

# 'OMDAT IK HET ZEG'

## Kadaverdiscipline steeds zeldzamer, zeker in het leger

OP JE STREPEN GAAN STAAN IS NIET ALLEEN ONAANGENAAM GEDRAG, HET KAN OOK HEEL GEVAARLIJK ZIJN. VOOR AUTORITAIR GEZAG BLIJKT IN KRITIEKE SITUATIES GEEN PLAATS.

tekst **Chris Sprangers** illustraties **Claudie de Cleen**

**E**en paar dagen in de week zijn Guy van Son en Steven Becker gezagvoerder en opleider bij een grote luchtvaartmaatschappij. De overige dagen zijn ze GUST Aviation Based Coaching en trainen ze groepen uit het bedrijfsleven – managementteams, directies. Op de flight simulator, dat wel. Niet om ze te leren vliegen, maar om ze te leren omgaan met leiderschap en gezag onder hoge druk in situaties van leven en dood. 'We dachten: de kennis die de luchtvaart heeft opgedaan met gezag en veiligheid, kun je ook elders gebruiken', aldus Becker. Dus roeren hij en Van Son zich inmiddels ook in ziekenhuizen, waar ze bij heel wat chirurgen en opleiders een gewillig oor vinden voor hun ideeën. Want ook in de operatiekamer staat de dood de artsen vaak op de vingers te kijken. Een paar decennia geleden zou niemand aan zo'n training gedacht hebben. Gezag stond niet ter discussie. De baas was de baas en wat die zei, dat deed je. Dat gezag ook zijn destructieve kant kon hebben, was nog bij niemand opgekomen – dat er doden zouden kunnen vallen 'omdat ik het zeg'.

### Tenerife

De burgerluchtvaart werd wakker geschud op 27 maart 1977, toen een Boeing 747 van de KLM te Tenerife zich

in een 747 van PanAm boorde. In dichte mist was het PanAm-toestel op de startbaan aan het taxiën, toen het KLM-toestel van dezelfde baan ging opstijgen. Alom was er onduidelijkheid over de positie van de vliegtuigen. Na een reeks van op zich kleine misverstanden zette het KLM-toestel de start in. De boordwerktuigkundige riep nog tot twee maal toe: 'Is hij niet van de baan af dan, die PanAmerican?' 'Jawel', antwoordde de gezagvoerder, de waarschuwing van zijn ondergeschikte in de wind slaand en vol gas gevend. Een paar seconden later blijkt het PanAM-toestel er nog wel degelijk te rijden. Maar dan is het al te laat. Het ene vliegtuig ramt het andere midscheeps. Er zijn 574 doden – het ernstigste vliegtuigongeluk uit de geschiedenis.

Een van de conclusies uit de latere analyse van het ongeluk was dat het ongeluk had kunnen worden voorkomen als er anders met het gezag was omgegaan. De gezagvoerder, die al vloog sinds 1947 en hoofdinstructeur was, had misschien alleen nog in God zijn meerdere. Hordes piloten had hij opgeleid en geëxamineerd – inclusief de bemanning van het gewraakte toestel. Ook al waren de anti-autoritair jaren zestig voorbij, in de luchtvaart heette de gezagvoerder niet voor niets 'gezagvoerder'. Die sprak je niet tegen –

**Ook al waren de anti-autoritair jaren zestig voorbij, in de luchtvaart heette de gezagvoerder niet voor niets 'gezagvoerder'**

en al helemaal niet als hij al met één been in de hemel stond. En als je al een bezwaar opperde – zoals de bwk in Tenerife had gedaan – hield je niet aan als je geen gehoor kreeg, ook al zag je je eigen einde naderen. 'Dergelijke gezagsverhoudingen zie je nu nog wel bij sommige buitenlandse maatschappijen', aldus Van Son. 'Daar heb je eerst de gezagvoerder, dan God zelf, dan een hele tijd niets en dan de rest van de bemanning.'

Na 'Tenerife' ging het roer in de cockpit volledig om. Er werden nieuwe standaardprocedures ingevoerd waarin ieders rol in strikte protocols werd vastgelegd; en de gezagsverhoudingen gingen compleet op de schop. 'Als nu een co-piloot een bezwaar oppert, als in de Tenerife-situatie, zou de gezagvoerder daar meteen gevolg aan geven', zegt Van Son.

### Generatieprobleem

Van de cockpit naar de operatiekamer lijkt een eind, maar de overeenkomsten zijn legio. 'Op beide plaatsen moet een min of meer hiërarchisch geordend team moeilijk werk doen in een technische omgeving', zegt hartchirurg Alexander Vonk, hoofd van de afdeling Cardio-Thoracale Chirurgie van het VU medisch centrum. Ook in de ziekenhuizen ligt de menselijke fout op de loer. Naar schatting vallen

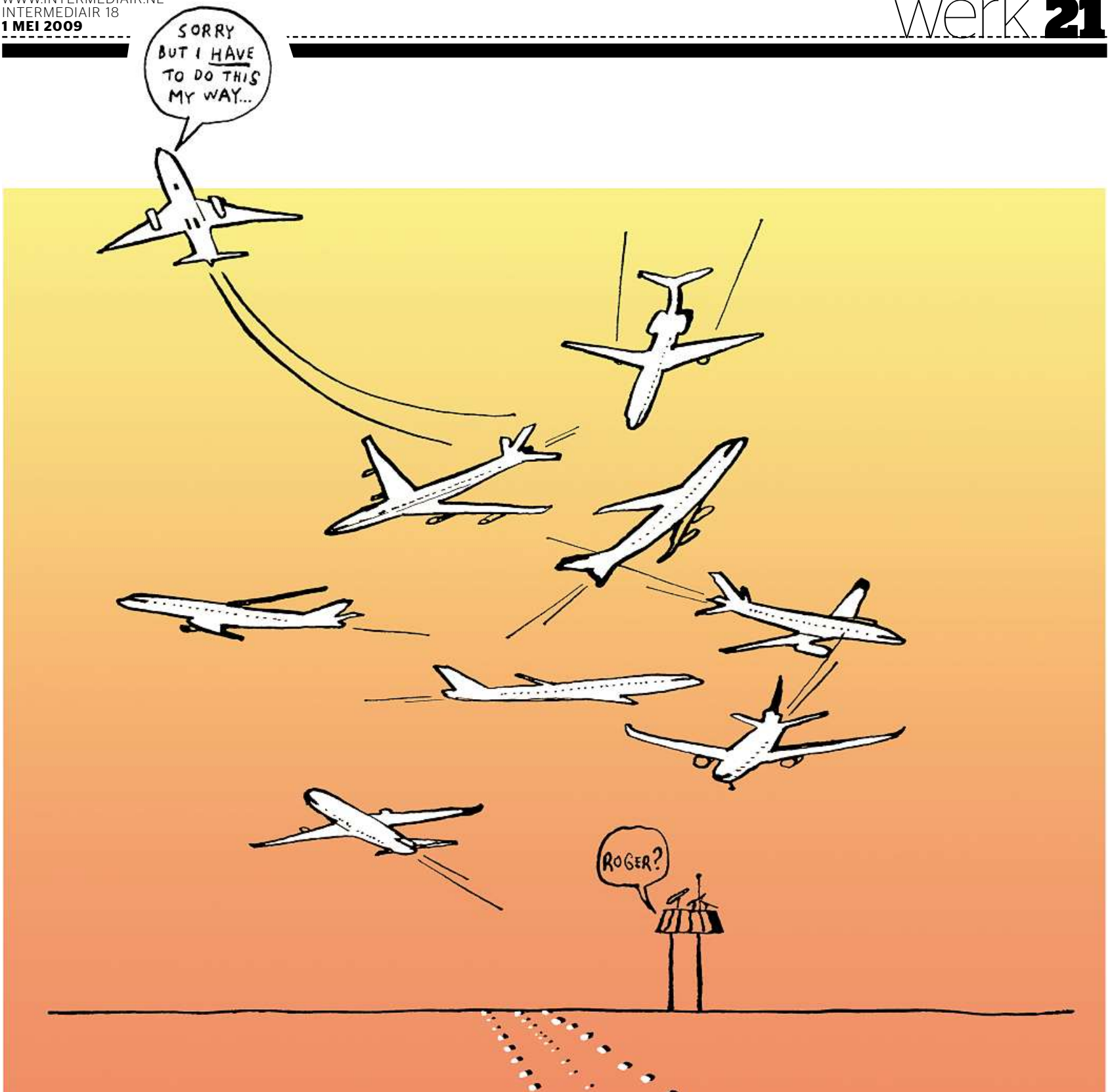


### TE BELEEFD

Op 25 januari 1990 stort een Boeing 707 van de Columbiaanse luchtvaartmaatschappij Avianca bij New York neer, bij gebrek aan brandstof. Men neemt aan dat de Columbiaanse bemanning uit ontzag voor de Amerikaanse verkeersleiders niet duidelijk heeft weten te maken dat de brandstof bijna op was.

### GEEN TEGENSPRAAK

Het ernstigste vliegtuigongeluk ooit, op 27 maart 1977 te Tenerife, kostte 574 mensen het leven. Belangrijk in de oorzakelijke keten was het feit dat bemanningsleden de zeer ervaren gezagvoerder niet durfden te corrigeren.



er in Nederland iedere dag gemiddeld 4,7 doden bij operaties door incidenten die voorkomen hadden kunnen worden. Allemaal potentieel vermijdbaar; als iemand maar tijdig en adequaat had ingegrepen. 'De meest fouten zijn niet technisch van aard, maar zitten in de communicatie', zegt Marlies Schijven, chirurg aan het UMCU en

aldaar Hoofd klinisch vaardigheidsonderwijs. 'Als je als assistent iets ziet wat niet goed is, durf je niet altijd je mond open te doen.' 'In veel o.k.'s wordt nog steeds op het pre-Tenerife niveau gecommuniceerd', beaamt Van Son. En inderdaad hoor je anekdotes over operatie-assistenten die zwijgend toezien hoe de hoogle-

raar-chirurg de patiënt dichtnaait met achterlating in de patiënt van een deel van het instrumentarium. 'Het is mij in mijn opleiding nog wel gebeurd dat ik met een instrument een tik op mijn vingers kreeg van de chirurg als ik iets deed dat hem niet aanstond', zegt Vonk, die er wel meteen bij zegt dat het zo schril momenteel niet meer voor-

komt. 'Inderdaad, het is vooral een generatieprobleem', beaamt Schijven. 'Maar let wel: chirurgen zijn allemaal alpha-mannetjes met een heel charmante babbel. En daar wordt de besluitvorming wel door gekleurd. Al moet ik erbij zeggen dat er ook mensen zijn gered juist dankzij deze attributen.'



SPREKT ZIJN/HAAR LEIDINGGEVENDE NIET AAN ALS DEZE ZICH ONVEILIG GEDRAGT



BRON: UNIVERSITAIR MEDISCH CENTRUM UTRECHT

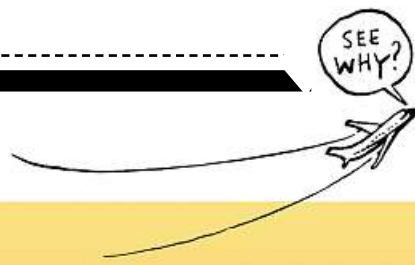
### VERMIJDWARE SCHADE

Nederlandse cijfers:

- \* Jaarlijks 1,3 miljoen ziekenhuisopnames
- \* Daarvan lijdt 5,7% onbedoelde schade
- \* 2,3% betreft vermijdbare schade
- \* Dat zijn 30.000 patiënten

- \* 6.000 patiënten ondervinden blijvend letsel
- \* 1.735 patiënten overlijden: vermijdbare sterfte
- \* Kosten: 1% ziekenhuisbudget: € 167 miljoen

BRON: EMGO/NIVEL 2007



#### ► Kadaverdiscipline

Opmerkelijk genoeg lijken de strijdkrachten – bolwerk van autoritair gezag immers? – heel wat vlotter met gezag om te gaan dan de ziekenhuizen. 'Van de kadaverdiscipline van het Pruisische leger is niets meer over', zegt generaal-majoor Siem van Groningen, die als directeur van de Nederlandse Defensie Academie (waaronder de KMA valt) honderden officieren in spe heeft zien langskomen. Het leger heeft het 'situationeel leiderschap' omarmd. En dat moest ook wel, want zo'n beetje alles wat met oorlog te maken heeft, is veranderd. Het leger is technischer geworden, wat technenuten een grotere stem in het kapittel geeft; oorlog wordt niet meer over onoverzichtelijke uitgestrekte fronten gevoerd, maar in kleine eenheden, waardoor ook de beslissingsbevoegdheid voor een deel naar lagere niveaus is verschoven. En 'een missie uitvoeren' betekent niet meer gewoon aanhoudend recht vooruit schieten, maar vandaag schieten, morgen overleggen met een dorpsoudste en weer een dag later met een lokale aanneemer over de aanleg van een weg. De moderne officier is, kortom, van alles

#### 'Als je onder hevig vuur ligt, moet er over beslissingen van de leidinggevende geen discussie zijn'

en nog wat tegelijk. Meer dan ooit tevoren moet hij gecompliceerde situaties kunnen overzien en analyseren. En daarbij kan hij alles en iedereen gebruiken die hem kan bijstaan. Dus hoort bij de planning van een actie de kapitein ook de soldaat die het terrein goed kent en de korporaal die tot op zes cijfers achter de komma weet wat je met de helikopter kunt uithalen. En dan kan het ook gebeuren dat een korporaal die bij een gevechtsvliegtuig de nodige controles moet uitvoeren de kolonel – vele rangen hoger dan hij – in de cockpit aan de grond kan houden als zijn checks op een fout wijzen. 'Die kolonel zal zich wel drie keer bedenken om die beslissing van zijn ondergeschikte te negeren', aldus Van Groningen. De situatie be-

slust wie wat in de melk te brokkelen heeft.

#### Onder vuur

Gezagvoerder, generaal en chirurg: allen zijn het er inmiddels over eens dat de hulpmiddelen die je in kritieke situaties ter beschikking staan, de mensen om je heen zijn. 'Ik moet tegenwoordig de eerste situatie nog zien waarin de gezagvoerder zonder naar zijn bemanning te luisteren op zijn strepen gaat staan', zegt gezagvoerder Becker dan ook. 'Als je onder hevig vuur ligt, moet er over beslissingen van de leidinggevende geen discussie zijn', zegt Van Groningen. 'Maar daarbuiten moet je als leidinggevende gebruikmaken van alles wat je gebruiken kunt. En dat zijn de mensen om je heen.' 'Door je mening door te drijven snijd je je enige resources af: de andere bemanningsleden.' 'Ik zie mezelf als regisseur', zegt chirurg Vonk. 'Het heeft geen enkele zin mensen onder druk te zetten. Dan maak je jezelf contraproductief. Je maakt anderen ongelukkig, geeft ze stress en in het uiterste geval luisteren niet meer naar je.' En dat is waar doden vallen.

CHRIS.SPRANGERS@INTERMEDIAIR.NL

#### DODEN IN DE VS

In de VS overlijden in ziekenhuizen ieder jaar naar schatting tussen de 44.000 en 98.000 patiënten door medische fouten. Aldus het geruchtmakende rapport *To Err Is Human*, in 1999 gepubliceerd door het Amerikaanse Institute of Medicine.



#### SISSER

Op YouTube staat een huiveringwekkend filmpje waarin een botsing à la 'Tenerife' dreigt te gebeuren (<http://tinyurl.com/Inter1448>). Zelfstandig ingrijpen door de piloot voorkomt een ramp.