

Training van crisismanagementteams

door Marcel van Berlo, Simone Stroomer & Karel van den Bosch



Trainingen van multidisciplinaire crisismanagementteams worden slechts weinig uitgevoerd. Belangrijke reden hiervoor is dat onduidelijk is wat een goede aanpak is. In deze bijdrage worden twee methoden beschreven voor de training van dergelijke teams: Team Dimensional Training en Dubbel Denk.

De bestrijding van een crisis, maar zeker ook de nasleep ervan, vereist verschillende expertises. Daarom heeft een crisismanagementteam vaak een multidisciplinair karakter. Voorbeelden van verschillende disciplines zijn brandweer, chemische en milieudienst, geneeskundige hulpverlening, financiën en juridische zaken. Enkele geruchtmakende rampen in Nederland maakten duidelijk dat er nog slechts weinig gerichte trainingen voor multidisciplinaire crisismanagementteams worden uitgevoerd. Dit heeft het risico in zich dat de bestrijding van crises een ad hoc karakter blijft houden. Het trainen van multidisciplinaire crisismanagementteams is lastig omdat crises vaak een onvoorspelbaar karakter hebben. De training lijkt zich dus te moeten richten op het omgaan met onbekende en onzekere situaties, en moet teams als het ware voorbereiden op het onmogelijke. Er staan vaak grote belangen op het spel, die bovendien tegen-

strijdig kunnen zijn. Daar komt nog bij dat een crisismanagementteam veelal onder tijdsdruk moet handelen. In deze bijdrage wordt eerst even stil gestaan bij de vaardigheden waarover een crisismanagementteam dient te beschikken. Daarna worden kort enkele knelpunten aangegeven bij de training van deze vaardigheden. Dit wordt gevolgd door een beschrijving van twee trainingsmethoden die de effectiviteit en efficiëntie van de training van crisismanagementteams kunnen verhogen, namelijk Team Dimensional Training en Dubbel Denk.

Vaardigheden van crisismanagementteams Ten behoeve van het trainen van crisismanagementteams is het handig om op twee dimensies een onderscheid in vaardigheden te hanteren (zie tabel 1). De eerste dimensie is het niveau waarop vaardigheden worden toegepast: op individueel niveau of op teamniveau. De tweede dimensie is de inhoud van de vaardigheden: taskwork (gericht op de inhoud van het werk) of teamwork (gericht op het met elkaar samenwerken).

Een voorbeeld van taskwork op individueel niveau is het plotten van gegevens, en van teamwork op individueel niveau het hanteren van gesprekstechnieken. Een voorbeeld van taskwork op teamniveau is het uitvoeren van een rampenbestrijdingsplan en van teamwork op teamniveau het ondersteunen van elkaar bij de gezamenlijke taakuitvoering. Vanzelfsprekend zijn de scheidingen tussen de diverse vaardigheden op de twee niveaus niet zo strikt: er is eerder sprake van een continuüm van vaardigheden.

Knelpunten bij teamtraining Het eerste knelpunt bij de training van crisismanagementteams is de balans tussen het taskwork en het teamwork op teamniveau (zie tabel 1, cellen 3 en 4). Het zwaartepunt ligt bij

Drs. M. van Berlo is onderwijskundige en wetenschappelijk medewerker op de afdeling Training en Opleiding van TNO Technische Menskunde te Soesterberg. Hij is de coördinator van de onderzoeksgroep Team training. E-mail: vanberlo@tm.tno.nl
Drs. S. Stroomer is psychologe en wetenschappelijk medewerker op de afdeling Training en Opleiding van TNO Technische Menskunde te Soesterberg. Zij is werkzaam binnen de onderzoeksgroep Team training. E-mail:
Dr. K. van den Bosch is psycholoog en wetenschappelijk medewerker op de afdeling Training en Opleiding van TNO Technische Menskunde te Soesterberg. Hij is werkzaam binnen de onderzoeksgroep Simulatiekunde. E-mail:

		Inhoud	
		Taskwork	Teamwork
Niveau	Individu	1 individuele taakvaardigheden (bijvoorbeeld plotten van gegevens)	2 sociale en communicatieve vaardigheden om in een groep te functioneren (bijvoorbeeld hanteren van gesprekstechnieken)
	Team	3 teamtaakvaardigheden (bijvoorbeeld uitvoeren van rampenbestrijdingsplan)	4 sociale en communicatieve vaardigheden om als team te functioneren (bijvoorbeeld elkaar ondersteunen)

Tabel 1: Een onderscheid in vaardigheden met betrekking tot het trainen van teams (Van Berlo, 1997).

het taskwork, wat een vrij technisch-instrumentele invulling heeft. Dit is vooral ontstaan vanuit de opvatting dat als een functionaris de eigen taken goed kan uitvoeren, het team als geheel ook wel goed zal functioneren. Ongevalrapportages laten echter zien dat dit geen vanzelfsprekendheid is.

Het op een goede manier met elkaar samenwerken in teamverband is geen vanzelfsprekendheid

Bovendien heeft een crisis vaak een onvoorspelbaar karakter. Het is dus lastig om bij voorbaat aan te geven wat inhoudelijk gezien de beste oplossing is: dit is afhankelijk van de specifieke situatie. Het is daarom minder zinvol om teams te trainen om bepaalde oplossingen te kiezen. Wel is het relevant om het team inzicht te geven in hoe groeps- en besluitvormingsprocessen binnen een team verlopen, en op welke wijze de teamleden deze kunnen beïnvloeden. Kortom, minder aandacht voor het product, en meer aandacht voor het proces van teamfunctioneren. Als gevolg van deze benadering is bij trainingen de nadruk komen te liggen op het teamwork en de bewustwording van teamprocessen. Een mogelijke methode hiervoor is een training met als uitgangspunt de teamrollen van Belbin (1993). Deze methode is vooral geschikt voor de training van teams met een vaste samenstelling, dat wil zeggen teams waarin vrijwel altijd dezelfde personen met elkaar samenwerken. Dan is er immers gelegenheid om binnen een team de diverse rollen op elkaar af te stemmen, ter optimalisering van het teamfunctioneren. In de praktijk hebben crisismanagementteams echter veelal wisselende samenstellingen en wordt slechts incidenteel met dezelfde personen meerdere malen in hetzelfde verband samengewerkt. Bij crisismanagementteams is het dus van belang tijdens de training de nadruk te leggen op het leren toepassen van teamworkvaardigheden in de context van de eigen taakuitvoering. Belangrijk is dat men een relatie ziet tussen teamprocessen en

het eigen operationele optreden van het team. Dit om uitspraken te voorkomen als 'We zijn ons er van bewust, maar in de praktijk gaat het toch heel anders', 'In de praktijk hebben we hier geen tijd voor' en 'Het is mooi dat we dit weten, maar hoe moeten we het doen?'

Een tweede knelpunt bij de training van crisismanagementteams betreft het leren nemen van beslissingen in kritische omstandigheden. Een belangrijk kenmerk van het operationele optreden is dat in een stressvolle situatie gezamenlijk beslissingen moeten worden genomen ter bestrijding van een calamiteit. Echter, van de factor 'stress' wordt tijdens trainingen van crisismanagementteams vaak slechts één aspect geïmplementeerd, namelijk de tijdsdruk. Deze is namelijk eenvoudig te manipuleren in de vorm van intensief berichtenverkeer. Andere relevante stressoren, zoals onvolledige, tegenstrijdige, en/of onbetrouwbare informatie, blijven vaak onderbelicht of komen helemaal niet aan de orde. Er wordt dus niet altijd geleerd om kritisch om te gaan met suboptimale informatie in relatie tot het als team nemen van een verantwoord besluit. Het onderscheid tussen het product en het proces van de teamprestatie is ook hier van belang. Het is bij een calamiteit lastig om van tevoren aan te geven wat de beste beslissing is die een team kan nemen: dat is weer heel afhankelijk van de specifieke situatie. Een team zou daarom beter getraind kunnen worden in het besluitvormingsproces dat vooraf gaat aan een uiteindelijke beslissing. Waarbij de achterliggende gedachte is, dat als het proces goed verloopt, de kwaliteit van het product (de teamprestatie, het genomen besluit) beter zal zijn. Hieronder worden twee trainingsmethoden beschreven die de bovenstaande knelpunten kunnen oplossen: Team Dimensional Training en Dubbel Denk.

Team Dimensional Training Een oplossing voor het eerste gesignaleerde knelpunt, namelijk de balans tussen het taskwork en het teamwork op teamniveau, is dat een training van crisismanagementteams de nadruk legt op het leren toepassen van teamworkvaardigheden in de context van de eigen taakuitvoering. Ofwel: het koppelen van taskwork en teamwork. De methode Team Dimensional Training (TDT) biedt hiertoe mogelijkheden (Smith-Jentsch, Johnston & Payne, 1998; Stroomer, 2001). Met behulp van de TDT-methode leert het team hoe ze de teamvaardigheden kunnen ontwikkelen, en daarmee hun prestatie kunnen verbeteren aan de hand van vier dimensies die bepalend zijn voor effectief teamoptreden: informatie-uitwisseling, communicatie, ondersteunend gedrag en initiatief/leiderschap. Bij informatie-uitwisseling gaat het er om dat ieder teamlid weet wat hij aan informatie moet doorgeven, aan wie en wanneer. Bij communicatie gaat het om de manier waarop die informatie wordt doorgegeven. Bij ondersteunend gedrag gaat het om de acties die teamleden ondernemen om elkaar te helpen als een van de teamleden bijvoorbeeld een te hoge werkbelasting heeft op een bepaald moment, of om fouten te signaleren of te voorkomen. Initiatief/leiderschap richt zich op gedragskenmerken die het team in een bepaalde richting sturen, bijvoorbeeld het stellen van prioriteiten.

Tijdens de uitvoering van een training noteert de instructeur per teamdimensie positieve en negatieve voorbeelden van gedragingen die in het team zijn opgetreden. Na afloop van een oefening brengt hij deze punten over naar een evaluatieformulier: hierop staan dus niet alle op- en aanmerkingen, maar wel de volgens de instructeur belangrijkste. Hoewel de nabespreking wordt geleid door de instructeur, ligt de bal nadrukkelijk bij het team. In plaats van dat de instructeur aangeeft wat zijn observaties en aanbevelingen zijn, dient het team als eerste met de eigen bevindingen en oordelen te komen. De instructeur faciliteert en structureert de nabespreking met als doel te waarborgen dat iedereen voldoende aan het woord komt en dat eventuele kritiek op elkaar als opbouwende verbeterpunten wordt geformuleerd. Alleen als het team zelf met weinig voorbeelden komt, of naar de mening van de instructeur belangrijke zaken vergeet, zal de hij de eigen waargenomen punten en aanbevelingen ter sprake brengen. Op

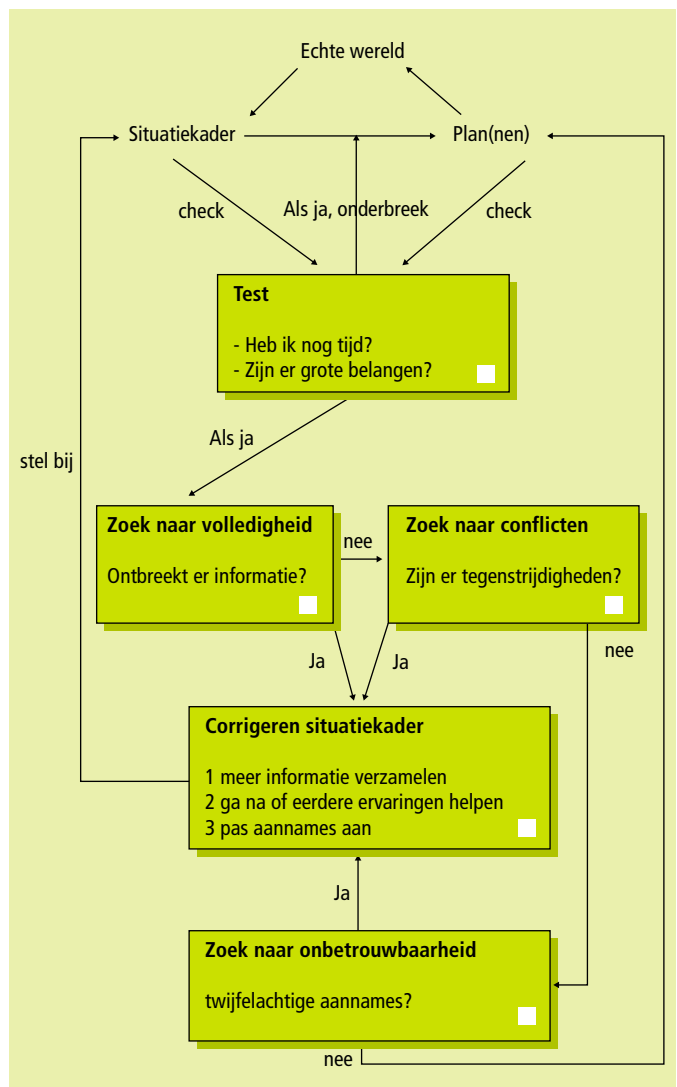
Denk (DD) ontwikkeld (Cohen & Freeman, 1997; Van den Bosch & Helsdingen, 2001; Van den Bosch & Van Berlo, 2002). De DD-methode bestaat uit vier stappen: het ontwikkelen van een situatiekader, het testen van het situatiekader op eventuele conflicten, het evalueren van het situatiekader op plausibiliteit, en het ontwikkelen van (nood)plannen. Deze methode kan het beste worden toegepast in situaties waarin onmiddellijk beslissen niet nodig is (er moet immers tijd zijn de stappen te doorlopen), de gevolgen van een fout groot zijn (het is een kritische situatie), en het geen routinesituatie betreft (dan kan immers een standaardprocedure gevolgd worden). In figuur 1 staat een overzicht van de DD-methode.

Tijdens een training in Dubbel Denk wordt de teamleden eerst geleerd om alle beschikbare informatie te identificeren, en om te bepalen of er voldoende tijd is om deze informatie kritisch te bekijken. Vervolgens moeten de teamleden een

De methode Team Dimensional Training koppelt taskwork en teamwork aan elkaar

deze manier leert het team kritisch naar de eigen teamprocessen te kijken. Teams die getraind zijn volgens de TDT-methode vertonen teamprocessen van een betere kwaliteit. Dit komt onder andere tot uitdrukking in het feit dat een groter gedeelte van de teamleden vergissingen toegeeft, zelf feedback geeft en om feedback vraagt. De teamleden hebben een beter onderling gedeeld model van teamwork, en kunnen hierdoor beter problemen in de samenwerking diagnosticeren. Ten tweede vertonen de teams een betere cohesie: ze hebben een goed ontwikkeld saamhorigheidsgevoel ('wij als team moeten het doen'). Bovendien hebben de teamleden meer vertrouwen in het team ('wij kunnen het doen'). Behalve dat de teamprocessen beter worden, geldt dit ook voor het uiteindelijke product: de teams nemen betere beslissingen en maken minder tactische fouten bij de uitvoering van hun taken.

Dubbel Denk Een oplossing voor het tweede gesignaleerde knelpunt, namelijk het leren nemen van beslissingen in kritische omstandigheden, is dat een team getraind wordt in het structureren en beïnvloeden van het besluitvormingsproces dat vooraf gaat aan het uiteindelijk nemen van een beslissing. Onderzoek naar expertbeslissers (Zsombok & Klein, 1997) toont aan dat experts goed verbanden tussen oorzaak en gevolg kunnen identificeren en een goed situatiebeeld kunnen opbouwen. Op grond hiervan kunnen zij min of meer bekende situaties herkennen, en eerder opgedane ervaringen relateren aan de actuele situatie. Verder bekritisieren en evalueren ze het eigen situatiebeeld continu, en verfijnen en corrigeren ze dit. Ten slotte zien ze toe op een effectieve tijdsbewaking. Op basis van deze kenmerken is de trainingmethode Dubbel



Figuur 1: De stappen van Dubbel Denk (Van den Bosch & Helsdingen, 2001)

zogenaamde 'story' construeren: dit is een samenhangend verhaal rond de beschikbare feiten en observaties. Ze worden hierbij expliciet gevraagd om de beschikbare informatie te toetsen op volledigheid en betrouwbaarheid.

De methode Dubbel Denk traint vaardigheden met betrekking tot besluitvorming in onzekere situaties

Vervolgens moeten ze de story testen en evalueren. Op basis van de resultaten van deze stappen moet het team een beslissing nemen, plannen genereren en uitzetten, en de uitvoering ervan controleren. Bovendien moeten ze noodplannen genereren voor het geval het oorspronkelijke plan niet uitgevoerd kan worden of niet adequaat blijkt te zijn. Deze stappen dienen continu en iteratief doorlopen te worden. Voor het succes van een training gebaseerd op de DD-methode is het essentieel dat een trainingsscenario bestaat uit goed gedefinieerde gebeurtenissen die het team in staat stellen beslissingen te leren nemen in onzekere situaties. Om dit leerproces te stimuleren worden regelmatig pauzes in het scenario ingelast. Tijdens zo'n pauze stelt de instructeur vragen om te checken of het team de DD-stappen adequaat heeft uitgevoerd. Deze vragen dienen er bovendien voor dat het team zich bewust wordt van de tekortkomingen in hun eigen besluitvormingsproces, zodat hier gedurende het verdere verloop van het scenario aandacht aan kan worden besteed.

Teams die zijn getraind volgens de DD-methode vertonen besluitvormingsprocessen van betere kwaliteit. Ten eerste komen teamleden met meer kritische opmerkingen op hun eigen story. Bovendien komen ze met meer mogelijke alternatieve verklaringen voor gebeurtenissen. Ze betrekken dus veel meer informatie, en op een kritische wijze, bij het besluitvormingsproces. Verder maken ze meer en betere noodplannen. Tenslotte zijn alle teamleden actief betrokken bij het besluitvormingsproces, en niet slechts een of twee teamleden.

Training in teamprocessen leidt tot betere besluiten van het team

Tot slot In deze bijdrage hebben we betoogd dat het trainen van crisismanagementteams het beste gericht kan zijn op de processen binnen het team. Redenen hiervoor zijn het onvoorspelbare karakter van calamiteiten waar crisismanagementteams mee worden geconfronteerd, de interdisciplinaire en wisselende samenstelling van zo'n team, en de complexe besluitvorming. Behalve dat de kwaliteit van de teamprocessen verbetert, geldt dit ook voor het uiteindelijke

product: de teams nemen betere beslissingen. En daar draait het uiteindelijk om. Zo verhoogt een procesgerichte training van crisismanagementteams dus de kans op een succesvolle bestrijding van een crisis.

Literatuur

- Belbin, R. M. (1993). *Teamroles at work*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Berlo, M.P.W. van (1997). *Team training vs team building en coöperatief leren: Afbakening van het onderzoeksterrein* (Rapport TM-97-B019). Soesterberg: TNO Technische Menskunde.
- Bosch, K. van den & A. Helsdingen (2001). Critical thinking in tactical command: a training study. *Proceedings of the Conference on Simulation Technology for Training (SimTect)*. Canberra, Australia.
- Bosch, K. van den & M.P.W. van Berlo (2002). *Training en evaluatie van tactische commandovoering: een studie op Groep Geleide Wapens KLu* (Rapport TM-02-A025). Soesterberg: TNO Technische Menskunde.
- Cohen, M.S. & J.T. Freeman (1997). Improving critical thinking. In: R. Flin, E. Salas, M. Strub, & L. Martin (Eds.), *Decision making under stress: emerging themes and applications* (pp. 161-169). Brookfield, Vermont: Ashgate.
- Smith-Jentsch, K.A., J.H. Johnston & S.C. Payne (1998). Measuring Team-Related Expertise in Complex Environments. In: J.A. Cannon-Bowers & E. Salas (1998) (Eds.). *Decision Making under Stress: Implications for Individual and Team Training*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Stroomer, S.M. (2001). Training Teamwork Skills to Prepare for Emergency Management. *Proceedings of the International Conference on Emergency Management Towards Co-operation and Global Harmonization (TIEMS 2001)* (cd-rom). Oslo, 19-22 June 2001.
- Zsombok, C. & G. Klein (Eds.) (1997). *Naturalistic Decision Making*. Mahwah, NJ: Erlbaum.