

Teampspelers maken het verschil

Samenwerking bij rampenbestrijding

Jacqueline van der Loo (jvl@tg.nl), organisatiepsycholoog, werkzaam als organisatieadviseur bij Twynstra Gudde en Ron König, bestuurskundige, werkzaam als zelfstandig interim- en projectmanager.

Samenwerken in een team is voor velen geen eenvoudige opgave. Als een team dat geen vaste bezetting kent bovendien een complexe prestatie onder enorme druk moet leveren, dan stelt dat bijzondere eisen aan de teamspelers. Op welke manier kan de effectiviteit van de multidisciplinaire samenwerking worden vergroot? Dat is een vraag die steeds nadrukkelijker speelt in het multidisciplinaire veld. Een legitieme vraag die voortkomt uit ervaringen van het inde praktijk samenwerken met andere disciplines en het gezamenlijk oefenen van multidisciplinaire situaties.

Sterrenteam

De praktijkervaringen leren dat het samenwerken met verschillende disciplines niet eenvoudig is. Samenwerken op zich is al ingewikkeld, of het nu gaat om een sportploeg of een afdeling binnen een organisatie, er is altijd wel sprake van miscommunicatie, onderlinge irritaties en

verschillende belangen. En dat allemaal binnen één en dezelfde club mensen die een gezamenlijke missie en strategie hebben en, daar mogen we in ieder geval van uitgaan, deels gezamenlijke belangen nastreven. Hoe ingewikkeld het samenspel is tussen verschillende disciplines met andere belangen, paradigma's, culturen en een andere historie laat zich raden. Als bovendien een prestatie van formaat moet worden geleverd, waarbij het beoogde resultaat op vele wijzen kan worden bereikt, waarbij de maatschappelijke druk, de politieke druk, maar ook de tijdsdruk groot is dan kun je je afvragen of geen bovenmenselijke prestaties worden verlangd. Dat er dan wel dingen mis moeten gaan, is ongeveer de enige zekerheid die er is. De praktijk leert ons dat ook. Bij de pakken neerzitten is in de rampbestrijding echter geen optie. Onze ervaring is dat de complexiteit van de samenwerking pas écht zichtbaar wordt als sprake is van regelmatig samenwerken. Bij een groep vakmensen

die elkaar via feitelijk multidisciplinair optreden dan wel via oefeningen leren kennen, worden de samenwerkingsproblemen meestal snel duidelijk. Het benoemen en bespreken ervan is een volgende stap, die nog niet vaak genoeg wordt gezet. Zowel in de praktijk als bij oefeningen worden tal van oorzaken geduid waarom de samenwerking niet goed verliep: de alarmering is niet goed verlopen, verbindingen werkten niet, de oefening was niet goed georganiseerd. Zo lang rampenbestrijders zich op die manier op het verbeteren van de samenwerking richten, zal er niet veel veranderen is onze overtuiging.

Reflectie

In onze praktijk zien we de eerste signalen die duiden op een meer fundamentele aanpak van de samenwerking in rampenteams. Het lijkt erop dat in sommige regio's ruimte ontstaat voorreflectie op de teamsamenwerking. Kijken naar en reflecteren op eigen handelen, wordt een steeds belangrijker onderdeel in de rampenbestrijding, en dat is een goede ontwikkeling. Het nut en de noodzaak van het oefenen van het team als geheel worden steeds vaker onderkend. Maar hoe oefen je nu eigenlijk hét team? Neem een sportploeg, een zestal volleyballers bijvoorbeeld. De ploeg wordt gekenmerkt door een min of meer hecht cluster van mensen dat een aantal keer per week een spel zo optimaal mogelijk probeert te spelen. Een groep mensen die zich er bewust van is dat zij elkaar nodig hebben om het spel te kunnen spelen. Zij spreken

spelregels af, doordenken aanvalsstrategieën en oefenen op het samenspel. In eerste aanleg, als de ploeg net bij elkaar is, worden de vaardigheden van de teamleden geoefend. Ieder lid moet de basisvaardigheden onder de knie krijgen. Er wordt heel voorzichtig een begin gemaakt met het kijken naar de kwaliteiten van ieder teamlid om hem of haar op termijn op die positie te laten spelen die het best bij hem past. Naarmate men de basisvaardigheden beter onder de knie heeft, wordt er meer aandacht geschonken aan het samenspel en ontstaat steeds meer de behoefte om de teamstrategieën te bepalen en te verbeteren. De lijn van het volleybalteam is door te trekken naar de rampenbestrijding. De individuele rampenbestrijder krijgt de basisvaardigheden steeds beter onder de knie. Dat leidt ertoe dat steeds meer aandacht geschonken kan worden aan het samenspel; ofwel het functioneren als één team. Dit wil niet zeggen dat er bij rampenbestrijdingsoefeningen niet meer wordt gekeken naar de vaardigheden van de individuele teamleden. Op het moment dat deze niet toereikend zijn of juist uitstekend, dan verdient dat (nog steeds) gepaste aandacht. Het inmiddels aanwezige basisniveau bij de meeste rampenbestrijders geeft aan dat er behoefte is aan inzicht in de rollen in het team, aan duidelijke spelregels voor het samenspel en aan teamstrategieën. Uit onze ervaringen met multidisciplinaire en bestuurlijke oefeningen constateren wij dat de rampenbestrijdingsteams behoefte hebben aan een verdiepingsslag omtrent het teamfunctioneren. Deze behoefte stelt

andere eisen aan multidisciplinaire oefeningen. De opzet van de oefening vraagt om aanpassingen omdat er andere oefendoelen worden toegevoegd. Er wordt niet alleen maar op inhoud en procedures van ‘het handboek’ geoefend, maar vooral ook op communicatie en interactie binnen het team. Aspecten die in dit soort oefeningen aan de orde komen, zijn het terugkoppelen van besluiten, het definiëren van het gezamenlijke resultaat, het expliciteren van beelden en meningen en het bepalen van teamdoelen.

Het ideale team

Het verder professionaliseren van het multidisciplinaire rampenbestrijdingsteam kan worden gerealiseerd door te oefenen op samenspel, complexiteit, dynamiek en strategiebeoordeling. Dit veronderstelt op het eerste gezicht een ideaalmodel van eisen en criteria waaraan een effectief functionerend team moet voldoen. Hierover kunnen we duidelijk zijn: dat is er niet, en bovendien lijkt het onzinnig daarnaar te streven. Ieder team is uniek, net als de individuen die het team vormen. Een eerste stap die waardevol is bij het professionaliseren van een team, is het bepalen van de kenmerken van een effectief team. Naar ons idee zijn dat minimaal de volgende kenmerken: heldere doelstellingen, initiatief tonen, flexibel aanpassen, wederzijds respect, open communicatie en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Aan die kenmerken moet nog gezamenlijk betekenis worden gegeven. Wat betekent voor ons team bijvoorbeeld

‘initiatief tonen’? Wat verstaan wij onder ‘open communicatie’? Door als team te bepalen welk gedrag past bij ‘initiatief tonen’ of ‘opencommunicatie’ ontstaan er spelregels die inzichtelijk maken wat de teamleden van elkaar kunnen verwachten en waarop teamleden elkaar dus ook kunnen aanspreken. Het zorgdragen voor een sfeer waarin elkaar aanspreken mogelijk is, op een positieve en constructieve manier, blijkt in de praktijk een belangrijke hefboom te zijn om de samenwerking te verbeteren.

Groepscompetenties

Als er verwacht wordt dat teamleden elkaar aanspreken, moeten verwachtingen van teamleden ook geëxpliciteerd worden. En omdat te kunnen, wordt bekeken welk gedrag binnen een multidisciplinair team gewenst is. Toetssteen daarvoor zijn de groepscompetenties die zijn ontwikkeld voor multidisciplinaire teams in de rampenbestrijding in het kader van het project Effectief Oefenen. Deze groepscompetenties zijn ontwikkeld voor verschillende niveaus en bieden een houvast voor de competenties die binnen deze teams aanwezig zouden moeten zijn voor een optimale uitoefening van de taken. Een goed functionerend team neemt tijdig, effectief en doelbewust besluiten. Stel: er komt een melding binnen van een vliegtuig in nood. Zes disciplines nemen zitting aan tafel en er moet worden besloten wat de aanpak wordt. De Commandant Rampterrein geeft opdracht om eerst de brand die ontstaat

doordat het vliegtuig neerstort te blussen. Bovendien geeft hij opdracht om te meten of er sprake is van gevaarlijke stoffen, daarna kunnen eventuele slachtoffers worden gered. De disciplines gaan uit elkaar en gevende acties door aan de eigen achterban. Dit is geen ondenkbare situatie. Sterker nog, in veel oefeningen zijn dit de acties die worden uitgezet. We benadrukken de term 'acties'. Het kenmerk van een aanpak waarbij 'slechts' acties worden uitgezet is dat er altijd een moment komt waarbij het team achter de feiten aan gaat lopen. De realiteit haalt het team in en dan rest alleen nog het ad hoc op nieuwe incidenten reageren: 'brandjes blussen'. Daarom is het van cruciaal belang om de rampzo snel mogelijk in kaart te brengen, de situatie gezamenlijk te analyseren, scenario's te bedenken en vooruit te kijken naar water zou kunnen gebeuren. Welke aspecten kenmerken deze situatie en wat betekent dat voor onze aanpak. Ofwel, ieder teamlid brengt zijn expertise in en er wordt gezamenlijk gezocht naar een effectieve aanpak. De besluitvorming wordt vormgegeven door vragen als: welke strategie is leidend; welke doelen worden nagestreefd; welke prioriteiten worden gesteld en waarom. Het op die manier besluiten nemen vereist het uitwisselen van informatie, het expliciteren van beelden en het uitwisselen van de beoordeling van de situatie door de verschillende disciplines. Maar het vereist ook het elkaar effectief aanspreken op het nakomen van eerder gemaakte afspraken. En het uiten van onderlinge irritaties op een zodanige wijze

dat de vastgelopen teamsamenwerking weer wordt vlotgetrokken tijdens de bestrijding van het incident zelf. Dit vereist de kwaliteit om de eigen inbreng en werkwijze kritisch te kunnen én willen beoordelen. Al met al geen eenvoudige opgave. Sterker nog, een eerste reactie als 'moeten we hier nu wel aan beginnen?', is denkbaar. Als uw eindoordeel na het lezen van dit artikel is dat u er niet aan zult beginnen, dan moeten wij als team van schrijvers onze teamsamenwerking nog eens kritisch evalueren.