

Business

Crew Resource Management: teamtraining in de cockpit

In de jaren 70 ontwikkelde NASA Crew Resource Management trainingen om de luchtvaart veiliger te maken. De effectiviteit en het succes van deze trainingen zijn niet onopgemerkt gebleven in andere branches; de trainingen worden inmiddels veelvuldig gevolgd door het bedrijfsleven en de medische wereld. In een simulatietraining leren ze communiceren en samenwerken onder druk.

Management Team – 28 april 2018 – Tekst: [Kim van de Wetering](#) Foto's: Aviation Coaching



Vanuit de toren krijgen piloot Roland en co-piloot Ahmed de vluchtgegevens door op de walkietalkie: ‘Koers 205, hoogte 8000 voet en jullie eerste baken is Rotterdam RTM.’ Ze zitten in de cockpit van een simulator Boeing 737. Aan hen de taak om samen – en in goed contact met het team in de toren – het vliegtuig veilig van Amsterdam naar Antwerpen te vliegen. De simulator is onderdeel van een teamtraining van Aviation Coaching en MANS Open Mind Management. De sim wordt gebruikt om piloten op te leiden, maar ook bedrijven kunnen er diverse trainingen volgen om meer uit hun team te halen. Die trainingen worden gegeven door piloten, vlieginstructeurs en managementconsultants.

High performance

Een high performance team heeft acht kenmerken, zegt managementconsultant Huub van Heeswijk. ‘Het heeft een helder doel, dat bereikt wordt met gedeeld leiderschap. Er is open communicatie, vertrouwen, en diversiteit in het team. Men wil leren van elkaar en van gemaakte fouten, er zijn heldere afspraken gemaakt over werkprocessen en het team heeft flexibiliteit en aanpassingsvermogen.’ Laten dat nou net acht dingen zijn die in de luchtvaart ook zo belangrijk zijn.

Problemen bij bedrijven zijn er meestal door communicatieproblemen, zegt Dejan Janevski. Hij is niet alleen piloot maar traint ook veel directies en medisch personeel. Vandaag instrueert hij in de simulatorcockpit. ‘De luchtvaart is een rigide wereld waar bedrijven veel van kunnen leren,’ zegt Janevski. In de beginjaren was de luchtvaart erg hiërarchisch en er heerste een angstcultuur, die voor veel ongelukken zorgde. Een ongeluk bij Tenerife in 1977 – de grootste vliegramp in de geschiedenis – was de druppel, en Cockpit of Crew Resource Management werd ontwikkeld. De nadruk in CRM ligt op heldere procedures, communicatie en taakmanagement om de veiligheid en efficiëntie binnen organisaties te vergroten.



Papegaaien

Het simulatorvliegtuig is opgestegen en de landing gear mag worden ingetrokken. 'Gear up', instrueert piloot Roland zijn co-piloot. 'Gear up', herhaalt die de opdracht en trekt aan de hendel om de landing gear omhoog te halen. Eenmaal ingetrokken laat de co-piloot weten: 'Gear is up.' De piloot controleert het op zijn dashboard en bevestigt: 'Checked.' Ze vliegen verder richting Rotterdam.

Closed loop communication, ofwel papegaaien, heet deze communicatievorm. Alles wordt herhaald en gecheckt. 'Het kan overdreven lijken, maar in de luchtvaart gaat veiligheid voor alles', zegt Janevski. 'Aannames kunnen levensgevaarlijk zijn. In het Engels zeggen ze: do not assume anything, or you'll make an *ass* out of *u* and *me*.'

Door de luchtvaart is CRM inmiddels geadopteerd, maar er zijn genoeg andere branches die er veel baat bij zouden hebben. Hoe vaak denk je niet dat een collega je begrepen heeft, maar blijkt later dat hij je niet goed gehoord heeft, of anders geïnterpreteerd? In ziekenhuizen kan zo'n communicatiefout dodelijk zijn. 'Daarom vragen we in de luchtvaart niet of iets begrepen is,' zegt Janevski, 'maar vragen we het te herhalen, zodat we precies weten wát er begrepen is.'

Ook in crisissituaties bij bijvoorbeeld een woningcorporatie (gaslek, iemand die van een pand dreigt te springen) is het belangrijk dat iedereen weet hoe te handelen en communiceren. Net als in ieder ander bedrijf waar je als team onder druk moet presteren.



Alarm

Hoe belangrijk helder communiceren is, blijkt ook in de toren. Via de walkietalkie klinkt een indringend alarm vanuit de cockpit en een verhoogd stressniveau in de stem van piloot Roland, die niettemin zegt dat alles goed gaat. De gemengde signalen zorgen voor veel onrust in de toren.

Behalve communicatie is ook gedeeld leiderschap cruciaal, een goede taakverdeling. ‘Het is wel eens gebeurd dat er een probleem was met een indicatielampje van het landingsgestel’, vertelt Janevski, ‘en beide vliegers hierop gingen focussen. Niemand vloog het vliegtuig nog en het crashte in een berg.’

Piloot Roland besluit zich even helemaal te richten op communicatie met de toren. ‘Your controls?’, vraagt hij aan zijn co-piloot. Die pakt zijn eigen stuur beet en bevestigt: ‘My controls’. De piloot laat het stuur los en richt zich op de nieuwe taak. Het vliegtuig wordt ondertussen veilig verder gevlogen door zijn co-piloot. De landingsbaan bij Antwerpen is al in zicht.