

Leren, vakmanschap en vernieuwing in veiligheidsorganisaties

Organisaties die dagelijks werken aan veiligheid - zoals gevangenissen, politie en andere uitvoeringsdiensten - bevinden zich in een uniek spanningsveld. Hun opdracht is helder en publiek zichtbaar: risico's beheersen, mensen beschermen en bijdragen aan een veilige samenleving. Tegelijkertijd opereren zij in een realiteit waarin elke fout grote persoonlijke én maatschappelijke gevolgen kan hebben. Die wetenschap vormt, vaak ongemerkt, het weefsel van de organisatiecultuur. Het vergroot de neiging tot beheersing, het aanscherpen van regels en het vasthouden aan patronen die ooit veiligheid brachten, maar innovatie vandaag kunnen belemmeren.

Ontwikkeling is daarbij geen keuze maar een noodzaak: uitvoeringsorganisaties moeten blijven meebewegen met maatschappelijke veranderingen, nieuwe inzichten en veranderende verwachtingen. Alleen dan ontstaat een werk- en leefklimaat waarin kennis kan groeien, professionals vitaal blijven en de bedoeling overeind blijft: bijdragen aan een veilige én humane samenleving.

Organisatieontwikkeling in een omgeving waarin niets fout mag gaan

Ik bespreek vijf reflectieve perspectieven die breder gedragen zijn vanuit organisatiemanagement, hier toegepast op de ontwikkeling in veiligheidsorganisaties: een omgeving waarin niets fout mag gaan.

1. Veranderen: ontwikkelen als gezamenlijke beweging

In veiligheidsorganisaties is veranderen nooit alleen een technisch vraagstuk; het is een menselijk proces. De neiging om te spreken over 'implementatie', 'programma's' of 'trajecten' kan verhullen dat echte verandering ontstaat wanneer professionals zich eigenaar voelen van de beweging.

Ontwikkelen vraagt daarom om een lange adem, om ruimte voor onzekerheid en vooral om het besef dat groei niet begint bij het bevechten van het oude, maar bij het langzaam versterken van het nieuwe. In een context waar stilstand risico's vergroot, is ontwikkelen geen luxe maar een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

2. Anders Doen: maatwerk als zorgvuldig vak

Anders doen is geen pleidooi voor willekeur, maar voor zorgvuldige oordeelsvorming. Regelnaleving is noodzakelijk, maar zonder aandacht voor context en menselijke maat kan het systeem verharderen.

Reflectie vraagt van organisaties om niet alleen te kijken naar wat er formeel mag, maar ook naar wat er moreel nodig is. Maatwerk betekent soms juist níét doen wat wordt

gevraagd, maar uitleggen waarom iets anders beter bijdraagt aan veiligheid, herstel of vertrouwen. Anders doen vraagt moed én het vertrouwen dat professionals die moed zorgvuldig inzetten.

Voorbeeld uit de politiepraktijk:

Politied medewerkers komen ter plaatse bij een eenzijdig ongeval, een auto tegen een boom. De bestuurder wordt met de ambulance meegenomen. Achterin de auto blijken warme maaltijden te staan, met daarbij een adressenlijst. De collega's aarzelen niet, ze zetten de maaltijden in de dienstauto en bezorgen deze op de drie adressen van de lijst. Ze ontvangen grote dankbaarheid en waardering van de ouders die alsnog hun warme maaltijd bezorgd kregen. Is dit politiewerk? De regels schrijven dit niet voor. Dit is humaniteit. Anders doen. Maatwerk. Van waarde zijn.



3. Systeemwereld en leefwereld: zoeken naar wederkerigheid

Regels, protocollen en hiërarchie beschermen de orde en veiligheid. Maar in gevangenissen en andere uitvoeringsorganisaties zien we hoe de systeemwereld, als ze te dominant wordt, de leefwereld onder druk zet. Dan worden medewerkers uitvoerders van regels in plaats van dragers van vakmanschap. Gedetineerden worden ontvangers van procedures in plaats van deelnemers aan hun eigen ontwikkelproces. Reflectie vraagt ons stil te staan bij de vraag: dienen de regels nog de bedoeling? Een meer wederkerige relatie tussen systeem- en leefwereld geeft ruimte voor professionele afwegingen, maatwerk en betekenisvolle interactie. En vergroot de kans op resocialisatie, kwaliteit en duurzame veiligheid.

4. Vakmanschap: ruimte voor professionele autonomie

Goed vakmanschap is de sleutel tot kwaliteit in een omgeving waarin niets fout mag gaan. Medewerkers in de uitvoering zien dagelijks wat nodig is. Zij kennen de nuance, de risico's én de mogelijkheden.

Maar vakmanschap gedijt alleen wanneer professionals handelingsruimte ervaren. Ruimte om af te wijken van regels wanneer dat nodig is, om maatwerk te bieden, om te leren en te reflecteren. Organisaties die autonomie, zingeving en professionele ontwikkeling centraal zetten, laten structureel betere resultaten zien en kennen minder verzuim en verloop.

Voorbeeld uit de gevangenis:

De mentor van een veelpleger ziet gedragsverandering bij hem; ze vermoedt een psychose. Ze stelde de man voor samen te wandelen op de luchtplaats; frisse lucht, ruimte, weinig prikkels, dat zou hem goed doen. Maar toen ze zich samen meldden bij de buitendeur weigerde de bewaker de deur te openen, omdat het tegen de regels is om een-op-een op de luchtplaats te zijn. 'Je kunt meekijken op de camera's', probeerde ze nog. Tevergeefs. Terug op de afdeling moet de gedetineerde terug in zijn cel van vijf bij twee meter, waar hij achter de gesloten deur alleen is met al zijn angsten.

De mentor probeert zich over de teleurstelling heen te zetten. Natuurlijk snapt ze de regels en wil ze graag veilig werken, maar in deze situatie was het volgens haar deskundige oordeel veiliger om samen op de prikkelarme luchtplaats rustig in gesprek te gaan.

5. Leiderschap: richting geven, ruimte scheppen

Ontwikkeling begint bij leiders die vertrouwen boven controle plaatsen. Dienend leiderschap richt zich op het *wat* en *waarom*, en laat het *hoe* over aan de vakmensen. Het vraagt moed om ruimte te geven, om afwijkingen toe te staan, om een hitteschild te zijn wanneer er iets misgaat.

In modern leiderschapsonderwijs zien we dat leiderschap vooral gaat over faciliteren, verbinden en betekenis geven. Hoop bieden is daarbij essentieel: het vermogen om mensen mee te nemen in een aantrekkelijk toekomstbeeld en hen te ondersteunen bij het zetten van de eerste stappen.

Vijf adviezen

1. Zet de bedoeling centraal
2. Vergroot de handelingsruimte van professionals
3. Houd zicht op de onderstroom
4. Herstel de menselijke maat
5. Ga rijker verantwoorden

In een omgeving waarin niets fout mag gaan, lijkt ontwikkelen soms riskant. Maar reflectie leert dat juist beweging ruimte creëert voor veiligheid, humaniteit en kwaliteit. Door te investeren in vakmanschap, leiderschap en een gezonde relatie tussen systeem en leefwereld, ontstaat een uitvoeringspraktijk die zowel betrouwbaar als menselijk is en daarmee toekomstbestendig.

Bronnen

Dam, M. van (2025). Veranderen achter gesloten deuren. *Organisatieontwikkeling als er niets fout mag gaan*. Deventer: www.verhaalmetimpact.nl.

Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties*. Boom.

Roks, R., G. Custers, R. Staring, J. Jansen, S. Struijk & J. Stigter (2024). *Grip of in de greep?* Erasmus University Rotterdam.

Vos, J., J. Scherpenisse, J. Nap, C. Los & E. Koedam (2023). *Verantwoorden in verbinding*. Politie, Politieacademie, RONT, NSOB.



Marga van Dam MSc werkte in verschillende leidinggevende rollen bij de politie en Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Daar bouwde ze aan vernieuwende teams en maakte ruimte voor het vakmanschap van medewerkers. In de gevangenis startte ze een ontwikkelprogramma, waarin haar visie op menselijke ontwikkeling en leiderschap tot uiting kwam.