

Team resource management

Interne publicatie door Dr B. De Vries en Drs. E.Chr. Tilleman, verbonden aan adviesbureau Berenschot

De dramatische vliegtuigramp op het Spaanse eiland Tenerife waarbij een KLM Boeing in botsing kwam met een Boeing van PanAm wordt doorgaans genoemd als hét incident dat heeft geresulteerd in het ontstaan van Team Resource Management (TRM). Een vliegtuigramp die in 1977 plaatsvond en die aan 583 mensen het leven kostte en waarbij 61 mensen gewond raakten. Slecht zicht als gevolg van hevige mist in combinatie met enkele cruciale communicatiestoornissen (én daaruit voortkomende besluitvorming) resulteerde in één van de ernstigste vliegtuigrampen in de historie van de luchtvaart.

TRM (of ook wel Crew Resource Management in de luchtvaart) is een manier van werken die er juist op gericht is om menselijke fouten te voorkomen (zoals de besluitvorming in de cockpit) met name in een omgeving waarbij foutieve besluiten zeer veel impact kunnen hebben. Vanuit de luchtvaart heeft TRM dan ook zijn intrede gedaan binnen ziekenhuizen, de brandweer, de internationale scheepvaart, de luchtverkeersleiding, bij kernenergiecentrales en de offshore industrie. Uiteenlopende werkomgevingen die echter gemeen hebben dat de impact van foutieve besluitvorming verregaande consequenties kan hebben.

Ter illustratie gebruiken wij hierbij een citaat van een gezagvoerder van de in 1989 gecrashte United Airlines Flight 232.

...the preparation that paid off for the crew was something ... called Cockpit Resource Management.... Up until 1980, we kind of worked on the concept that the captain was THE authority on the aircraft. What he said, goes. And we lost a few airplanes because of that. Sometimes the captain isn't as smart as we thought he was. And we would listen to him, and do what he said, and we wouldn't know what he's talking about. And we had 103 years of flying experience there in the cockpit, trying to get that airplane on the ground, not one minute of which we had actually practiced [under those failure conditions], any one of us. So why would I know more about getting that airplane on the ground under those conditions than the other three. So if I hadn't used [CRM], if we had not let everybody put their input in, it's a cinch we wouldn't have made.

Hoewel er veel slachtoffers te betreuren vielen, werd het kordate en vooral koelbloedige optreden van de bemanning geprezen. Dankzij hen was er ook een groot aantal overlevenden. Hun handelen wordt gezien als een schoolvoorbeeld van geslaagd crew resource management.

Binnen TRM wordt er expliciet aandacht besteed aan 7 aspecten. Aspecten die binnen teams een grote invloed hebben op de kwaliteit van hun prestaties. Deze 7 aspecten zijn achtereenvolgens:

- Assertiviteit
- Leiderschap
- Besluitvaardigheid
- Analyse
- Omgevingsbewustzijn
- Aanpassingsvermogen
- Communiceren

Nemen wij ter illustratie de Tenerife ramp als voorbeeld hierbij dan zouden wij (kort door de bocht) de conclusie kunnen trekken dat er, in het kader van TRM, het nodige opvalt te aanzien van het aspect Communicatie maar zeker ook ten aanzien van de aspecten Assertiviteit en Leiderschap.

Vanuit oogpunt van opleiden, trainen en oefenen van TRM is het analyseren van dergelijke casus een dankbare activiteit. Het is vaak heel wel mogelijk om oorzaken van ongelukken te kunnen relateren aan de 7 aspecten van TRM ook al is er vaak sprake van technische storingen en mankementen. Uiteindelijk is het altijd de samenloop van omstandigheden die maken dat het echt fout gaat en menselijk gedrag speelt in die samenloop praktisch altijd een belangrijke rol.

Echter, het gaat bij het opleiden, trainen en oefenen natuurlijk niet primair om het presenteren van een goed geanalyseerde casus los van het feit dat het didactisch enorm helpt om een pakkende en illustratieve casus te kunnen presenteren. Tegenwoordig gebruiken wij overigens de casus van Turkish Airlines (Turkish Airlines vlucht 1951, 2009) als voorbeeld bij onze TRM trainingen. Waar het natuurlijk wel om gaat is dat deelnemers aan een TRM training uiteindelijk in staat zijn om effectief gedrag ten toon te spreiden. Effectief gedrag waardoor er in de praktijk kwalitatief goede besluitvorming kan plaatsvinden en fouten zoveel mogelijk voorkomen kunnen worden.

In onze optiek is daarbij een belangrijke voorwaarde dat een team in staat is om te reflecteren op eigen aanpak. Zitten wij op het juiste spoor, zijn wij bezig met de juiste dingen en laten wij alle belangrijke aspecten, ook al staan wij onder druk en is het heel spannend, toch voldoende aan bod komen? Met andere woorden, zijn wij ook in het hier en nu in staat om aanpassingsvermogen te laten zien? Zijn wij in staat ons gedrag aan te passen aan de situatie omdat wij "in the heat of the moment" wellicht teveel doordraven en teveel op één spoor blijven zitten? Dus niet alleen aanpassingsvermogen gelet op veranderende omstandigheden gekoppeld aan de primaire missie maar ook aanpassingsvermogen als gevolg van reflectie op eigen gedrag in het hier en nu.

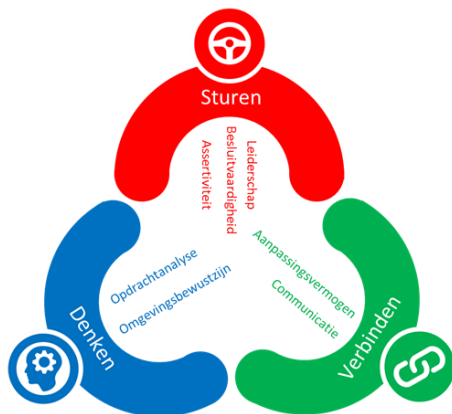
Het is onze ervaring dat deelnemers vaak heel goed weten wanneer de samenwerking binnen een team goed verloopt. Dat er naar elkaar wordt geluisterd, dat de meerwaarde wordt ervaren van elkaars inbreng maar ook dat er lekker tempo wordt gemaakt en er voortgang wordt geboekt. Het is ook onze ervaring dat deelnemers heel goed weten wanneer het niet lekker loopt. Maar dat het daarbij wel heel lastig is om dit goed te duiden of onder woorden te brengen, er daarom soms ook maar niets wordt gezegd en er wordt doorgegaan op hetzelfde spoor. En dat staat dus haaks op de o zo belangrijke TRM competentie "aanpassingsvermogen".

En dit is in onze optiek ook volstrekt logisch. Als getrainde observant kijken naar groepsprocessen en daar feedback op geven is iets anders dan als teamlid reflecteren op eigen groepsgedrag en dit met de juiste woorden aan de orde stellen. Er gaan talloze vragen door het hoofd van de deelnemers en de meesten hebben er op dat moment niet meteen antwoord op. "Wat gebeurt er nu precies? Waar heb ik last van op dit moment? Onder welke groepscompetentie valt dit? En hoe moeten wij het dan anders gaan doen?" En voordat je het weet is het moment voorbij, eisen andere zaken je aandacht op en zit je als team vast in een interactiepatroon. Een interactiepatroon waarvan

iedereen wel weet dat het niet optimaal loopt maar niemand de woorden kan vinden om het te kunnen doorbreken.

Teneinde dit proces te faciliteren gebruiken wij tijdens onze training een heel handig hulpmiddel. Een hulpmiddel dat deelnemers in staat stelt op een effectieve wijze te reflecteren op het groepsproces en daarbij op een begrijpelijke wijze aan de orde te stellen of het team op het juiste spoor zit.

Het kernwoord is daarbij eenvoudig. Wij hebben de 7 groepscompetenties gegroepeerd rondom de drie hoekpunten van een driehoek. Wij hebben daarbij de onderstaande indeling gebruikt en daarbij de hoekpunten de volgende benaming gegeven: Sturen, Denken en Verbinden.



De bovenste driehoekpunt is het hoekpunt van sturen. Sturing geven aan anderen, binnen en buiten het team, besluiten nemen en knopen doorhakken en daarbij niet het kaas van het brood laten eten. Staan voor je mening en afdwingen dat je spreektijd hebt. Kortom, het hoekpunt van de daadkracht. Onmisbaar in een goed werkend team maar vanzelfsprekend risicovol indien te overmatig gebruikt en niet meer in balans met de andere hoekpunten. Teams die sterk opereren vanuit dit hoekpunt en dus een overmatig accent leggen op de drie aspecten Assertiviteit, Besluitvaardigheid en Leiderschap zitten doorgaans

sterk op resultaat en tempo maar “vergeten” in hun voortvarendheid het (door-)denken op kwesties en de verbinding met de omgeving en de situatie. De KLM crew van het ramptoestel op Tenerife kan getypeerd worden als daadkrachtig met daarbij te weinig aandacht voor het denken en de verbinding. Belangrijk punt hierbij is de het gaat om de netto output van het team. Ook al zijn er teamleden die aandacht vragen voor het heroverwegen van een besluit of het verifiëren van de informatie, als deze initiatieven of verzoeken het niet “halen” en dus onderbelicht blijven in het handelen van het team dan is dus de netto opbrengst van het team daadkrachtig maar uiteindelijk weinig doordacht.

Linksonder bevindt zich het hoekpunt van denken. Doordenken, analyseren en zorgvuldig in de context plaatsen. Het hoekpunt van de overweging. Onmisbaar in een goed werkend team maar vanzelfsprekend eveneens risicovol indien te overmatig gebruikt en niet meer in balans met de andere hoekpunten. Teams die sterk opereren vanuit dit hoekpunt en dus een overmatig accent leggen op de aspecten Analyseren en Omgevingsbewustzijn zitten doorgaans sterk op het nader overdenken van kwesties en het door analyseren maar vergeten in hun zorgvuldigheid dat de klok doortikt en dat actie is vereist. Een illustratief voorbeeld hierbij is de cockpitcrew van vlucht United Airlines Flight 173 die een uur lang aan het proberen was om een probleem met het landingsgestel op te lossen terwijl ondertussen de brandstof op aan het raken was. Het vliegtuig crashte 6 mijl voor de landingsbaan van Portland International Airport.

Tot slot bevindt zich rechtsonder het hoekpunt van verbinden. Verbinden met elkaar, de buitenwereld en met het probleem. Het hoekpunt van de afstemming. Onmisbaar in een goed werkend team maar vanzelfsprekend eveneens risicovol indien te overmatig gebruikt en niet meer in balans met de andere hoekpunten. Teams die sterk opereren vanuit dit hoekpunt en dus een overmatig accent leggen op de aspecten communiceren en aanpassingsvermogen zitten doorgaans sterk op het afstemming, overleg en reflectie maar zetten uiteindelijk te weinig eigen koers uit. Zij worden daarmee speelbal van de omgeving en zijn onvoldoende in staat om grip te krijgen op het probleem en daadwerkelijk invloed uit te oefenen op de gang van zaken. Het gedrag behorende bij dit hoekpunt vertoont sterke overeenkomsten met het gedrag behorende bij het "Groene team" zoals beschreven in het artikel van Rozemarijn Dols (Wat doen tegenslagen met een managementteam, Management Executive juli/augustus 2009). Zij typeert daarbij het gedrag van het "Groene team" als volgt: "Trage besluitvorming door teveel nadruk op consensus, teveel in discussies over principes blijven hangen. Te weinig ruimte voor zakelijke en pragmatische overwegingen. Geen conflict durven aangaan en geen harde beslissingen durven nemen." Een illustratief voorbeeld uit onze eigen praktijk is het crisisteam dat tijdens één van onze simulatietrainingen uitblonk in onderlinge communicatie en reflectie op het groepsproces maar daarin teveel bleef hangen en uiteindelijk geen enkele daadkracht liet zien. Afspraken met de (fictieve) omgeving werden niet gehaald simpelweg omdat er door de voorzitter onvoldoende op voortgang werd gestuurd en er ook bij de overige teamleden onvoldoende gerichtheid aanwezig was op het resultaat.

Het kernwoord in het gebruik van deze driehoek is eenvoud. Het biedt teamleden een eenvoudig referentiekader op basis waarvan zij hun eigen functioneren tijdens oefeningen maar ook in de praktijk van alledag kunnen evalueren en in simpele bewoordingen zaken aan de orde kunnen stellen. Deelnemers zijn tijdens trainingen doorgaans goed in staat om de driehoek te gebruiken. De hoekpunten differentiëren goed, zij verschillen onderling duidelijk van elkaar waardoor het gemakkelijk is om de driehoek te gebruiken. Het gebruik van de driehoek vergroot de kans op succesvolle reflectie op eigen gedrag hetgeen op de eerste plaats het leren ten goede komt. Uiteindelijk draagt het ook significant bij aan het versterken van de groepscompetentie aanpassingsvermogen als gevolg van een effectieve reflectie op eigen gedrag in het hier en nu.