



Titel
Subtitel
Auteur
ISBN
Uitgeverij
Recensent

Professionals en 'the sweet spot of conflict'
Een etnografische studie onder vliegers
Dr. Eva van der Fluit
978-94-6203-975-9
Universiteit Utrecht
Ikol b.d. P. Dekkers

Professionals en 'the sweet spot of conflict'

De auteur is werkzaam als organisatieadviseur en is gespecialiseerd in professionele organisaties. Deze studie onthult hoe KLM-vliegers hun werkprestaties optimaliseren bij beginnend conflict en escalatie voorkomen zodat ze veilig thuis komen. Het boek geeft inzicht in hun praktijk van een positief en waarderend klimaat waarin ze conflicten klein houden en *framen* als leermoment. Ook laat het zien hoe hun management dit bevordert. De meeste praktijken zijn ontwikkeld na de vliegcrash in Tenerife in 1977 waarbij bleek dat ook captains feilbaar zijn.

Op 27 maart 1977 vond op het vliegveld Los Rodeos van Tenerife de grootste ramp uit de geschiedenis van de luchtvaart plaats. Een Boeing 747 van de KLM kwam tijdens de start in dichte mist in botsing met een Pan Am Boeing waarbij 583 mensen omkwamen. De KLM-captain was zonder toestemming aan de start begonnen terwijl de Pan Am Boeing zich nog op de startbaan bevond. De copiloot gaf aan dat nog geen toestemming voor de start was verleend. De captain brak de start in eerste instantie af, maar begon even later opnieuw aan zijn *take-off*, met fatale gevolgen. Naar aanleiding van dit ongeval werden verbeteringen in de radiotelefonieprocedures doorgevoerd en cockpitprocedures gewijzigd. Minder hiërarchie en meer wederzijdse instemming tussen bemanningsleden is de gevolgde richting. *Crew Resource Management* (CRM) is tegenwoordig een vast onderdeel van de vliegeropleiding en de nascholingscursussen, zowel in de civiele als de militaire luchtvaart. Bij de Nederlandse militaire luchtvaart worden de cursussen CRM verzorgd door het Centrum voor Mens en Luchtvaart (CML) te Soesterberg.

Het boek

Onder de titel *Professionals en the sweet spot of conflict* heeft managementconsultant Eva van der Fluit onlangs een promotieonderzoek gepubliceerd hoe KLM-vliegers tijdens hun werk een beginnend conflict indammen en escalatie voorkomen. Zou tijdens het vliegen een conflict ontstaan, dan vormt dat een gevaar voor de vliegveiligheid. Dit onderzoek is relevant voor alle professionals die conflicten willen voorkomen en voor leidinggevenden die een sociaal veilige en waarderende cultuur willen bevorderen. In de praktijk blijken conflicten namelijk veelvuldig voor te komen en vaak te eindigen in een machtsstrijd. Trainingen op dit gebied worden vaak als 'conflicthantering' aangeduid, waardoor de suggestie wordt gewekt dat conflicten te hanteren zijn om verdere problemen te vermijden. Een conflict kan echter ook productief werken, en dan wordt de term *the sweet spot of conflict* gebruikt. Dit is een situatie waarbij een verschil van mening van alle kanten bekeken wordt en leidt tot nieuwe inzichten en ideeën bij betrokkenen. Verschillen worden dan niet uit de weg gegaan, maar evenmin gaan emoties en machtsstrijd de boventoon voeren. In dit onderzoek ging de auteur op zoek naar de wijze waarop professionals met conflicten

omgaan, of zij de *sweet spot* bereiken en hoe zij escalatie voorkomen. Het doel was te onderzoeken hoe professionals tegenstellingen kunnen gebruiken om goed werk te leveren. Tijdens eerdere onderzoeken vanaf medio de jaren vijftig van de vorige eeuw vond een groot deel plaats onder de medische professie. Geen van deze onderzoeken besteedde echter aandacht aan het productieve conflict en de aandacht voor conflict als een proces was beperkt. Om die reden werd eerst een verkenning uitgevoerd in een Nederlands ziekenhuis of hier de *sweet spot of conflict* werd bereikt. Meest voorkomend waren conflicten tussen leidinggevenden en medewerkers, het oerconflict: leidinggevenden willen sturen en controleren, en medewerkers willen meer autonomie. De aanleiding was meestal ontevredenheid over elkaars werk. De uiteindelijke afloop van een conflict was vaak dat mensen vertrokken. Eerdere onderzoeken zouden hebben aangetoond dat de helft van het personeelsverloop in organisaties wordt veroorzaakt door onopgeloste conflicten. Een echte oplossing werd hierdoor zelden bereikt want het conflict zette zich voort onder de opvolgers.

Na deze verkenning volgde het hoofdonderzoek naar de *sweet spot of conflict*

onder vliegers. Het onderzoek was etnografisch van aard volgens een methode die in 1941 werd ontwikkeld om conflicten bij de Cheyenne Indianen te bestuderen.

De reden dat vliegers als beroepsgroep werden gekozen voor het onderzoek was dat goede samenwerking in de cockpit, net als op alle risicovolle werkplekken, een kwestie van leven en dood kan zijn. Hoe vliegers met conflict omgaan was nog niet eerder onderzocht en dit is de eerste studie hieromtrent. De promovendus analyseerde ruim 80 conflictsituaties waar KLM-vliegers bij betrokken waren. Uit het onderzoek bleek dat vliegers in de cockpit, maar ook in de interactie met het cabinepersoneel, minder conflicten hebben dan bij andere beroepsgroepen het geval is; een gevolg van de ontwikkelde technieken en constante trainingen in CRM na Tenerife. Ook spelen organisatorische maatregelen een rol. De luchtvaart heeft dus een duidelijke voorsprong ontwikkeld op dit gebied in vergelijking met andere beroepsgroepen. Door CRM hebben de vliegers zich getransformeerd tot teamspelers die zich bewust zijn van hun beperkingen. Onderwerpen voor conflicten, als gevolg van de complexe omgeving waarin wordt gewerkt, blijven bestaan, maar de omgang ermee is geconditioneerd en onder controle. Hierbij komen drie processen aan bod: convergeren, bevriezen of escaleren. In het eerste geval komt men er samen uit. Bij bevriezen wordt het probleem 'geparkeerd' en later - op de grond - alsnog opgelost. Bij escaleren stopt de onderlinge samenwerking en wordt eventueel een hogere leidinggevende ingeschakeld. Zover kan het tijdens de vlucht niet komen. Bij de onderzochte casussen werd de helft opgelost en de andere helft werd bevroren of escaleerde. Het proces van probleemoplossing lijkt samen te vallen met het bereiken van de *sweet spot of conflict* en vaak wordt van elkaar iets geleerd. Vliegers weten hoe ze met hun eigen emoties om moeten gaan en hebben geleerd hoe met die van anderen om te gaan. Zij willen collega's stressvrij en *happy* houden in het belang van de vliegveiligheid. Als een conflict zou leiden tot bevriezen dan blijft er gewerkt worden volgens de standaardprocedures uit de checklist. Pas na de vlucht, tijdens de debriefing of daarna, komt het conflict en de oorzaak daarvan aan de orde. Ook het management is er veel aan gelegen om een constructieve omgang met conflicten te bevorderen onder vliegers. Tot de bevredigende organisatorische maatregelen behoren de werk- en rusttijdenregeling, het opereren met bemanningen

in continu wisselende samenstellingen en het promotiesysteem dat geen ruimte over laat voor onderlinge competitie. Door al deze maatregelen ontstaat duidelijkheid en rust in de cockpit. Al tijdens de briefing voor de vlucht benadrukt de captain dat ieders inbreng belangrijk is voor een goed verloop van de vlucht.

De huidige generatie vliegers is, mede als gevolg van CRM-training, over het algemeen wars van grote ego's. Een vlieger ziet zichzelf niet meer als een grote man die alles kan. Zij leren van jongs af aan dat zij mensen zijn met fouten en emoties, dat zij open moeten staan om van elkaar te leren en zichzelf te verbeteren, een houding die ook door leidinggevendenden wordt gestimuleerd ten behoeve van de vliegveiligheid. Ook vanuit die hoek wordt gestreefd naar een cultuur om van fouten te leren. Fouten worden daarom ongaarne vervolgd en bestraft; zou dat wel gebeuren dan verdwijnt de zo noodzakelijke openheid. De onderzoeker concludeert dat het oerconflict - de onvermijdelijke wrijving tussen personen hoog en laag in organisaties - wel een belangrijk risicogebied is voor het ontstaan van conflict. Mensen houden er namelijk niet van om overruled te worden. KLM-captains leren onder meer in CRM-trainingen gezag uit te oefenen zonder het oerconflict te *triggeren*.

Nadere beschouwing

Tot zover de beschouwing over de studie van dr. Van der Fluit. De vraag rijst of deze ook relevant is voor de vliegerpopulatie binnen onze krijgsmacht. Het antwoord hierop moet bevestigend luiden; daarom worden CRM-cursussen aangeboden aan bemanningen van militaire vliegtuigen. Defensie beschikt sinds de jaren '90 over een substantieel aantal vliegtuigen die door een meerkoppige bemanning gevlogen dienen te worden: transportvliegtuigen, tankers, helikopters en maritieme patrouillevliegtuigen. Voor deze categorie is CRM-training inmiddels een vanzelfsprekendheid. Maar ook de categorie jachtvliegers is ontvankelijk voor CRM. Weliswaar biedt de F-16 cockpit maar plaats aan een persoon, maar de jachtvlieger verricht zijn werk niet in *splendid isolation*. Integendeel, zijn of haar werkzaamheden bestaan uit een vrijwel constante interactie met tot dezelfde formatie behorende vliegers die elkaar blind moeten kunnen vertrouwen zonder terug te vallen op een hiërarchische commandostructuur. CRM-principes zijn in feite, al ver voordat

de civiele - *multi engine* - luchtvaart zich deze eigen maakte, binnen de jachtvlieger *community* ontwikkeld, zonder deze als zodanig te benoemen. Briefings en debriefings kenmerken zich al decennia door een grote mate van openheid en eerlijkheid. Zonder een *feel-good* gevoel gaat niemand de *briefingroom* uit. Fouten worden erkend en toegegeven vanuit het besef dat ieders inbreng van belang is voor een succesvolle missie. Uiteraard bestaan er grote verschillen tussen de civiele en de militaire luchtvaart. In het eerste geval gaat het er om zo veilig en efficiënt mogelijk van A naar B te vliegen. In de jachtvliegerij gaat het er om met het wapensysteem, F-16 of wat dan ook, de opgedragen missie succesvol en zonder verliezen uit te voeren. Het besturen van het vliegtuig is daarbij iets dat bijna als een automatisme plaatsvindt, omdat het wapensysteem F-16 nu eenmaal gebouwd is om vanuit de lucht te functioneren. En de missie kan alleen succesvol worden uitgevoerd als alle betrokkenen optimaal functioneren. Daar is geen plaats voor grote ego's, jaknikkers en louter op promotie beluste individualisten. Wie niet in dat plaatje past, wordt tijdens de selectie al afgewezen en anders in een later stadium, tijdens de opleiding. Ook voor chronische 'ja-maar' figuren, die geen

kritiek kunnen velen, is in deze wereld geen plaats. Natuurlijk komen er ook conflicten aan de orde, maar de methoden om er mee om te gaan verschillen niet wezenlijk met die van verkeersvliegers. Hooguit is de gebruikte terminologie verschillend. Tijdens de opleiding in de VS wordt al benadrukt dat een vlieger behoort te beschikken over *com-*

partmentalized thinking. Met andere woorden: problemen parkeren totdat er een plaats en tijd is om ze uit te spreken in alle openheid. De studie van Eva van der Fluit biedt voldoende materiaal om hierover van gedachten te wisselen en handvatten om de materie diepgaander te benaderen. Voor belangstellenden kan zij gratis worden opgevraagd bij de auteur: e.vanderfluit@gmail.com.

Eindnoot

1. Een *sweet spot* is de plek waar een slag of stoot resulteert in een maximale respons voor een bepaalde inspanning; ook wel: het optimale samenwerkingsverband waarbij betrokkenen al hun kennis en kunde inbrengen en kwalitatief de beste resultaten worden behaald.

