

# KLM-praktijken in de operatiekamer

Eva van der Fluit, organisatieadviseur, promoveerde op 20 januari op haar onderzoek *Professionals en de sweet spot of conflict. Een etnografische studie onder vliegers*, over conflicten in de luchtvaart.<sup>1</sup> Haar bevindingen over communicatie en beginnende conflicten in de cockpit kunnen ook gebruikt worden in de operatiekamer.

Door Paula Boshouwers

Van der Fluit onderzocht aan de hand van 86 cases en gesprekken met KLM-vliegers hoe zij omgaan met beginnende conflicten. Het bevorderen van het zoeken naar de *'sweet spot of conflict'* en het creëren van een *'just culture'* blijken daarin essentieel.

Van der Fluit identificeert in haar onderzoek onder andere verschillende methoden die vliegers toepassen om een beginnend conflict klein te houden. Hoe KLM-vliegers omgaan met onderlinge verschillen en daaruit voortvloeiende conflicten is interessant. En het is ook verhelderend dat Van der Fluit laat zien hoe de organisatie is ingericht om conflicten te benaderen als leermomenten, met de-escalatie tot gevolg.

De resultaten van het onderzoek van Van der Fluit zijn inspirerend voor mediators en anderen die zich beroepshalve bezighouden met conflicten. Maar vooral is het noodzakelijke leerstof voor iedereen die werkzaam is in een beroepsgroep of omgeving waarin veiligheid een absolute noodzaak is. Zoals dat in de zorg het geval is. Ook daar kan het gaan om leven en dood.

## 'Sweet spot of conflict' en 'just culture'

Met de *sweet spot of conflict* bedoelt Van der Fluit de fase waarin een conflict op de loer ligt, maar nog wel perspectieven worden uitgewisseld, van elkaar wordt geleerd en er in de interactie niet 'op de man gespeeld' wordt.<sup>2</sup> Het gesprek heeft dan het karakter van een dialoog en is machtsvrij: alle perspectieven zijn even belangrijk en kunnen ter discussie gesteld worden, onafhankelijk van de positie van betrokkenen. Er wordt dus niet alleen maar gepraat om de ander te overtuigen, maar er wordt ook geluisterd en de toon is nog constructief. Piloten zijn opgeleid om op deze manier met elkaar en met de rest van de *crew* te communiceren. Dat is ook pure noodzaak, want als een conflict escaleert is de veiligheid in het geding.

Met *just culture* bedoelt Van der Fluit een omgeving waarin het uitgangspunt is dat iedereen fouten maakt en dat fouten er zijn om van te leren en niet zozeer bestraft moeten worden.<sup>3</sup> De opleiding van KLM-vliegers is op deze beginselen ingericht en is ingebed in de hele KLM-organisatie.

De gesprekken die Van der Fluit voerde laten zien dat vliegers zich bewust inspinnen om goede relaties te ontwikkelen, door belangstelling te tonen, complimenten te geven, naar meningen te vragen, te luisteren, de inbreng van de ander serieus te nemen en daar ook wat mee te doen. Door zich waarderen ten opzichte van de ander op te stellen wordt een cultuur van *speak up* bevorderd, waardoor de drempel lager wordt om informatie snel te delen en de risico's gezamenlijk kunnen worden geïnventariseerd.

Wezenlijk is dat de vliegers geïnternaliseerd hebben dat zij een beperkt deel van de werkelijkheid kennen en dat de ander mogelijk een ander deel van de werkelijkheid kent en dat het doordrukken van de eigen mening dus risicovol kan zijn. Vliegers leren om de ruimte te nemen om in bepaalde situaties hun eigen rationele argumenten opzij te zetten, ten faveure van de persoonlijke inbreng van een bemanningslid, ongeacht diens functie of rang. Voorwaarde daarvoor is dat wat de ander wenselijk vindt wel binnen de zogeheten *safety window* moet vallen van degene die die ruimte biedt.

Van der Fluit signaleert verder dat de KLM-vliegers in hun permanente opleiding leren om te gaan met hun eigen emoties én met die van anderen. Het snel inschatten van anderen en het anderen *happy* houden zijn belangrijke routines in het kader van het veilig vliegen. Bij het bespreekbaar maken van verschillen houden vliegers bewust rekening met de gevoelens van anderen. Zo maken vliegers onder andere gebruik van een in de luchtvaart ontwikkelde gesprekstechniek 'vliegersfeedback'. Zodra een ander bemanningslid zegt:<sup>4</sup> 'Ik voel me niet comfortabel', is dit een signaal voor alle betrokkenen om pas op de plaats te maken en serieus te luisteren naar wat de ander te zeggen heeft.<sup>5</sup>

Vliegers gaan ook doelgericht om met een dreigend conflict. Komen zij er onderling of met de crew niet uit dan wordt het verschil 'bevoren'.<sup>6</sup> Betrokkenen beheersen hun emoties en maken hun werk volgens de standaardprocedures af. Indien nodig (en mogelijk) worden de eindbeslissingen aan de ander overgelaten. De vliegers verleggen zo hun aandacht van het conflict naar de toekomst: het veilig afmaken van de vlucht. Eenmaal op de grond kan vervolgens verder worden gesproken.

	Power with	Power over
<i>Andere namen</i>	Heterarchie Wederzijds open overleg Structuring	Hiërarchie Formeel machtssysteem Structure
<i>Uitgangspunt</i>	We zijn gelijk We hebben allen expertise vanuit verschillende rollen	We zijn ongelijk De leider heeft de meeste expertise en heeft daarom de rol van de leider
<i>Leiderschap</i>	Leiderschap wordt beschouwd als een collectief, systemisch proces	Leiderschap wordt beschouwd als een individueel proces
<i>Wanneer</i>	Complexe, onbekende problemen	Geen tijd Geen consensus Routinevraagstukken
<i>Kennis</i>	Nieuwe kennis creëren door alle perspectieven in kaart te brengen	Leider legt zijn bestaande kennis op aan de groep
<i>Gesprek</i>	Overleggen Machtsvrij gesprek of dialoog, onafhankelijk van posities	Opleggen Instructie van de hooggeplaatste aan ondergeschikten
<i>Effect op medewerker</i>	Sluit aan bij de menselijke behoefte aan inclusie, controle en waardering Gevoelens van eigenwaarde stijgen en onzekerheid en weerstand dalen	Wordt ervaren als een vorm van regressie en leidt tot apathie Wordt geaccepteerd in crisissituaties

Ook het management bevordert actief constructief conflictmanagement. Zo bepalen de werk- en rusttijdenregelingen hoe lang de vliegers mogen werken. Hierdoor lijken de vliegers niet alleen *fit for flying* maar ook *fit for conflict resolution* te zijn. Constructief omgaan met conflict vraagt een inspanning en dat is beter op te brengen als je fit bent.

KLM kent verder een promotiesysteem waarbij vliegers automatisch in rang stijgen bij gebleken geschiktheid. De KLM-vliegers geven aan dat dit rust en duidelijkheid geeft in de cockpit, het voorkomt ellebogenwerk en zo kunnen ze zich maximaal

ontmoeten neergezet. Zo geeft een van de door Van der Fluit geïnterviewden het voorbeeld: 'De captain zegt iedereen even gedag en stelt zich voor. Hij laat meteen zien dat hij lid is van de crew en er niet boven staat door bijvoorbeeld koffie te halen. Of even te helpen met de bagage zodra ze aan boord zijn. Zo draag je uit dat je onderdeel van de crew bent en dat we een eenheid zijn. Hij maakt een grap of hij maakt een fout. Zo laat hij zien dat fouten maken mag en dat je niet voorzichtig hoeft te zijn.'

Het power over-systeem wordt ook ingezet, maar alleen als dat

## Bij de selectie van vliegers wordt al gekeken naar de (ontwikkelbaarheid van) zelfreflectie

focussen op hun werk. Het verlaagt ook de drempel voor speak up in de cockpit, crew en organisatie. Kritiek kan namelijk niet afgestraft worden met het onthouden van promotie.

Bij de selectie van vliegers wordt al gekeken naar de (ontwikkelbaarheid van) zelfreflectie.

### Het oerconflict

De door Van der Fluit bestudeerde cases laten zien dat 'gezag uitoefenen' (in andere woorden: 'de baas spelen')<sup>7</sup> onder de vliegers de belangrijkste bron van conflict is en dat dit samenhangt met een groot ego. Van der Fluit noemt dit het 'oerconflict'.<sup>8</sup> Van der Fluit identificeert verder een relatie tussen het oerconflict en verschillende werkklimaten. In de kern identificeert Van der Fluit twee basiswerksystemen, namelijk *power with* en *power over* (zie tabel 1). Bij KLM lijkt *power with* het basiswerksysteem te zijn. Dit wordt door de gezagvoerder direct vanaf het begin dat de leden van de bemanning elkaar

noodzakelijk is, bijvoorbeeld bij acute situaties. Power with is echter het systeem waar steeds naar wordt teruggekeerd. Het switchen tussen deze systemen is complex en vraagt leiderschap. Het kan leiden tot innerlijke spanning omdat het 'ik weet het beter' in strijd lijkt met 'ik ben feilbaar'. Gezagvoerders moeten zich dus bewust zijn van hun feilbaarheid en tegelijkertijd zelfverzekerd genoeg zijn, als er iets gebeurt. Door middel van *crew resource management* (CRM), waaronder simulaties en trainingen van de hele crew, wordt continu gewerkt aan het bevorderen van de vliegveiligheid.<sup>9</sup> Een belangrijk onderdeel van CRM is vliegers bewust maken van hun beperkingen als mens en van het gevaar van een onkwetsbare en zelfverzekerde houding.<sup>10</sup> CRM-trainingen voor vliegers worden veelal door vliegers gegeven. Van der Fluit signaleert dat dit bijdraagt aan de acceptatie door vliegers. Samengevat is binnen KLM alles gericht op een cultuur van gelijkheid, samenwerken, en het leren van elkaar.



### Toepassen in de zorg

Hoewel er ook verschillen zijn tussen de zorg en de luchtvaart (bijvoorbeeld: als een piloot een fout maakt stort hij zelf ook naar beneden, dat geldt niet voor de chirurg) zijn er op meerdere punten raakvlakken en overeenkomsten. Zo is de beroepspeer en de beroepsautonomie in beide professies uitermate belangrijk. Zowel vliegers als artsen leggen veel eer in hun beroep en beiden worden hard getroffen als iemand zich mengt in hun praktijk. In beide professies is verder sprake van een duidelijke hiërarchie en rangorde. En ook de cliëntèle is divers en wordt ook steeds mondiger.

CRM is in de zorg niet onbekend. Er wordt over gesproken en er worden trainingen gegeven, bijvoorbeeld voor multidisciplinaire teams werkzaam in de acute zorg. Het verschil met de luchtvaart is echter dat CRM, en de beginselen zoals Van der Fluit die in haar onderzoek blootlegt, niet 'in de genen' zit van zorgverleners, zoals dat wel het geval is bij professionals in de luchtvaart.<sup>11</sup> Van der Fluit beschrijft dat er onder vliegers een 'vliegersdiscours' heerst: een manier van spreken en gedragen die de ideologie van vliegers uitdrukt, die synchroon loopt met de beginselen van CRM. Omdat het vliegersdiscours gaat om wie de vliegers zelf zijn, leidt dit tot zelfmanagement en zelfdisciplineren. En dat is effectiever dan externe prikkels en sancties, aldus Van der Fluit.

In de praktijkverkenning die Van der Fluit uitvoerde in een universitair medisch centrum (UMC) voorafgaand aan haar

studie onder vliegers, komt het 'oerconflict' ook veel voor.<sup>12</sup> In de UMC-setting constateerde zij dat deze conflicten vooral over de kwaliteit van het werk gaan. En hoewel die verkenning statistisch gezien niet 'sluitend' is, is dit vanuit de mediation-praktijk zeker herkenbaar.

Conflicten en slechte communicatie zijn belangrijke oorzaken van fouten in de zorg. Een veelgehoorde klacht van patiënten is vervolgens dat zorgverleners niet open zijn over hun fouten. Ook in de zorg is verbetering mogelijk. En, onder andere vanwege de aan fouten verbonden risico's, ook nodig. De bij KLM ingebedde just culture, en CMR in het algemeen, geeft daarvoor aanknopingspunten. Van der Fluit geeft daar in haar proefschrift geen concrete invulling aan en dat is ook logisch gezien de scope van haar onderzoek.

Hardop denkend zou in de zorg, bijvoorbeeld op de domeinen selectie en opleiding, beoordeling en voorbeeldfunctie van senioren, meer aandacht kunnen zijn voor de ontwikkeling en ontwikkelbaarheid van zelfreflectie, feedback, omgaan met verschillen, omgaan met emoties, bevorderen van speak up, focus op gelijkwaardige samenwerking (het power with-werkstelsel als basis), feilbaarheid, leiderschap, het zijn van een lerende organisatie en het zijn van een lerende professional. En dan op een zodanige manier dat de waarden van de just culture ook duurzaam onderdeel gaan uitmaken van de 'genen van de zorgprofessional'. Daarbij is ook aandacht voor de werkuren

belangrijk, aangezien fouten, ongelukken en gezondheidsklachten aantoonbaar toenemen bij lange werktijden.

De opbrengst kan zijn dat de kans op vermijdbare fouten kleiner wordt, werkprocessen geoptimaliseerd worden en doorlopend geïnvesteerd wordt in een sociaal veilige en waarderende werkcultuur.

Van der Fluit heeft met dit proefschrift een belangrijke bijdrage geleverd aan het denken over het belang van conflictbeheersing in een risicovolle omgeving, maar ongetwijfeld ook daarbuiten.

#### Noten

- 1 Een e-versie van het proefschrift is opvraagbaar bij Eva van der Fluit, zie [www.evavanderfluit.nl](http://www.evavanderfluit.nl).
- 2 Zie ook M.H. Rahim, *Managing conflict in organizations*, London: Quorum books 2001.
- 3 Tenzij een fout moedwillig is gemaakt.
- 4 Dus niet alleen piloten, maar alle leden van de crew.
- 5 Zie ook N.M. Brown & C.R. Moren, 'Background emotional dynamics of crew resource management: Shame emotions and coping responses', *The International Journal of Aviation Psychology* 2003, nr. 3, p. 269-286.
- 6 Van der Fluit bespreekt in haar onderzoek ook de verschillende manieren waarop vliegers omgaan met conflicten. Daarbij identificeert zij drie methodes: convergeren, bevroren en escaleren, ieder met hun eigen substappen.
- 7 Naast diversiteit van teams (en passagiers) en de complexiteit van het conflict (meerdere lagen, factoren).
- 8 Naar Mastenbroek (2008) die stelt dat het hebben van een hiërarchische relatie al genoeg kan zijn voor spanning tussen hoog en laag.
- 9 CRM is ontwikkeld na de crash in Tenerife in 1977 waarbij twee Boeing 747 vliegtuigen op de start- en landingsbaan met elkaar botsten en 583 mensen omkwamen. CRM heeft trainingsprogramma's voor vliegscholen en luchtvaartmaatschappijen wereldwijd.
- 10 Dit negatieve aspect van de vliegerscultuur die R.L. Helmreich en A.R. Merritt (*Culture at work in aviation and medicine: National, organizational and professional influences*, 1998) ook bij medici aantroffen werd een nieuw aandachtspunt van CRM.
- 11 Dit geldt in meerdere mate bij de 'jongere' generatie vliegers (en bemanning), ook wel *new school* vliegers genoemd, in vergelijking met de *old school* vliegers, die CRM niet standaard in hun training hadden.
- 12 Van der Fluit deed dit vooronderzoek om de methodologie van haar hoofd-onderzoek onder vliegers aan te scherpen.



#### Over de auteur

Paula Boshouwers is MfN-registermediator bij ReulingSchutte en bestuurslid van de Vereniging van Mediators in de Gezondheidszorg.