andere jachtvliegers van het squadron, zowel formeel als informeel (in de sociale hiërarchie). Jonge jachtvliegers kijken op tegen deze oudere, meer ervaren collega's.

Gebruik crewroom

De *crewroom* of squadronbar is een pauze-, koffie- en ontspanningsruimte in het hoofdgebouw van het 322 squadron. Het vervult overdag de functie van koffi corner en doet 's avonds (in privé tijd) dienst als bar. Hier zijn spontane, informele en ongeorganiseerde samenkomsten, maar ook officiële borrels en aangekondigde feestjes. De *crewroom* kent een sociale structuur, waarbij de jongste jachtvliegers de inkoop van eten en drank moeten regelen voor de oudere collega's. Consumptie van alcoholhoudende dranken na het werk is gangbaar in het squadron. Uit de interviews blijkt dat de vliegers, onder wie de leiders, het verantwoord omgaan met alcohol vooral als een individuele verantwoordelijkheid zien.

Tradities

Feestjes van de luchtmacht kennen bepaalde tradities, zo ook bij het 322 squadron. Voorbeelden zijn een 'glashoek' in de *crewroom*, waar bierflesjes en ander glas kapot mag worden gegooid, en het traditioneel verbranden van een piano. De brandplaat voor de piano is een betonnen oppervlak in de buitenlucht, op gepaste afstand van het squadrongebouw. De traditie om tijdens feestjes een piano in brand te steken is in de Tweede Wereldoorlog bij de Engelse luchtmacht ontstaan. De Nederlandse vliegers die destijds bij de Engelse luchtmacht vlogen, hebben deze traditie na de oorlog meegenomen naar Nederland. Door de hechte samenwerking en de gezamenlijke opleidingen met luchtmachten van andere nationaliteiten zijn er diverse tradities die in meer landen in ere worden gehouden.

De feestjes van het squadron hebben gewoonlijk een besloten karakter. Deze avond was oorspronkelijk aangekondigd als een 'gewone' borrel (met pizza), maar kreeg gaandeweg traditie-elementen van een squadronfeestje door een inwijdingsmoment en het in brand steken van een piano.

Leidinggevend en normaliter aanwezig bij de borrel

Bij aangekondigde activiteiten, zoals borrels en feestjes, is de commandant of een plaatsvervanger in ieder geval bij aanvang aanwezig. Bij informele samenkomsten na werktijd is dit gebruikelijk, maar niet voorgeschreven. Vooral de hechte band tussen de vliegers maakt dat iedereen wel even bij een feestje of borrel aanwezig probeert te zijn. Dat er in dit geval zelfs bij aanvang geen functioneel leidinggevende aanwezig was, was een uitzonderlijke maar verklaarbare situatie. De commandant van het 322 squadron was op missie in Bulgarije. De plaatsvervanger was verhinderd en diens plaatsvervanger kon wegens ziekte niet aanwezig zijn.

3 Analyse

Paragraaf 3.1 beschrijft het gedrag van de betrokkenen en omstanders voorafgaand aan het ongeval. Uit analyse van de camerabeelden van de aanloop naar het ongeval en de gegevens uit de interviews leidt de inspectie factoren af die het gedrag van de directbetrokkenen en omstanders mede kunnen verklaren. Paragraaf 3.2 beschrijft deze factoren en daarmee beantwoordt de inspectie de onderzoeksvraag: *Wat kan het gedrag van de bij het ongeval directbetrokkenen en omstanders, dat aan het ongeval voorafging, verklaren?* In paragraaf 3.3 zijn enige factoren uitgewerkt in ‘veiligheidsparadoxen’, zodat Defensie hieruit lessen kan trekken.

3.1 Het gedrag dat aan het ongeval voorafging

Naast de vijf mannelijke directbetrokkenen waren er tien omstanders, zeven mannen en drie vrouwen. Het waren ondersteunende militairen en jonge en oudere jachtvliegers met verschillende specialisaties.

Onder de directbetrokkenen was de broer van een iets oudere vlieger. Hij werkte niet bij Defensie, maar was vaker aanwezig bij borrels. De jachtvliegers hadden hem eerder tijdens feestjes toegelaten tot de groep. Volgens een van de betrokkenen had hij zelfs een bijnaam gekregen, vergelijkbaar met een *callsign*. De vlieger had zijn broer aangemeld na overleg met de *Mayor*, voorzitter van de feestcommissie, volgens de procedure voor het ontvangen van niet-defensiemedewerkers op een vliegbasis.⁶

Directbetrokkenen

Onder directbetrokkenen wordt verstaan ‘personen die een handeling verrichtten die een direct oorzakelijke rol speelde in het ongeval’. Het onderscheid tussen directbetrokkenen en omstanders is niet haarscherp, omdat beide categorieën door acties of aanmoediging onderdeel waren van het ongevalsscenario. De volgende personen zijn als directbetrokkenen aangemerkt:

1. de oudere ervaren collega (wapeninstructeur) die de jongere collega uitdaagde om de heftruck te gaan halen;
2. de jonge jachtvlieger die de heftruck bestuurde;
3. de iets oudere jachtvlieger die aan de zijkant van de cabine hing;
4. de bezoekende broer die aan de andere zijkant van de cabine hing;
5. de jonge jachtvlieger die de PNOD-bus vlak voor het ongeval bestuurde.

⁶ Defensie. (2022). A 007 Toegangsregeling Defensie. Norm A/007-20. Toegang tot defensielocaties wordt allereerst op basis van het principe van need-to-be verleend, eventueel aangevuld met aanvullende authenticatie. p. 6.

Diverse handelingen van de directbetrokkenen voorafgaand aan het ongeval waren bepalend voor het verloop van de gebeurtenissen. Hieronder volgt een opsomming van deze handelingen.

- Het uitdagen van de jonge jachtvlieger om de heftruck te halen;
- het ingaan op de uitdaging;
- het brengen van de jonge vlieger naar de heftruck met een PNOD-bus;
- het zonder toestemming gebruiken van de heftruck van een derde (een aannemer);
- het rijden met de heftruck (zonder de specifieke deskundigheid);
- het op de vork van de heftruck klimmen;
- het rijden met een persoon op de vork van de heftruck;
- het hoog op de vork optillen van een persoon en in die configuratie gaan rijden;
- het wisselen van bestuurder;
- het rondjes rijden door het gras in de buurt van de brandplaat, rond het vuur en de omstanders;
- het optillen van een persoon op de vork en deze boven het vuur houden;
- het, na aangesproken te zijn door een bewaker, de bestuurder de opdracht geven de heftruck weer terug te brengen;
- het aan weerszijden van de heftruck hangen terwijl deze rijdt;
- het om elkaar heen rijden met de heftruck om de bus.

Omstanders

De omstanders zijn de overige aanwezigen bij de borrel. Het (niet) handelen van de omstanders dat voorafging aan het ongeval, kan worden omschreven als:

- het kijken naar het joyriden met de heftruck;
- het klappen en juichen;
- het losduwen van de heftruck toen die vastzat in het gras;
- het negeren van het joyriden met de heftruck (blijven onderling in gesprek).

Categorieën handelingen

De onderzoekers hebben de handelingen verdeeld in drie categorieën met de belangrijkste oorzakelijke relatie met het ongeval. Dat zijn:

- het uitdagen en het ingaan op de uitdaging;
- het joyriden met de heftruck;
- het toejuichen of gedogen van het gedrag door omstanders.

Het verklaren van deze gedragingen staat centraal in de verdere analyse in dit hoofdstuk.

3.2 Verklarende factoren

Uit de analyse van de waargenomen gedragingen in paragraaf 3.1 leidt de inspectie verklarende factoren af. Deze paragraaf beschrijft deze factoren en hoe die zich tijdens het ongeval manifesteerden.

3.2.1 Individuele factoren

Om te kunnen verklaren waarom de jonge jachtvlieger is ingegaan op de uitdaging om de hefruck te halen en er vervolgens mee is gaan rijden, keken de onderzoekers naar de persoonskenmerken van de directbetrokkenen. Iedere militaire vlieger moet voor zijn werk over bepaalde eigenschappen en competenties beschikken om het zeer specialistische werk te kunnen uitvoeren. Aspirant-vliegers worden tijdens de selectieprocedure dan ook intensief getest. Specifieke eigenschappen en competenties hebben, naast gewenste effecten, ook minder gewenste effecten. De negatieve effecten waren zichtbaar in het ongeval. Deze paragraaf licht dit toe.

Eigenschappen gerelateerd aan leeftijd en geslacht

In de praktijk blijkt dat sollicitanten voor de functie van vlieger jong zijn. Dit heeft als voordeel dat ze fit zijn. Voorts zijn de meeste vliegers man. Vanaf 18 jaar wordt iedereen gezien als volwassene, maar het menselijk brein ontwikkelt zich nog door tot ten minste het 25ste levensjaar. Veel wetenschappelijke literatuur noemt mensen van 18 tot ten minste 25 jaar dan ook jongvolwassenen. Er zijn studies waarin mensen tot de leeftijd van 30 jaar als jongvolwassenen worden aangeduid. De directbetrokkenen waren allen jonger dan 30 jaar. De combinatie van geslacht en leeftijd gaat onder meer gepaard met impulsiviteit, een relatief groot vertrouwen in eigen vaardigheden en moeite om gevaar te schatten, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek.⁷ Het gedrag van de (jonge) mannelijke jachtvliegers en de broer, zoals hierboven beschreven in paragraaf 3.1 weerspiegelt deze eigenschappen. Jongvolwassen mannen zijn relatief gevoelig voor voorbeeldgedrag van andere mannen, worden gemakkelijker uitgedaagd door de sociale omgeving (zie Groepsfactoren in paragraaf 3.2.2) en voor correcties op gedrag is supervisie van groter belang dan bij jongvolwassen vrouwen.⁸

De wisselwerking tussen de directbetrokkenen en de omgeving speelde een belangrijke rol in het ongeval. De jonge mannelijke jachtvlieger nam immers niet zelf het initiatief, maar ging in op de uitdaging van een van de oudere jachtvliegers om de hefruck op te halen. Ook moedigden de omstanders met joelen en klappen de militairen aan. Er waren omstanders die in de interviews vertelden dat zij wilden dat dit stopte, maar dit niet uitspraken (zie verder paragraaf 3.2.2 Groepsfactoren). Verder kwam uit de interviews naar voren dat verhalen over feestjes in het verleden de inspiratiebron waren voor het *joyriden* met de hefruck. Het *joyriden* met de hefruck gebeurde zonder dat zij over de gevolgen nadachten, zo verklaarden de mannen. Ze zeiden het niet te hebben gepland.

⁷ Young Adult Development Project, MIT.

⁸ Drs. D.A.M. Twisk & A. Stelling. Msc. (2014). *Risicogedrag van jongeren vraagt integrale aanpak*. (R-2014-9 SWOV).

Spanningsbehoefte: de bereidheid om risico's te nemen

Ieder mens heeft een spanningsbehoefte, dat wil zeggen de behoefte aan nieuwe, gevarieerde, complexe en intense sensaties en ervaringen en de bereidheid hiervoor risico's te nemen. Militairen, ook jachtvliegers, hebben in het algemeen een bovengemiddelde spanningsbehoefte,⁹ zijn bereid risico's te nemen en vermijden die niet.¹⁰ Deze eigenschap is, aldus een aantal geïnterviewden en wetenschappelijk onderzoek, nodig om dit type werk te willen en kunnen doen. Zo moeten vliegers in staat zijn om onder moeilijke en levensgevaarlijke omstandigheden trefzeker op te treden. Tegelijkertijd moeten ze in staat zijn zich aan de regels te houden, want daar kan hun leven van afhangen.

Het rijden met de heftruck was bedoeld als vermaak en werd als 'grappig' ervaren. Dat de heftruck van een aannemer was en dat militairen er tijdens de borrel mee reden, vonden betrokkenen en omstanders niet vreemd. Dat er op een feestje 'altijd wel iets gebeurt' is een veelgehoorde uitspraak in de interviews met de jachtvliegers. Een bovengemiddelde spanningsbehoefte en hoge risicobereidheid kunnen mede verklaren waarom de jachtvliegers met de heftruck gingen rijden. Wetenschappelijke literatuur bevestigt dit.

De invloed van alcohol op cognitieve functies

Alcohol heeft een verdovende werking op de hersenen. Hoe meer alcohol, hoe groter dit effect. In kleine hoeveelheden maakt alcohol mensen losser. Ze ervaren meer zelfvertrouwen en versterkte emoties.¹¹

*'Het gebruik van alcohol is vrij gewoon in het leven van de vlieger. Happy Hour, gratis bier tijdens bijeenkomsten, feesten en barbezoek zijn geen uitzonderlijke gebeurtenissen in de luchtvaart. Het bereikt de gewenste effecten in de zin van ontspanning en saamhorigheid, maar helaas gaan die niet altijd samen met de andere activiteiten die de vlieger op zijn dagelijkse programma heeft staan. De belangrijkste acute effecten van alcohol zijn die op het centrale zenuwstelsel. Het verlaagt de hersenactiviteit, terwijl men over het algemeen denkt dat het tegendeel waar is.'*¹²

De jachtvliegers vertelden dat zij vinden dat het samenkomen en gezamenlijk wat drinken in de crewroom een belangrijke sociale functie heeft. Voor een aantal prominente vliegers is het gebruikelijk alcohol te drinken.¹³ Alcohol helpt hen te ontspannen en de intense werkervaringen uit te wisselen met collega's die hen begrijpen. Hierdoor kunnen ze, aldus de geïnterviewden, van elkaar leren en leren zij elkaar ook persoonlijk beter kennen. Dit bevordert de kameraadschap (zie kopje Groepsnormen: kameraadschap in paragraaf 3.2.2).

⁹ Daderman, Meurling and Hallman (2001), *Different personality patterns in non-socialized (juvenile delinquents) and socialized (air force pilot recruits) sensation seekers*. *European Journal of Personality*, 15, 239-252.

¹⁰ Gunnar Breivik, Trond S. Sand & Anders McD Sookermary. (2019). *Risk-Taking and sensation Seeking in Military Contexts: A Literature Review*.

¹¹ Bron: www.jellinek.nl/informatie-over-alcohol-drugs.

¹² CML, Afdeling LGZ. (2022). *Handboek Vliegmedisch*. p 44.

¹³ De IVD heeft ervoor gekozen de term prominent te gebruiken, omdat het gaat om een dominante kleine groep met macht en status (zie 3.2.2 Groepsfactoren, status en macht).

*‘In de militaire luchtvaart zijn we met name geïnteresseerd in de negatieve effecten van alcohol. De acute effecten bij hogere concentraties zijn evident voor zowel de drinker als zijn omgeving en zullen bij de militaire luchtvaart niet in combinatie met het vliegen worden gezien. Bij lage doseringen zien we veel meer subtiele effecten op de vlieger, hoewel deze dat zelf vaak niet onderkent’.*¹⁴

Het effect van alcoholgebruik is dat mensen risico’s minder goed herkennen en beoordelen, meer zelfvertrouwen krijgen en minder goed aanvoelen waar hun grenzen liggen. Hierdoor neemt de kans op risicovol gedrag toe. Daarbij komt dat alcohol de kans op fouten significant vergroot.¹⁵

Uit de interviews en de camerabeelden en foto’s blijkt dat de directbetrokkenen en de omstanders alcohol dronken. Het is aannemelijk dat de drank het gedrag en het beoordelingsvermogen van de directbetrokkenen beïnvloedde. Voorbeelden hiervan zijn het rondrijden in de hefruck met een persoon hoog op de vork en de manoeuvres waardoor de hefruck kantelde. Daarnaast is het waarschijnlijk dat alcohol de risicoperceptie van de omstanders heeft beïnvloed, waardoor de kans op ingrijpen afnam. De organisatiecultuur speelt daarbij eveneens een rol (zie hiervoor paragraaf 3.2.3 Organisatiecultuur). Uitspraken in interviews dat er ‘altijd wel iets gebeurt’ op feestjes en dat het drinken van een biertje ‘er wel een beetje bij hoort’, bevestigen dit.

3.2.2 Groepsfactoren

De individuele factoren van invloed op het gedrag voorafgaand aan het ongeval kunnen niet los worden gezien van de sociale omgeving. Om het uitdagen, het ingaan op de uitdaging en het *joyriden* en het accepteren ervan te kunnen duiden, keken de onderzoekers naar kenmerken van groepen en naar groepsdynamiek (groepsfactoren).

Conformeren aan groepsnormen¹⁶

Mensen hebben in het algemeen de wens om bij een groep te horen. Daarvoor conformeren ze zich aan de groepsnormen. Groepsnormen zijn opvattingen die tot uitdrukking brengen welk gedrag de groep van zijn leden verwacht. Sommige opvattingen zijn dwingend, terwijl andere vrijblijvender zijn. Conformisme kan worden omschreven als *‘een verandering van gedrag of opvatting in de richting van een groep als gevolg van een reële of denkbeeldige groepsdruk’*.¹⁷ Conformeren aan de - meestal impliciete - groepsnormen gebeurt vaak onbewust; mensen denken er niet bij na.¹⁸

¹⁴ CML, Afdeling Luchtvaart Gezondheidszorg (LGZ). (2022). *Handboek Vliegmedisch*. p 46.

¹⁵ Military Aviation Authority – The Netherlands. (2018). *Military Aviation Regulations (MAR), MAR-GCL3 GM. 12. Alcohol*. p 16.

¹⁶ Oudenhoven & Gutterink. (2016). *Groepen aan het werk*. 6.1 Omschrijving en functies van normen. p 117.

¹⁷ Conformisme hangt nauw samen met socialisatie, het proces waarbij iemand, bewust en onbewust, de waarden, normen en andere cultuurkenmerken van zijn groep krijgt aangeleerd.

¹⁸ Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). Tiemeijer, Thomas & Prast. (2009). *De menselijke beslisser. Over psychologie van keuze en gedrag*. 7.3 Normen en de groep. p 145.

Uit de interviews blijkt dat de directbetrokkenen het *joyriden* met de heftruck als acceptabel gedrag beschouwden voor een feestje. Baldadigheid en het opzoeken van grenzen tijdens feestjes op het squadron zijn bekende, geaccepteerde en zelfs gewaardeerde fenomenen. Op feestjes zorgen de jonge vliegers gewoonlijk voor vermaak en gezelligheid. Als er schade ontstaat, is het volgens de geïnterviewden de gewoonte dat de betrokkenen die herstellen, of de kosten vergoeden.

De jonge vliegers vinden zelf dat het aanpassen aan en meedoen met de groep er gewoon bij hoort. Het was volgens hen een drijfveer om in te gaan op de uitdaging met de heftruck te gaan rijden. Ze willen erbij zijn en aan de verwachtingen voldoen. Dit alles om hun droom jachtvlieger te worden te realiseren. Hierbij moet worden bedacht dat de jonge vliegers een lang en zwaar opleidingstraject volgen om hun doel te bereiken. Buiten de luchtmacht zijn daar geen mogelijkheden voor. De motivatie en toewijding van de jonge militairen en hun verlangen bij de groep oudere collega's te mogen horen, zijn zeer sterk.¹⁹ De jonge vliegers conformeerden zich aan de heersende groepsnorm.

Voor de oudere squadron-leden is het gebruikelijk dat jonge vliegers zich moeten laten zien in de groep. Zij hebben dit proces allemaal zelf ook doorgemaakt. Het is belangrijk volgens de geïnterviewde vliegers en experts dat iedereen weet 'welk vlees ze in de kuip hebben', want tijdens missies moet je elkaar goed kennen om elkaar te kunnen vertrouwen. Met het uitdagen van de jonge vlieger vertoonde de oudere ervaren collega vlieger gedrag dat strookte met de geldende groepsnormen. De ervaren vliegers vertelden dat de druk om je te laten zien vroeger veel hoger was. En dat ze zelf als jonge vlieger moesten voldoen aan strenge gedragsnormen op het squadron bij de uitvoering van neventaken in de crewroom. De inspectie heeft tijdens het onderzoek geluiden gehoord van jachtvliegers die hier een verandering zouden willen zien en er soms voor kiezen toch eerder naar huis te gaan.

De omstanders bevestigden (actief en passief) het gedrag van de jonge vliegers en de broer door hen tijdens het rijden toe te juichen, of te negeren. Voor de meesten kwam het gedrag dat zij waarnamen overeen met wat zij kenden uit verhalen of van andere feestjes. In interviews werd gezegd dat de sfeer goed was. Conformisme lijkt van invloed te zijn geweest op het gedrag van de omstanders.

Kameraadschap

Uit de interviews blijkt dat de sterke kameraadschap of *brotherhood*, zoals de squadron-leden het noemen, zeer belangrijk is. Ook de Gedragscode Defensie stelt: *'Werken bij Defensie draait om verbondenheid, om kameraadschap. Wij gaan voor elkaar door het vuur. Ik ben een echte teamspeler en help mijn collega's wanneer dit nodig is'*.²⁰ Kameraadschap wordt gekenmerkt door een sterke verbinding met en loyaliteit jegens elkaar. Zij vergroot de effectiviteit van de eenheden en daarmee de effectiviteit van de organisatie.

¹⁹ De ervaren jachtvliegers verklaarden dat de huidige generatie het beroep minder als een roeping beschouwt dan vroeger. De huidige generatie hecht meer aan een evenwichtigere verdeling van tijd tussen werk en privéleven.

²⁰ Defensie. (2018). *Gedragscode Defensie*. punt 1. Verbondenheid.

Kameraadschap kwam in alle interviews naar voren als een onmisbaar element voor het goed functioneren van het squadron. Zonder kameraadschap is het werk ‘niet samen te klaren’, volgens de geïnterviewden. De vliegers zien de *crewroom* als de plek om ervaringen uit te wisselen, elkaar te steunen en de kameraadschap te verdiepen. Ook is volgens een ervaren vlieger *brotherhood* persoonlijk en professioneel van groot belang.

De geïnterviewden vertellen dat de ervaringen die zij tijdens hun werk opdoen zo ‘uniek’ en ‘ingrijpend’ zijn dat mensen buiten het squadron die niet kunnen begrijpen. Dit verklaart mede de geslotenheid van de groep (zie verder: 3.2.3 Organisatiecultuur). De geslotenheid in combinatie met een sterke onderlinge loyaliteit van de kameraden in de eigen eenheid maakt dat de regels in de eigen sociale kring belangrijker zijn dan de normen en waarden daarbuiten.²¹

Feestjes stimuleren kameraadschap en bieden de mogelijkheid om stoom af te blazen, aldus de leden van het squadron. Baldadig gedrag en de gevolgen daarvan versterken de kameraadschap in het squadron en worden daarom gewaardeerd. Zo bezien is het verklaarbaar dat de omstanders de directbetrokkenen aanmoedigden, of negeerden. Paragraaf 3.2.3 over factoren van de organisatiecultuur gaat hierop nader in.

Een ander risico van verbinding en loyaliteit is groepsdenken. Een groep van op zich zeer bekwame personen is dan zodanig gericht op overeenstemming en eensgezindheid dat de kwaliteit van groepsbesluiten vermindert en afwijkende opvattingen niet op prijs worden gesteld.²²

Status en macht

Om sociale interactie te begrijpen, is het nodig naar status en macht te kijken. Als personen zich tot elkaar verhouden zijn er altijd twee basisprincipes in het geding, namelijk status en macht.²³ De ‘status en macht-theorie’ gaat over fundamentele processen in sociale interactie.²⁴ Iemand met macht kan vrijwillig aan verwachtingen voldoen, terwijl degene zonder status en macht zich daartoe meer gedwongen voelt.

Uit de interviews blijkt dat de jonge militairen de overtuiging hebben dat ze binnen de sterke sociale hiërarchie voor het verloop van hun carrière afhankelijk zijn van de groepsleiders (oudere vliegers met status en macht). Zij zien zichzelf dus als degenen zonder status en zonder macht.

²¹ Gresham S. Sykes & David Matza. (1957). *Techniques of Neutralisation: A Theory of Delinquency*. p 669.

²² Irvin Janis. (1972). ‘a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members’ strivings for unanimity overrides their motivation to realistically appraise alternative courses of action’.

²³ Theodore D. Kemper. (2006). *Handbook of the Sociology of Emotions. Power and Status and the Power-Status Theory of Emotions*. p 87-113.

²⁴ Theodore D. Kemper. (2011). *Status, Power and Ritual Interaction*. Chapter 1 Introduction. p 3.

Alle squadrons van de luchtmacht hebben een eigen embleem. Leden van een squadron dragen de *squadronbadge*, waarop het embleem geborduurd is, meestal zichtbaar op het uniform. Een *squadronbadge* is een statussymbool. Voor jonge vliegers is het van belang de *badge* te verdienen. Het onderscheidt de vliegers van gewone militairen en laat aan anderen zien dat zij volwaardig lid zijn van het squadron.

Aan het verdienen van de *squadronbadge* gaat een ondoorzichtig proces van inwijding vooraf. Nieuwe vliegers moeten op verschillende momenten kleine inwijdingshandelingen doen, bijvoorbeeld een borrel drinken ('ingedronken worden'). Nieuwe collega's beginnen met een kleine versie van de *squadronbadge* en na elk volgend moment verdienen ze een steeds grotere. De badge kan weer worden afgenomen, of ingewisseld voor een kleiner exemplaar. Volgens een van de jonge vliegers was hij al een paar keer ingedronken, maar was dat om te 'oefenen' en was daaraan geen promotie verbonden. Het staat niet vast hoe vaak iemand moet indrinken voordat de officiële badge volgt. Dit gaat door tot het moment van de officiële inwijding, met de uitreiking van de uiteindelijke *badge*, waarna de jonge vlieger echt bij het squadron hoort. Uit interviews blijkt dat in de aanloop naar het ongeval 'spontaan' een element van inwijding is ontstaan.

Een ander voorbeeld van een statussymbool is het *callsign*, een bijnaam die elke operationele jachtvlieger heeft en die in dagelijkse contacten met collega's wordt gebruikt. Een *callsign* is uniek en meestal geïnspireerd op de eigen naam, een kenmerk, een lichamelijke onvolkomenheid of een opvallende gebeurtenis ('iets stoms gedaan').²⁵ Zo zijn er vliegers die hun *callsign* te danken hebben aan iets grappigs, aan baldadigheid of aan een incident. Een van de jonge vliegers vertelde in een interview dat je je voor een goed *callsign* moet bewijzen. Het komt geregeld voor dat iemand een *callsign* krijgt naar aanleiding van gebeurtenissen tijdens een feestje.

Zowel het *callsign* als de *squadronbadge* weerspiegelt status. De jonge vliegers hadden nog geen *callsign* en nog geen *badge*. Zij waren afhankelijk van de oudere collega's om deze te verdienen. De oudere collega's hadden de status en bovendien de macht om die aan de jonge vliegers toe te kennen.²⁶

Het ongeval gebeurde in een omgeving waar jonge vliegers zich ontwikkelen en doorgroeien binnen het squadron. Het uitdagen van een jonge door een oudere vlieger (met status) krijgt hierdoor extra dynamiek. Oudere vliegers waren aanwezig bij de borrel, maar geen van hen greep uit zichzelf in.

Het is aannemelijk dat status en macht een rol spelen bij het ongeval. In dat licht kunnen het uitdagen, het ingaan op de uitdaging, het joyriden met de heftruck en het gedogen of accepteren door de omstanders beter worden geduid.

²⁵ C-LSK, Generaal Steur. (2023). Interview bij Op1 van 8 juni 2023.

²⁶ Theodore D. Kemper. (2011). *Status, Power and Ritual Interaction*. Chapter 2 Status and Power. p 13.

3.2.3 Organisatiecultuur

Organisatiecultuur heeft als kenmerk dat de aannames en overtuigingen van de groep vaak diepgeworteld zijn en moeilijk te veranderen. Het is voor een groep of organisatie wat ‘persoonlijkheid’ of ‘karakter’ is voor een individu. Het gaat om (on)bewuste overtuigingen die richting geven aan het dagelijks handelen. Sommige organisatiecultuuraspecten zijn zichtbaar, zoals uniformen met *squadronbadges*, inwijdingsrituelen en brandende piano’s op feestjes. Andere cultuuraspecten zijn voelbaar, zoals kameraadschap en loyaliteit. Het zijn de diepgewortelde overtuigingen die de leden van een groep richting geven in hun denken en gedrag. Ze zijn impliciet en alleen duidelijk voor mensen die tot de organisatie behoren, en dan nog vaak onbewust.

Elke eenheid die geruime tijd bestaat, ontwikkelt zijn eigen sub- of groepscultuur. De geïnterviewde vliegers noemen zichzelf in dat verband ‘de frontlinie’ of ‘de punt van de speer van de luchtmacht’, wat in de literatuur de ‘operator subcultuur’ genoemd wordt.²⁷ Een argument dat ze hiervoor noemen is dat alle functies in de organisatie zijn ontworpen om vliegers te ondersteunen en in staat te stellen hun taken uit te voeren. De jachtvliegers zijn degenen die de gevechtshandelingen uitvoeren en tijdens het vliegen direct blootstaan aan fysiek gevaar. De jachtvlieger speelt een essentiële rol in de uitvoering van de missies en verbindt hier identiteit en status aan. Het gevoel bestaat dat jachtvliegers ‘de sleutel’ zijn tot het succes van de defensieorganisatie. Veel geïnterviewden noemen de situaties waarin zij hun werk doen ‘intens’. Dat is volgens één van de geïnterviewden ook de reden dat voor jachtvliegers een feestje nodig is om te ontladen en dat dit onderdeel is van de cultuur. De geïnterviewde vliegers zijn ervan overtuigd dat buitenstaanders niet begrijpen hoe intens de ervaringen die zij opdoen tijdens hun werk kunnen zijn. De mening van buitenstaanders is voor hen van minder belang dan die van groepsleden. Dit bevordert een gesloten cultuur en groepspolarisatie, waarbij de mening van individuele groepsleden allengs extremer wordt.²⁸

Verhalen, tradities en rituelen geven een beeld van de cultuur in een groep of organisatie. In de interviews zijn eerdere feestjes een terugkerend onderwerp. Het uitdagen door een oudere vlieger om een jonge vlieger iets ‘ludieks’ te laten doen (in dit geval de heftruck te laten halen en ermee te rijden), het accepteren van dit gedrag door de omstanders: al deze elementen kwamen overeen met gedrag zoals dat voorkomt in de verhalen over feestjes in het verleden. Voor een aantal jonge vliegers dienen deze verhalen als voorbeeld van hoe het hoort en wat hun rol is. De betrokkenen vertelden dat zij tijdens de borrel het risico dat uitmondde in het ongeval niet herkenden.

²⁷ Edgar H. Schein. (2010). *Organizational culture and leadership*.

²⁸ Elliot Aronson. (2010). *Social Psychology*. p 273. ‘Tendency for a group to make decisions that are more extreme than the initial inclination of its members. These more extreme decisions are toward greater risk if individuals’ initial tendencies are to be risky and towards greater caution if individuals’ initial tendencies are to be cautious’.

Hoewel de geïnterviewden unaniem verklaarden dat er veel is veranderd en dat het vroeger veel erger en extremer kon zijn, noemden ze ook voorbeelden van recente incidenten waarbij de grenzen van veiligheid zijn opgezocht en overschreden. Er zijn voorbeelden genoemd van feestjes waar mensen gewond zijn geraakt. Wel zouden de gevolgen van incidenten bij eerdere feestjes minder ernstig en minder zichtbaar zijn geweest dan bij dit ongeval. Die gevallen zijn wel intern besproken met leidinggevendenden, aldus de geïnterviewden, maar concrete lessen of effectieve maatregelen bleven uit. De inspectie heeft in het daarvoor bedoelde systeem geen meldingen van incidenten aangetroffen. Een van de geïnterviewden achtte het aannemelijk dat niemand van het incident in kwestie had geweten als er niets ernstigs was gebeurd en de heftruck probleemloos was teruggezet.

In het ongeval en het voorafgaande gedrag zien we terug hoe groepsvorming en groepsnormen, kameraadschap, status en macht in hun werk gaan. De beelden stroken met de verhalen over feestjes in het verleden. Het voorval bevestigt dat het opzoeken en overschrijden van grenzen tijdens feestjes in de subcultuur van het squadron worden gewaardeerd. Een van de leiders binnen de groep daagt uit en geen van de andere oudere vliegers maakt zijn bezwaar kenbaar. Het gedrag zorgt volgens vliegers voor verbondenheid en kan jonge vliegers een *callsign* opleveren dat tot de verbeelding spreekt. Tegen de achtergrond van deze subcultuur kan het gedrag dat voorafging aan het ongeval beter worden geduid.²⁹

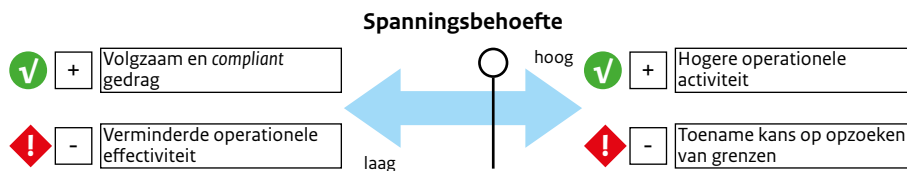
3.3 Veiligheidsparadoxen en leiderschap

Specifieke eigenschappen en competenties van vliegers, de groepsdynamiek en de onderliggende overtuigingen gevat in de organisatiecultuur kennen een keerzijde die ook aandacht verdient. De verklarende factoren hebben, naargelang de mate waarin ze zich manifesteren, tegengestelde effecten op de veiligheid. Veel geïnterviewde (oud) vliegers zijn zich vooral bewust van de positieve effecten in het perspectief van operationele effectiviteit en veel minder van de negatieve effecten in bredere context. Het zijn twee kanten van dezelfde medaille. Om hierin meer inzicht te bieden, verbeeldt de inspectie de positieve en negatieve effecten van de verklarende factoren uit paragraaf 3.2 in vier veiligheidsparadoxen.

²⁹ H. Blumer. (1954). *What is wrong with social theory?* *American Sociological Review*. p 18, 3-10. Organisationscultuur wordt hiermee niet als een verklarend begrip gebruikt, maar als een attenderend begrip, een begrip om complexe sociale situaties betekenis te geven. In dit onderzoek is dan ook vooral geprobeerd om de organisatiecultuur te verklaren i.p.v. het ongeval te verklaren aan de hand van de organisatiecultuur.

Veiligheidsparadox 1: Risicozoekend gedrag binnen versus buiten de operationele context (spanningsbehoefte)

Het onderzoek beschrijft dat militairen - in dit voorval jachtvliegers - (vooral jongere mannen) een bovengemiddelde risicobereidheid en een bovengemiddelde spanningsbehoefte hebben. Die zijn nodig om dit type werk te willen en kunnen doen.

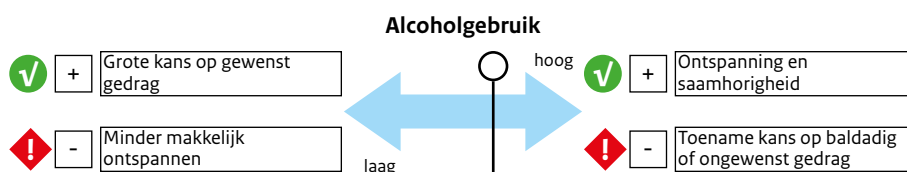


Afbeelding 5 De spanningsbehoefte van mensen varieert van laag tot hoog met bijhorende schijnbaar onverenigbare effecten. In de afbeelding staat het schuifje op 'hoog' met als positief effect een hogere operationele activiteit en als negatief effect een grotere kans op het opzoeken van grenzen.

In de operationele context is een zekere mate van spanningsbehoefte functioneel.³⁰ Wanneer de behoefte aan spanning en risico's echter onvoldoende wordt beheerst, neemt de kans³¹ op baldadig gedrag buiten de operationele context toe.³²

Veiligheidsparadox 2: Ontspanning versus ongewenst gedrag (alcoholgebruik)

Het drinken van alcohol is een gewaardeerd onderdeel van de jachtvlieger-subcultuur. De luchtmacht staat het drinken van alcohol op defensieterrein toe en faciliteert dit in een *crewroom*. Enkele jachtvliegers vertelden dat alcohol helpt te ontspannen en (intense) ervaringen te delen met collega-jachtvliegers. Tegelijkertijd vergroot alcohol de kans op ongewenst gedrag of baldadigheid buiten de operationele context.



Afbeelding 6 Het alcoholgebruik van mensen varieert van laag tot hoog met bijhorende schijnbaar onverenigbare effecten. In de afbeelding staat het schuifje op 'hoog' met het positief effect ontspanning en saamhorigheid en het negatief effect van een grotere kans op baldadig of ongewenst gedrag.

De vraag is in hoeverre de veronderstelde positieve effecten van het drinken van alcohol, zoals ontspanning en ontlasting, opwegen tegen de bewezen negatieve effecten.

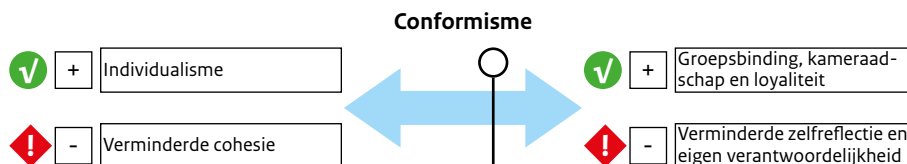
³⁰ Generaal Onno Eichelsheim, Commandant der Strijdkrachten. (2023). *Transformatiekracht – de leiderschapspodcast*. #, 8 maart 2023.

³¹ Door de term 'kans' te gebruiken, geeft de IVD aan dat dit niet voor iedere jachtvlieger geldt.

³² M. Zuckerman. (2007). *Sensation seeking and risky behavior*. Chapter 2. p.51-72.

Veiligheidsparadox 3: Kameraadschap versus individuele verantwoordelijkheid (conformisme)

Omwille van de groepsbinding (de kameraadschap) die nodig is om als groep succesvol operationeel te kunnen optreden, worden jonge vliegers en andere militairen aangemoedigd zich te conformeren aan de groepsnormen. Kameraadschap is het positieve effect van een hoge mate van conformisme. Tegelijkertijd kan het een individueel groepslid beletten een andere opvatting dan de groep te hebben en dat ook uit te spreken. Binnen de context van een opleidingsomgeving wordt dit effect versterkt. Door dit conformisme verminderen de neiging en het vermogen om kritisch te reflecteren op de groep waartoe je behoort, of wilt behoren. Wie tegen de mening van de groep ingaat, loopt het risico te worden buitengesloten. Je niet conformeren kan voor jonge militairen moeilijk of zelfs onmogelijk zijn. Ook oudere, ervaren collega's zijn gevoelig voor conformisme.



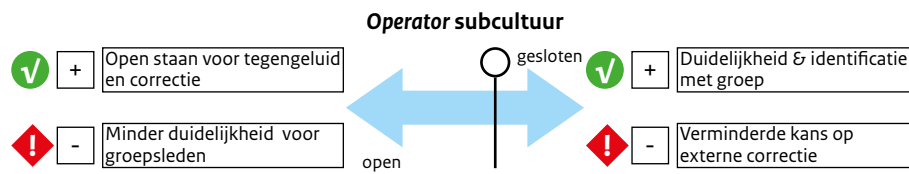
Afbeelding 7 De mate waarin mensen zich onder groepsdruk conformeren aan groepsnormen varieert van laag tot hoog met bijhorende schijnbaar onverenigbare effecten. In de afbeelding staat het schuifje op 'hoog' met als positief effect een sterke groepsbinding en kameraadschap en als negatief effect een beperkte ruimte voor zelfleiderschap.

Groepsbinding en conformisme zijn van belang voor de effectiviteit van de organisatie. Tegelijkertijd komt de eigen verantwoordelijkheid van de zelfstandige professional door conformisme onder druk te staan.³³

Veiligheidsparadox 4: Geslotenheid versus open staan voor tegengeluid (subcultuur)

Jachtvliegers hebben hun eigen subcultuur. Zij zien zichzelf als de sleutel tot succes en als 'de punt van de speer' van de organisatie. Alleen jachtvliegers snappen wat jachtvliegers meemaken, zo luidt de redenering. Deze geslotenheid gaat ten koste van het vermogen open te staan voor externe tegengeluiden. Zoals zichtbaar is in het voorval, kan een sterke mate van geslotenheid gepaard gaan met groepsnormen die de veiligheid van mensen en middelen in gevaar brengen.

³³ Defensie. (2022). *Integrale Beleidsverklaring CLSK*. "Iedere luchtmachter is een zelfstandige professional. Hij of zij krijgt (en neemt) ruimte en verantwoordelijkheid om de bedrijfsvoering steeds optimaal op te zetten om veilig en conform wet- en regelgeving te werken. We verwachten van elke luchtmachter dat hij of zij de risico's van het werk voor mens en omgeving kent en in actie komt bij onveilige of ongewenste situaties."



Afbeelding 8 De geslotenheid van een organisatiecultuur varieert van laag tot hoog met bijhorende schijnbaar onverenigbare effecten. In de afbeelding staat het schuifje op 'hoog' met als positief effect duidelijkheid en de identificatie met de groep en als negatief effect een verminderde kans op het externe correctie.

De geslotenheid van de organisatiecultuur heeft als risico dat het de ruimte beperkt voor afwijkende meningen en tegengeluid van buitenaf. Organisaties en groepen met een gesloten cultuur hebben tegenspraak doorgaans niet als vanzelfsprekend in hun processen ingebed.

Leiderschap

Volgens de visie van de Commandant der Strijdkrachten (CDS) op leiderschap heeft de formeel leidinggevende door de hiërarchische positie in de organisatie vaak meer mogelijkheden om zaken in beweging te krijgen dan niet-leidinggevend. Formeel leidinggevend hebben taken die niet deelbaar zijn en niet kunnen worden overgedragen aan niet-leidinggevend. Voorbeelden zijn het bewaken van waarden en normen, het creëren van een veilige, inclusieve werkomgeving en het faciliteren van inspraak.³⁴

Defensie is een organisatie waarin hiërarchie een fundamenteel uitgangspunt is. De inspectie ziet dan ook een sleutelrol weggelegd voor leidinggevend bij het beïnvloeden van de balans in de veiligheidsparadoxen. De leiders moeten het voortouw nemen.³⁵ Dat begint in dit geval bij de top van de luchtmacht en vanaf daar gaat het via commandanten op onderliggende niveaus naar de informele leiders op de werkvloer.³⁶ Zelfreflectie en individuele verantwoordelijkheid nemen, zijn daarbij cruciaal.³⁷ Om verandering te initiëren moet dus ook het leiderschap van de luchtmacht open staan voor tegengeluiden en bereid zijn eigen diepgewortelde overtuigingen en drijfveren te onderzoeken.

³⁴ Defensie. (2023). *Visie Leiderschap Defensie*.

³⁵ Roggeveen, V. (2022). *The influence of leadership on the prevention of safety incidents: on risk reduction, leadership, safety principles and practices*.

³⁶ Sidney Dekker. (2014). *The Field Guide to Understanding 'Human Error', 3th edition. But...What About The Idiots? .* p 8-14.

³⁷ Defensie. (2019). *SG Aanwijzing SG-007 Veiligheid, Gezondheid en Milieu bij Defensie*.

4 Conclusies

Tijdens een borrel van het 322 squadron op Vliegbasis Leeuwarden op maandag 25 april 2022 raakten twee vliegers ernstig gewond, toen de vorkheftruck waarop zij reden, kantelde. In het onderzoek naar de toedracht van het ongeval heeft de inspectie vooral de context verduidelijkt die (mede) het gedrag van de aanwezigen kan verklaren. De inspectie beoogt Defensie bewuster te maken van factoren die van invloed zijn op het gedrag van haar mensen en van de fysieke en sociale veiligheidsrisico's die daarmee samenhangen.

Het gedrag van de directbetrokkenen en omstanders dat aan het ongeval voorafging, is te verklaren door wisselwerkingen tussen individuele, groeps- en organisatiecultuurfactoren. Bij de individuele factoren gaat het om de bovengemiddelde spanningsbehoefte van veelal jonge mannen. Bij de groepsfactoren gaat het om een sterke mate van conformisme. Bij de organisatiecultuurfactoren gaat het om de sterke mate van geslotenheid die de subcultuur van de jachtvliegers kenmerkt. Vier verklarende factoren kunnen schijnbaar tegenstrijdige positieve en negatieve effecten hebben. Deze manifesteerden zich gedurende dit voorval.

Leeftijd, geslacht en spanningsbehoefte

De directbetrokkenen waren allen man en jong. Jonge mannen hebben een bovengemiddelde impulsiviteit, veel vertrouwen in de eigen vaardigheden en moeite om risico's juist te schatten. Deze kenmerken droegen bij aan het gedrag dat voorafging aan het ongeval. Jachtvliegers hebben voorts een bovengemiddelde behoefte aan spanning, waardoor zij meer geneigd zijn risico's op te zoeken. Dit is voor jachtvliegers een functionele eigenschap, maar deze eigenschap vergrootte mogelijk ook de kans op het gedrag dat uitmondde in het voorval.

Alcohol

De directbetrokkenen en de omstanders hadden alcohol gedronken. Alcoholgebruik maakt deel uit van de tradities en gewoonten in de subcultuur van de jachtvliegers en kan hen naar eigen zeggen helpen te ontladen en intense ervaringen met elkaar te delen. Het drinken van alcohol bevorderde echter ook het gedrag dat het voorval mogelijk maakte.

Conformisme

Jonge jachtvliegers werden door een oudere ervaren collega uitgedaagd om te gaan joyriden met een vorkheftruck. Dat was de aanleiding van het voorval. Het merendeel van de aanwezigen beschouwde het *joyriden* als baldadigheid en passend gedrag op een feestje. De jonge jachtvliegers toonden zich, onder invloed van alcohol, gevoelig voor sociale prikkels en conformeerden zich aan de groepsnormen om zo onderdeel te worden van de groep (*brotherhood*). Groepsbinding is in de operationele context van belang voor de effectiviteit van de groep. Buiten die context, zoals bij de borrel, maakte diezelfde groepsbinding het zowel voor omstanders als directbetrokkenen lastig om een afwijkende mening of tegengeluid kenbaar te maken.

Geslotenheid

Jachtvliegers hebben de overtuiging dat zij de sleutel zijn tot het succes van de luchtmacht. Ze noemen zichzelf de 'frontlinie' of de 'punt van de speer' van de luchtmacht. Grenzen opzoeken tijdens feestjes is een onderdeel van de tradities en verhalen die bij deze organisatiecultuur horen. De organisatiecultuur kenmerkt zich behalve door de hechte *brotherhood* ook door geslotenheid, waardoor tegenspraak en een gedegen afweging van alle belangen niet vanzelfsprekend zijn. Dit kenmerk vergroot de kans dat ongewenste afwijkingen niet tijdig worden onderkend en bijgestuurd.

Leiderschap

Het voorval met de vorkheftruck laat zien dat specifieke eigenschappen en competenties van vliegers in combinatie met groepsdynamiek en onderliggende overtuigingen positieve effecten hebben. Er is echter ook een keerzijde die de aandacht van het CLSK verdient vanwege het negatieve effect op de veiligheid.

Het zoeken van de juiste balans in de geschetste veiligheidsparadoxen is niet eenvoudig. Het gaat immers vaak over ongeschreven en onbesproken regels en diepgewortelde overtuigingen. In overeenstemming met de visie van de CDS op leiderschap is daarbij een sleutelrol weggelegd voor leidinggevend. Om blijvende verandering op gang te brengen, zullen leiders op elk niveau ook de eigen diepgewortelde overtuigingen en drijfveren moeten onderzoeken en open durven te staan voor tegengelden. Het begint bij de top van de luchtmacht en van daaruit via commandanten op onderliggende niveaus naar informele leiders, tot op de werkvloer.

5 Aanbevelingen

In dit onderzoek heeft de IVD paradoxen en gedragsbepalende factoren beschreven die, naargelang de mate waarin ze zich manifesteren, tegengestelde effecten op de veiligheid hebben. Bij het beïnvloeden van de balans in de veiligheidsparadoxen is een sleutelrol weggelegd voor leidinggevend. Het leiderschap kan sturen op de effecten van gedragsbepalende factoren; welke het wil koesteren en versterken, welke het wil corrigeren en welke (rest)risico's het bewust aanvaardt.

De IVD beveelt de Commandant Luchtstrijdkrachten aan:

1. Neem het voortouw. De top van de luchtmacht is het aangewezen niveau om sturing te geven aan de eigen cultuur en daarmee het gedrag in de organisatie. Specifieke eigenschappen en competenties van vliegers, groepsdynamiek en onderliggende overtuigingen gevat in de organisatielcultuur kennen een keerzijde die ook aandacht verdient.
2. Het leiderschap moet bewust kiezen welke aspecten het koestert en welke het graag anders zou zien. Vertaal dit in een gedragen luchtmachtbrede opgave. Maak de verwachtingen helder, binnen én buiten de organisatie, toon betrokkenheid en laat voorbeeldgedrag zien.
3. Formuleer een transparante aanpak en organiseer ruimte voor (in)formele tegenspraak, mede om diepgewortelde overtuigingen en ongeschreven regels bespreekbaar te maken.

De inspectie verwacht over de uitvoering van deze aanbevelingen te worden geïnformeerd.

De luchtmacht is geen uitzondering. Jonge militairen met een hoge spanningsbehoefte en risicobereidheid, kameraadschap en een sterke groepsbinding, die zich 'de punt van de speer' van de krijgsmacht voelen, zijn op meer plekken in de organisatie te vinden.

De IVD beveelt de Commandant der Strijdkrachten aan:

4. Nodig de commandanten van de operationele commando's uit te reflecteren op veiligheidsparadoxen in hun eigen organisatie en te onderzoeken in hoeverre zij voldoende zicht en grip hebben op de bijbehorende risico's. Wellicht biedt dit rapport handvatten om met de paradoxen om te gaan.

Bijlagen

Bijlage A Onderzoeksverantwoording

Het onderzoek bestond uit twee fasen. De eerste fase was een verkennende fase waarin de reconstructie van het ongeval centraal stond, georiënteerd op vruchtbare onderzoeksrichtingen en hypothesen (hypothesevormende fase). Daarnaast werkte de IVD in deze fase het plan van aanpak voor het onderzoek nader uit. In de tweede fase van het onderzoek onderzocht de inspectie de gekozen richtingen en hypothesen (hypothese toetsend) en stelde zij het rapport op. Hieronder worden de twee fasen in detail beschreven.

1. Oriëntatiefase

De oriënterende fase had twee doelen, namelijk het reconstrueren van de toedracht en het vaststellen van de richtingen van het onderzoek. Voor de reconstructie van het ongeval is de IVD een dag na het ongeval ter plaatse gegaan. Hier hebben onderzoekers zes interviews gehouden met ooggetuigen en leidinggevend. De onderzoekers konden de direct betrokken vliegers en de burger niet interviewen in de oriënterende fase vanwege een (mogelijk) strafrechtelijk onderzoek door Justitie. Beveiligingscamera's hadden bewegende beelden van het ongeval vastgelegd. De luchtmacht heeft deze beelden veiliggesteld en gedeeld met de IVD ten behoeve van het onderzoek. Met de beelden konden de onderzoekers de toedracht van het ongeval reconstrueren.

Op basis van de reconstructie van het ongeval en gegevens uit de interviews heeft de inspectie een *Tripod Beta*-analyse uitgevoerd. Deze analyse leverde twee categorieën van barrières op. Namelijk barrières gerelateerd aan het gedrag van de directbetrokkenen (vlieger uitdagen om vorkheftruck te gaan halen, het besluit om de heftruck te halen, zich ermee te gaan vermaken) en aan het gedrag van de omstanders (het niet, onvoldoende effectief of te laat aanspreken door de omstanders). Op basis hiervan besloot de inspectie de onderzoeksvragen te richten op het zo goed als mogelijk verklaren van het gedrag van de directbetrokkenen en omstanders. Uitgangspunt hierbij was dat het gedrag van de direct betrokkenen en omstanders vanuit hun kennispositie, context en veronderstellingen logisch of begrijpelijk was.

De onderzoekers voerden vervolggesprekken met (ervarings)deskundigen uit de *community* van jachtvliegers en uit de gedragswetenschappen. Daarnaast bestudeerde de onderzoekers literatuur over soortgelijke voorvallen en vraagstukken. Verder voerde de inspectie een brainstormsessie uit waarin hypothesen voor het geobserveerde gedrag werden geïnventariseerd. Deze activiteiten leverden voornamelijk kenmerken van vliegers (cognitief-psychologisch/individueel perspectief), kenmerken van de groep (sociaalpsychologisch perspectief inclusief leiderschap) en kenmerken van de cultuur binnen de jachtvlieger-*community* (organisatiecultuur perspectief inclusief leiderschap) op als mogelijke verklaringen voor het ongeval.

De resultaten van de oriëntatiefase vormden de input voor het plan van aanpak van het onderzoek. De activiteiten uit het plan van aanpak (onderzoeksfase) worden hieronder beschreven.

2. Onderzoeksfase

Op basis van de oriëntatie formuleerde de IVD een hoofdvraag ter beantwoording: **Wat kan het gedrag van de bij het ongeval directbetrokkenen en omstanders, dat aan het ongeval voorafging, verklaren?**

De hoofdvraag werkten de onderzoekers uit in de onderstaande deelvragen:

- Wat zijn de individuele en gedragsfactoren die een rol hebben gespeeld bij het ontstaan van het ongeval (cognitief-psychologisch perspectief)?
- Wat zijn de sociale omgevingsfactoren die een rol hebben gespeeld in het ontstaan van het ongeval (sociaalpsychologisch perspectief)?
- Wat zijn de factoren van de organisatiecultuur die een rol hebben gespeeld in het ontstaan van het ongeval (organisatiecultuur perspectief)?
- Welke factoren hebben juist door een versterkende wisselwerking, bijgedragen aan het ontstaan van het ongeval?
- Kunnen er lessen getrokken worden op basis van het onderzoek?
- Indien ja, wat zijn deze lessen?

Gegevensverzameling

Om de hoofdvraag te beantwoorden, heeft de inspectie voor ieder perspectief relevante literatuur verzameld en geanalyseerd. Op basis van de literatuur (zie voetnoten voor verwijzingen) en de geïnventariseerde hypothesen werkten de onderzoekers de hoofdvraag uit in deelvragen. Deze lijst met deelvragen vormde de basis voor de verdiepende interviews en de nadere literatuurstudie. De onderzoekers namen de verdiepende interviews af bij de direct betrokkenen zelf, een groot deel van de omstanders, de squadron-commandant, commandant ACC, vliegerpsycholoog en veiligheidsfunctionarissen. Naast de vooraf opgestelde semigestructureerde vragenlijst bood het interview de geïnterviewden de ruimte om andere inzichten of informatie die buiten de perspectieven viel met de onderzoekers te delen. Dit om het risico van tunnelvisie te voorkomen.

Gegevensanalyse

Excel – De onderzoekers analyseerden de gegevens aan de hand van een Excel-overzicht. In dit overzicht werd voor iedere geïnterviewde en de literatuur (rijen in tabel) voor iedere vraag/factor (kolommen in de tabel) beschreven wat het (samengevatte) antwoord was van de geïnterviewde en de literatuur. Dit Excel-overzicht gaf de inspectie het overzicht om te bepalen wat het algemene beeld was ten aanzien van een vraag/factor op basis van alle interviews en andere gegevensbronnen.

Evidence tables – Om te bepalen of een factor bijdroeg aan het ongeval zijn *evidence tables* gebruikt. De basis voor de *evidence table* is het principe van *presence and effect* van een factor. Om te bepalen of een factor bijdroeg aan het ongeval is het nodig dat de factor aanwezig was (*presence*) en, indien aanwezig, dan moet aannemelijk gemaakt kunnen worden dat de factor van invloed was op het ongeval (*effect*). In navolging van dit principe is in de *evidence table*: 1) de bewijzen voor (positief bewijs) *en* tegen (negatief bewijs) de aanwezigheid van een factor samengevat en 2) de bewijzen voor *en* tegen de invloed van de factor op het ongeval samengevat. Op basis van de *evidence table* stelden de onderzoekers vast of een factor had bijgedragen aan het ongeval.

Analysesessies – Op basis van de informatie uit de Excel-tabel, de literatuur en de overige verzamelde kennis, voerde de inspectie daarnaast analysesessies en redeneerlijnsessies uit. In deze sessies stond de vraag centraal wat er, in grote lijnen, voor beeld ontstond over de verklaringen voor het ongeval. Via deze sessies deelden de onderzoekers informatie en kennis met elkaar. De sessies maakten inzichtelijk over welke mogelijke verklaringen of factoren nog positief dan wel negatief bewijs ontbrak en ondersteunden de inspectie bij het opstellen van de redeneerlijn van het rapport.

Tegenspraak

Om beïnvloedende *biases*, zoals *hindsight bias*, *confirmation bias* en *information bias*, te beheersen heeft de inspectie op verschillende momenten in het proces tegenspraak van buiten het projectteam georganiseerd (zowel binnen als buiten de IVD). Voor de tegenspraak consulteerde de inspectie experts uit de luchtmacht en experts op het gebied van methodologie, psychologie en organisatiecultuur.

Bijlage B Bibliografie

- Aronson, E. (2010). Group polarisation. *Social Psychology*, (p. 273).
- Military Aviation Authority, the Netherlands (2018). 12. Alcohol. MAR-GCL3 GM, (p. 16).
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, (p.18).
- Centrum voor Mens en Luchtvaart. (2022). Handboek Vliegmedisch. *Handboek Vliegmedisch*, (p. 46).
- CLSK. (2022). *Integrale Beleidsverklaring CLSK*.
- CLSK. (28 november 2022). *Voorschrift Bedrijfsvoering CLSK*, [Begrippenkader-Overzicht](#).
- De Hersenstichting. (augustus 2023). www.dehersenstichting.nl.
- Dekker, S. (2011). Complexity, control and influence. *Drift into failure*, (p. 171).
- Dekker, S. (2014). But.....What about the idiots? *The Field Guide to Understanding 'Human Error'*, 3th edition, (p. 8-14).
- Directie Veiligheid. (1 oktober 2019). *SG Aanwijzing-007, Veiligheid, Gezondheid en Milieu bij Defensie*.
- Drs. D.A.M. Twisk & A. Stelling Msc. (2014). *Risicogedrag van jongeren vraagt integrale aanpak*. R-2014-9 SWOV.
- Drs. K. van den Heuvel & LKOL drs. H. Scharroo (2023). *Visie Leiderschap Defensie*. ECLD.
- Generaal Eichelsheim. (2023, maart 8). Interview: *Transformatiekracht - de leiderschapspodcast*. (W. Kwaks).
- Giebels. (2018). *Onderzoek naar een sociale veilige werkomgeving bij Defensie*.
- Grutterink en van Oudenhoven. (2016). *Groepen aan het werk*, 7e druk.
- Gunnar Breivik, T. S. (2029). *Risk-Taking and Sensation Seeking in Military Context: A Literature Review*. SAGE Open.
- De Haan, E. H. (2014). *De schaduwkant van leiderschap*.
- Jellinek Kliniek. (2023). informatie. www.jellinek.nl.
- Kaptein, M. (2022). *A paradox of ethics: Why people in good organizations sometimes do bad things*.
- Kemper, T. D. (2006). *Power and Status and the Power-Status Theory of Emotions*. *Handbook of the Sociology of Emotions*, (p. 87-113).
- Kemper, T. D. (2011). Chapter 1. Introduction and Chapter 2. *Status and Power*. *Status, Power and Ritual Interaction*.
- Massachusetts Institute of Technology. (2022). [MIT](#).
- Ministerie van Defensie. (26 april 2019). *Gedragsregels Defensie*. *Gedragsregels Defensie Sociale Veiligheid & Integriteit*.
- Roggeveen, V. (2022). *Proefschrift: The influence of leadership on the prevention of safety incidents*.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership 4th edition*.
- Sykes & Matza. (1957). Techniques of neutralisation: A theory of delinquency. *American Sociological Review*, (p. 664-670).
- Luitenant-generaal Steur, C-LSK. (8 juni 2023). (Op1, NPO).
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2009). *De menselijke beslisser*.
- Zucherman, M. (2007). Chapter 2. *Sensation seeking and risky behavior*, (p. 51-72).

Bijlage C Afkortingenlijst

ACC	<i>Air Combat Command</i>
CDS	Commandant der Strijdkrachten
CLSK	Commando Luchtstrijdkrachten
C-ACC	Commandant <i>Air Combat Command</i>
C-LSK	Commandant Luchtstrijdkrachten
ECLD	Expertisecentrum Leiderschap Defensie
IVD	Inspectie Veiligheid Defensie
NAVO	Noord-Atlantische Verdragsorganisatie
Ops	Operatiën
PNOD	Pool Niet Operationeel Dienstvervoer

Bijlage D Lijst met begrippen

Confirmation bias (bevestigingsbias)

De neiging om informatie te zoeken, te interpreteren en te herinneren op een manier die overeenstemt met bestaande waarden, meningen of overtuigingen.

Conformisme

Conformisme kan omschreven worden als de verandering van gedrag of opvatting in de richting van een groep als gevolg van een reële of denkbeeldige groepsdruk.³⁸

Enculturalisatie

De (informele) overdracht van informele, voor zich sprekende regels van een organisatiecultuur.

Hindsight bias (beoordelen met de kennis achteraf)

De algemene neiging van mensen om onverwachte gebeurtenissen uit het verleden als voorspelbaar te beschouwen.

Incident

Een incident is een gebeurtenis die het potentieel heeft de dood van of letsel aan een persoon dan wel schade aan een zaak of het milieu te kunnen veroorzaken.³⁹

Information bias (informatie bias)

Een systematische vertekening van de determinant-uitkomstrelatie door het gebruik van onjuiste informatie over de determinant of over de uitkomst (of beide).

Gedragscode Defensie⁴⁰

Defensie is een organisatie met een unieke taak, in veelal moeilijke en soms gevaarlijke omstandigheden. In de Gedragscode Defensie staan de basiswaarden omschreven hoe Defensie verwacht dat medewerkers met elkaar, met anderen, met middelen en met bevoegdheden omgaan. Deze waarden gelden voor iedereen: op de werkvloer, op uitzending, op de kazerne en in de top van de organisatie.⁴¹ Het is de bedoeling dat iedere medewerker ermee bekend is en ernaar handelt. Dat houdt in: de vier kernwaarden ‘verbondenheid, veiligheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid’ kennen en deze kunnen vertalen naar het dagelijks werk. Om dit doel te halen moet de leiding ervoor zorgen dat de gedragscode onderdeel is van de organisatie en terugkomt in relevante processen, opleidingen en trainingen.

De gedragscode vormt de basis van wat bij Defensie onder integriteit wordt verstaan, namelijk: respectvol met elkaar (en met anderen) omgaan, waarbij rekening wordt gehouden met de rechten en belangen en wensen van alle betrokkenen.

³⁸ Conformisme hangt nauw samen met socialisatie, het proces waarbij iemand, bewust en onbewust, de waarden, normen en andere cultuurkenmerken van zijn groep krijgt aangeleerd.

³⁹ Defensie. (2019). SG-007: *Veiligheid, Gezondheid en Milieu bij Defensie*.

⁴⁰ Defensie. (2018). *Gedragscode Defensie*.

⁴¹ Integriteitsbeleid feb 2019, 4.1 Hoofden van de defensieonderdelen, p 14.

Groepsdenken

Bij groepsdenken is een groep van op zich zeer bekwame personen zodanig gericht op overeenstemming en eensgezindheid dat de kwaliteit van groepsbesluiten vermindert.⁴²

Groespolarisatie

Bij groespolarisatie wordt de mening van groepsleden extremer in die richting waartoe men aanvankelijk al neigde.⁴³

Leiderschap (ECLD)

Leiderschap is dat wat er in een bepaalde context tussen mensen gebeurt, op het moment dat er één gaat leiden en een ander gaat volgen om tot een gezamenlijk doel te komen.⁴⁴

Ongeval

Een ongeval is een gebeurtenis die de dood van of letsel aan een persoon dan wel schade aan een zaak of het milieu heeft veroorzaakt.⁴⁵

Organisatiecultuur

Organisatiecultuur omvat een patroon van gedeelde basisveronderstellingen, welke zijn geleerd door de groep tijdens het omgaan met externe en interne uitdagingen. Deze veronderstellingen waren succesvol en worden daarom beschouwd als zijnde valide. De cultuurwaarden worden doorgegeven aan nieuwe groepsleden als zijnde de juiste manier om te kijken, denken en voelen in relatie tot die problemen.⁴⁶

Risico

Risico is een gevaar dat zich door een scenario kan manifesteren met een ongewenst effect op de mens, de middelen en de omgeving en daarmee op de organisatie en op haar doelstellingen. Een risico wordt vaak uitgedrukt als een combinatie van de gevolgen van een gebeurtenis (met inbegrip van wijzigingen in omstandigheden) en de bijbehorende waarschijnlijkheid dat de gebeurtenis zich voor doet. Risico's kunnen betrekking hebben op verschillende niveaus en processen.⁴⁷

SG-Aanwijzing 007: Veiligheid, Gezondheid en Milieu

De verplichtingen van Defensie als werkgever zijn, tezamen met een aantal verplichtingen uit de Arbowetgeving, vastgelegd in de SG-aanwijzing 007 "Veiligheid, Gezondheid en Milieu bij Defensie" (VGM), een veiligheidsmanagementsysteem dat is bedoeld om risico's te inventariseren, te analyseren en zo nodig maatregelen te nemen voor een veilige bedrijfsvoering.

⁴² Irvin Janis. (1972). 'a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members' strivings for unanimity overrides their motivation to realistically appraise alternative courses of action'.

⁴³ Elliot Aronson. (2010). Social Psychology. p 273. 'Tendency for a group to make decisions that are more extreme than the initial inclination of its members. These more extreme decisions are toward greater risk if individuals' initial tendencies are to be risky and towards greater caution if individuals' initial tendencies are to be cautious'.

⁴⁴ Defensie (ECLD). (2023). Visie Leidinggeven Defensie.

⁴⁵ Defensie. (2019). SG-007: Veiligheid, Gezondheid en Milieu bij Defensie.

⁴⁶ Edgar H. Schein. (2010). Organizational culture and leadership.

⁴⁷ Defensie. (2019). SG-007: Veiligheid, Gezondheid en Milieu bij Defensie.

Risicomanagement is een van de kernprocessen in het veiligheidsbeleid van Defensie. Leidinggevend en op elk niveau moeten zicht hebben op veiligheidsrisico's en kwetsbaarheden, zodat zij deze kunnen voorkomen of tot een aanvaardbaar niveau kunnen reduceren.⁴⁸ Dit geldt ook voor risico's op het gebied van sociale veiligheid.

Spanningsbehoefte

Spanningsbehoefte gaat over de behoefte naar nieuwe, gevarieerde, complexe en intense sensaties en ervaringen en de bereidheid om hiervoor risico's te nemen.

Tripod Beta

Tripod Beta is een ongevalsanalyse methode. Volgens de methode treden ongevallen op doordat barrières (risicobeheersmaatregelen) falen of afwezig zijn. Risico's falen door de context waarin mensen handelen. De context is weer een gevolg van achterliggende factoren (kenmerken van het systeem).

Voorval

Voorval is de term waarmee zowel onveilige situaties, incidenten als ongevallen worden bedoeld.⁴⁹

⁴⁸ Defensie. (2019). SG-007: *Veiligheid, Gezondheid en Milieu bij Defensie*. Hoofdstuk 1 Inleiding. 1.2 Kernprocessen VGM-management.

⁴⁹ Defensie. (2019). SG-007: *Veiligheid, Gezondheid en Milieu bij Defensie*.

Bijlage E *Commentaar betrokken partijen*

Een conceptversie van dit rapport is aan de betrokken partijen voorgelegd voor de controle op feitelijke onjuistheden. De inspectie heeft alle reacties verwerkt in de definitieve versie van het rapport. Deze reacties zijn niet afzonderlijk vermeld.

Colofon

Inspectie Veiligheid Defensie

Bezoekadres:

Majoor Jan Linzel Complex
Brasserskade 227a
2497 NX Den Haag

Postadres:

Postbus 90701
2509 LS Den Haag
MPC 58B

www.ivd.nl

December 2023