

# Vertrouwen is goed, controle is onmogelijk. Wat is dan wél beter?

## HET WERKEN AAN VERTROUWEN EN (MILITAIRE) TEAMS



Tom Bijlsma

Dr. Tom Bijlsma is universitair docent Nederlandse Defensie Academie, Faculteit Militaire Wetenschappen, Breda

Vertrouwen is bij operationele militaire teams letterlijk van levensbelang. Voor deze teams is het bovendien cruciaal om adaptief te zijn. Daarom gaat dit artikel ook in op 'vertrouwen' vanuit lerend perspectief. Voor eenheden en teams die met wapensystemen werken die hoog in het geweldsspectrum zitten, is betrouwbaar functioneren van essentieel belang. Een fout kan verregaande consequenties hebben. Dit kan ook bij (onderdelen van) andere organisaties voorkomen. Groot, misschien zelfs blindelings vertrouwen in elkaars functioneren is dan onwenselijk. Informatie, processen en activiteiten dient men behoedzaam met elkaar te verbinden. Centrale controle is gezien de dynamiek en complexiteit vaak onmogelijk.

Dit artikel gaat respectievelijk in op samenwerken en leren bij militaire teams. Het ultieme is bijzonder betrouwbaar te functioneren onder de moeilijkste omstandigheden. Dit is het onderwerp van het tweede deel: 'high reliability organizations'. Het blijkt dat 'heedful trust' dan een kernbegrip is; dit vertrouwen is een behoedzame combinatie van interpersoonlijk en systeemvertrouwen. Het artikel sluit af met een beschrijving over een Britse militaire eenheid die het bovenstaande zelf toepast en schepen op een intensieve wijze traint en coacht om dit bij te brengen. Het lezen genereert hopelijk nieuwe ideeën, maar zeker inspiratie, om bij teams met 'vertrouwen' aan de slag te gaan.

### 1. (Samen)Werken bij Defensie

De Nederlandse defensieorganisatie is de laatste twee decennia door haar expeditionaire karakter in een dynamische en complexe omgeving gekomen. Met name de operationele eenheden worden door uitzendingen voor onverwachte en moeilijke situaties geplaatst. Uniek is dat dit geldt van het laagste operationele groepsniveau tot aan het hoogste besluitvormingsniveau.

Ook de ondersteunende eenheden worden in het kader van transparantie, efficiëntie, klantgerichtheid en ketendenken (steeds) voor nieuwe uitdagingen gesteld. Het teamniveau is juist bij operaties van belang. De inzet van militaire eenheden is veel complexer geworden door de vele systemen en procedures waar men veelvuldig *joint* (met andere krijgsmachtdelen) of in internationaal verband (*combined*) optreedt. Daarnaast gaan operaties klokrond door ('24/7': 24 uur per dag, 7 dagen per week) en kunnen zij overal op de wereld plaatsvinden (indachtig het credo van de Nederlandse mariniers: *qua patet orbis*). Een militaire functionaris, met name een commandant of specialist, kan dit niet als individu aan. Iedereen heeft een team nodig om op terug te vallen of ter ondersteuning.

Naast dit teamwerk dringt zich nóg een kritische component naar voren. De operationele eenheden van de vier krijgsmachtdelen moeten op een flexibele wijze in een vaak dynamische en niet geheel bekende omgeving opereren. Adaptief of lerend vermogen is dan een belangrijke competentie. *Train as you fight* is het adagium bij militaire opleidingen. De Nederlandse Defensiedoctrine verwoordt het algemener: *Work as you fight* (2005, p. 95). Het is dan van belang tijdig de nieuwste kennis en ervaringen (hoe te vechten, opereren) op de juiste plek te krijgen om dit in trainingen te kunnen inbouwen of via de diverse media te verspreiden. Aan het individueel leren zelf ligt het bij Defensie niet. Er zijn vele vaktechnische en carrièrecurricula die vaak verplicht gekoppeld zijn aan een bepaalde functie of rang.

De (veelal informele) contacten die tussen de teams bestaan, bepalen ook deels het leervermogen. Kennisuitwisseling via het old boys network is hier een voorbeeld van. Elke drie tot vier jaar krijgen kaderleden, onderofficieren en officieren, een nieuwe functie, vaak op een andere locatie en in een ander werkveld. Daarnaast is het actieve functieroulatiesysteem voor de militairen een grote kennis- en ervaringverrijking.

Naast het werken in teams is het lerend vermogen bij de Nederlandse Defensie van belang. Het leren op individueel niveau is goed gefaciliteerd en geïmplementeerd. Het leren in teams bevordert het samenwerken in deze teams. Het gaat hierbij veelal over dezelfde processen binnen het team en dezelfde competenties van teamleden, zoals communiceren, begrip hebben, gemeenschappelijke visie delen, kennis hebben over elkaar en vertrouwen. Het teamleren, leren in de organieke maar wisselende teams, vormt nu een kritische succesfactor voor Defensie.

## VERTROUWEN EN SAMENWERKEN BIJ MILITAIRE EENHEDEN

Hoewel bij Defensie ook de (financieel-)economische gedachte steeds meer postvat, staat na het uitvoeren van haar huidige operationele taken het voorkomen van gewonden en doden centraal. Dit zou voor Defensie-eenheden een prikkel moeten zijn om, nog meer dan bij andere (non-)profitorganisaties, optimaal in teams samen te werken en snel en vaardig te leren (van haar nieuwe ervaringen en uitdagingen). Financiële verliezen zijn te compenseren, slachtoffers niet.

Binnen het samenwerken en leren als team vormt vertrouwen een cruciale factor. Elk teamlid heeft zijn eigen taken en verantwoordelijkheden. Bij operationele teams, teams die actief deelnemen aan het gevecht, kan het leven van je teammaat afhangen van jouw activiteiten. Deel uitmakend van een team dat wat verder van het front zit, kan jouw inzet bepalend zijn voor het optreden en het resultaat van andere teams. Daarom moeten militairen een (bijna) blindelings vertrouwen hebben in hun teamgenoten (intrateamvertrouwen) en een gedegen vertrouwen in de activiteiten van andere (operationele, logistieke of bevelvoerende) teams (interteamvertrouwen). Vanuit het teamleren werken teamleden impliciet ook aan het interteamvertrouwen doordat het team kennis en ervaring verspreidt en doordat teamleden deze binnenhalen van andere teams. Het is niet voor niets dat Senge teamleren als een van de disciplines van een lerende organisatie benoemt (Senge, 1990).

Van der Kloet (2005) heeft onderzoek gedaan naar vertrouwen bij operationele inzet van Nederlandse landmachtseenheden. Hieruit bleek dat binnen teams de mate van vertrouwen op hetzelfde niveau bleef gedurende de uitzending. Was het vertrouwen bij aanvang van de missie laag, dan bleef het ook laag, en startte het vertrouwen hoog, dan bleef het ook hoog. De ontwikkeling van onderling vertrouwen van militairen kan volgens haar verklaard worden door ieders dispositie voor vertrouwen, door de manier waarop leidinggevend omgaan met het handhaven van de regels en door taakgericht leiderschap in gevaarlijke situaties. De mate van vertrouwen heeft Van der Kloet inzichtelijk gemaakt door het meten van vier elkaar beïnvloedende aspecten: deskundigheid (competentie van andere teamleden), voorspelbaarheid (van de ander), eerlijkheid en welwillendheid (bijvoorbeeld hulpvaardigheid).

Uit onderzoek naar teamwork bij Nederlandse militaire eenheden tijdens operationele inzet, geldt wederzijds vertrouwen als een van de acht competenties die samen de meeste invloed hebben op teamwork (Duel, 2010). Als onderbouwde aanname geldt hierbij dat goed teamwork leidt tot meer teameffectiviteit. Een opvallend resultaat is dat het wederzijds vertrouwen binnen een team daalt tijdens de missie. Als een van de mogelijke verklaringen hiervoor wordt aangevoerd dat de communicatie binnen het team (tijdens een uitzending) afneemt. *Hierdoor raken teamleden minder betrokken bij elkaar en het team wat ten koste gaat van het teamwork* (p. 237). Dat een uitzending niet op alle dimensies een sterker groepsgevoel veroorzaakt, blijkt ook uit ander onderzoek. Zo vertoont de cohesie binnen een eenheid een omgekeerde U-vorm, laag in het begin, halverwege de missie het sterkst en daarna weer dalend (Bartone en Adler, 1999). Het begrip vertrouwen schurkt nauw aan tegen, of overlapt deels, andere dimensies die van belang zijn bij de effectiviteit van militaire teams. Daarom dienen we vertrouwen niet als een geïsoleerd fenomeen te beschouwen. Zo blijkt dat groepscohesie een belangrijke factor vormt om als groep door te vechten en zich niet over te geven (Shils en Janowitz, 1948; Gabriel en Savage, 1978). Het buddysysteem is hier op het laagste niveau een invulling van. Ook hebben bij militaire teams moreel (Britt en Dickinson, 2006; Griffith, 2007) en leiderschap (Essens, Vogelaar, Tanerican en Winslow, 2001; Kolditz, 2007) ontegenzeggelijk invloed op vertrouwen en vice versa.

## VERTROUWEN EN (TEAM)LEREN

Om kennis te delen of om met anderen te kunnen reflecteren lijkt het voor de hand te liggen dat er een bepaalde mate van vertrouwen of veiligheid tussen de actoren moet zijn. Dit wordt ondersteund door onderzoek van Carmeli naar het leren van gemaakte fouten bij organisaties (*failure-based learning behaviour*): *The findings of this study confirm Edmondson's notion and show that if people feel psychologically safe, learning from failures is enabled* (Carmeli, 2007, p. 39).

Vertrouwen is nauw verwant aan psychologische veiligheid. De psychologische veiligheid van een team is belangrijk, opdat teamleden vrijelijk kunnen spreken, aldus Edmondson (1999). Zij onderzocht onder andere de relatie tussen de teamovertuigingen (*teambeliefs*) bestaande uit teamveiligheid (*safety*) en teameffectiviteit (*efficacy*) en het leergedrag van teams in een productiebedrijf. Op grond van haar onderzoek blijkt een substantiële positieve relatie te bestaan tussen de aanwezigheid van teamveiligheid en het leergedrag van teams.

In hun studie naar teamleren hebben Schippers et al. (2005) de constructen 'vertrouwen' en 'wantrouwen' onderzocht. De door hen gehanteerde definitie van vertrouwen is: *de overtuiging van mensen dat in een sociale interactie tussen personen, zij niet tekort worden gedaan en dat er geen misbruik van hen gemaakt zal worden* (p. 87). Het blijkt dat vooral de variabele 'evalueren/leren' (eigenlijk *single loop* leren) en in mindere mate 'processen bespreken' (eigenlijk *double loop* leren) een positieve relatie hebben met 'vertrouwen'. Bij 'wantrouwen' is de relatie met 'evalueren/leren' beduidend minder sterk, en negatief; met 'processen bespreken' is deze afwezig. Ook opvallend is in deze studie dat 'vertrouwen' hoog positief samenhangt met 'actie' (*de mate waarin teamleden afgesproken acties ook daadwerkelijk uitvoeren*). En 'wantrouwen' heeft een negatief verband met 'actie'.

Ook uit literatuur over de lerende organisatie blijkt dat vertrouwen (*trust*) een grote rol speelt. Vertrouwenwekkende relaties leiden tot meer kennisuitwisseling. Men is meer genegen bruikbare informatie te geven (Andrews en Delahay, 2000; Tsai en Ghoshal, 1998; Penley en Hawkins, 1985; Zand, 1972) en men staat meer open voor andermans kennis (Levin, 1999; Mayer, Davis en Schoorman, 1995; Carley, 1991). De invloed die vertrouwen heeft op de afhankelijkheidsrelatie van hen die kennis uitwisselen, is echter nauwelijks empirisch onderzocht. Wel blijkt dat de kennisuitwisseling van hoog gespecialiseerde productontwikkelteams niet afhangt van de mate van onderling vertrouwen (Bakker, Leenders, Gabbay, Kratzer en Van Engelen, 2006). De afwezigheid van vertrouwen heeft wel een grote afname van de motivatie om kennis te delen tot gevolg, zo blijkt uit dit onderzoek. Vertrouwen is een soort hygiënefactor: de aanwezigheid van vertrouwen wordt als normaal ervaren en beïnvloedt het kennisdelen niet, bij het ontbreken van vertrouwen stopt het kennisdelen.

Teamleren is bij militaire eenheden nauwelijks onderzocht. Wel blijkt uit een onderzoek naar *post-flight reviews* bij een F-16 squadron van de Israëlische luchtmacht dat een diepgaande evaluatie naast een leerfunctie ook psychologi-

sche en sociologische meerwaarde voor de teamleden en het team heeft (Ron, Lipshitz en Popper, 2006). En een ander relevant onderzoek, van de auteur, gaat over teamleren bij de Nederlandse krijgsmacht (Bijlsma, 2009). Hieruit blijkt dat de teamleercyclus, bestaande uit de factoren teamgevoel, -actie en -reflectie, het teamleren goed weergeeft. Teamgevoel bevat onder andere de variabele 'vertrouwen'.

Na het bespreken van 'vertrouwen', 'samenwerken' en 'teamleren' vanuit met name een militair perspectief, licht de volgende paragraaf een generiek organisatietype toe waarbij deze drie aspecten van wezenlijk belang zijn om te kunnen overleven. Het draait hierbij om extreem betrouwbaar functioneren, zowel in de normale 'procesflow' als bij heftige interne of externe verstoringen. Mutatis mutandis is deze vorm herkenbaar bij (onderdelen van) veel organisaties.

## 2. High reliability organizations

Een *high reliability organization* (HRO) is een organisatie die betrouwbaar moet zijn omdat de gevolgen van disfunctioneren grote proporties kunnen aannemen. De processen of output veroorzaken dan een ramp: veel doden, gewonden en/of schade. Positiever geformuleerd: een HRO is een organisatie die erin slaagt catastrofes te vermijden in een omgeving waar ongelukken op de loer liggen gezien de risico's en de complexiteit. Voorbeelden van HRO's of HR-teams zijn operatiekamers, nucleaire energiecentrales, de procesindustrie waarbij gevaarlijke stoffen betrokken zijn en operationele brandweer- en militaire eenheden. Internationaal bekende voorvallen van HR-organisaties of -teams, waar het toch misliep en die uitgebreid zijn onderzocht en beschreven, zijn bijvoorbeeld: de NASA (Challenger-ramp, 28 januari 1986 en Columbia-ramp, 1 februari 2003), een cockpitbemanning (Tenerife, 27 maart 1977, twee Boeing-747's botsten, 583 doden), een kernenergiecentrale (Three Mile Island, maart 1979, bijna melt-down) en een olieboorplatform in diepzee (BP, Deep Horizon, Golf van Mexico, zomer 2010).

Sagan (1993) stelt dat HRO's vier gemeenschappelijke kenmerken bezitten (p. 17):

1. Vertrouwen en veiligheid worden door de leiding van de organisatie als topprioriteit gezien en dit wordt continu uitgedragen.
2. Veel redundantie in personele en technische veiligheidssystemen. Deze redundantie kan zich uiten in duplicatie van systemen of eenheden, of in overlap van verantwoordelijkheden bij functionarissen.
3. Een verzameling van drie in elkaar grijpende elementen: niet-hiërarchische en decentrale besluitvorming, een hechte cultuur waarbij veiligheid en vertrouwen de kern vormen, en continue werkzaamheden en trainingsmomenten zodat de boog altijd gespannen blijft.
4. Een lerende organisatie: incrementele leerprocessen vinden op alle niveaus plaats door trial and error. Het doel hierbij is het continu verbeteren van de procedures. Het organisatieleren kan ook door simulaties plaatsvinden.

Weick en Sutcliffe (2007) hebben de principes van HRO's beschreven. Ze liggen geheel in lijn met de voorgaande vier kenmerken maar zijn niet gerelateerd aan een specifiek niveau in de organisatie en daarom bruikbaar voor onderzoek op teamniveau. De principes zijn dat HRO's:

1. gebrand zijn op fouten en falen;
2. afkerig zijn van vereenvoudiging;
3. gevoelig zijn voor de werkzaamheden;
4. vertrouwen op veerkracht;
5. respect hebben voor expertise.

De eerste drie zijn proactieve principes, ze verhogen het vermogen om te anticiperen. De laatste twee principes beperken de gevolgen van incidenten. Zoals we later zullen zien worden de vijf principes gedragen door een bepaalde vorm van interpersoonlijk vertrouwen en systeemvertrouwen.

Het eerste principe gaat in op de houding van HR-teams ten opzichte van afwijkingen. De kleinste afwijking ziet men als een mogelijke fout in het systeem. Het signaleren en rapporteren van fouten is cruciaal.

Het tweede principe gaat in op het voorkomen van te snelle conclusies of handelingen. Niets gaat vanzelf of is vanzelfsprekend. HR-teams blijven niet hangen in details maar bouwen consciëntieus steeds het totaalbeeld op. Voorwaardelijk is dat de teamleden de rol en meerwaarde van hun processen in relatie tot de andere processen in de organisatie goed kennen.

Het derde principe bouwt voort op het tweede en geeft aan dat HR-teams de activiteiten kunnen plaatsen in het grotere geheel. Het blijven communiceren met anderen en het continu scannen van de omgeving is hierbij belangrijk: *situational awareness* opbouwen en behouden. Niet *denken te weten* wat er zich nu allemaal afspeelt in complexe systemen, maar het *zeker weten* wat er op dit moment precies gebeurt.

Mochten er toch incidenten voorvallen dan heeft de HR-organisatie of het -team systemen om het geheel onder controle te houden of te krijgen en de werkzaamheden te blijven uitvoeren. Daar gaat het vierde principe over. Systemen en mensen moeten veerkrachtig zijn om onverwachte situaties aan te kunnen. Innovativiteit en *double loop* leren passen hierbij.

Het laatste principe gaat in op het niet-hiërarchisch werken en denken. In HRO's werken vaak veel specialisten. Met name bij crises wordt op hun individuele kunde gevaren. Bij de dagelijkse werkzaamheden is ook al sprake van gedelegeerde verantwoordelijkheden laag in de organisatie.

Perrow (1999) maakt op twee dimensies onderscheid tussen hoe de processen zijn ingericht bij organisaties. Enerzijds de dimensie afhankelijkheid, organisaties die hun processen hebben georganiseerd via een *loose coupling* of een *tight coupling* en anderzijds de dimensie interactie, *linear interactions* of *complex interactions*. HRO's zijn per definitie organisaties die vanuit procesmanagement zijn te typeren als *tightly coupled* en met *complex interactions*. De twee proceskenmerken leiden tot tegengestelde aanbevelingen voor de ideale aansturing. *Tight coupling* vraagt om een gecentraliseerde aansturing, die leidt tot onvoorwaardelijke gehoorzaamheid en snelle reactie. *Complex interactions*

vragen juist om een gedecentraliseerde aansturing: alleen deskundigen op de werkvloer kunnen marges en fouten correct interpreteren en de goede beslissingen nemen. Zoals we straks zullen zien, is een vorm van vertrouwen de basis voor deze tweeslachtige aansturing.

## MILITAIRE HR-TEAMS

In principe behoren alle operationele militaire organisatiedelen HRO's te zijn. In het verre en nabije verleden zijn gedurende oorlogen veel voorbeelden aan te duiden waarbij militaire HR-teams tekort zijn geschoten met veelal onnodige verliezen van levens bij eigen troepen of burgers tot gevolg (zie onder andere Cohen en Gooch, 1990; David, 1998 en Coffey, 1999). Sagan (1993) heeft in zijn studie een aantal Amerikaanse voorbeelden beschreven van voorvallen uit de Koude Oorlog waarbij militaire HR-teams bijna faalden met betrekking tot de opslag en inzet van nucleaire wapens.

Het neerschieten van twee helikopters (*Black Hawks*) door eigen straaljagers (F-15's) op 14 april 1994 boven de *no-flyzone* in Irak tijdens de operatie 'Provide Comfort' is een ander bekend militair gerelateerd voorbeeld van het falen van een HRO (*Task Force Provide Comfort*) dat uitgebreid is gedocumenteerd en wetenschappelijk onderzocht (Snook, 2000).

Zo bleek op teamniveau dat de AWACS-bemanning die het luchtruim moest controleren, nog niet op elkaar was ingespeeld. Dit in afwijking van het feit dat de Amerikaanse luchtmacht veel aandacht besteedde aan goede en op elkaar ingespeelde bemanningen. Dit zogenaamde *Crew Resource Management* (CRM) werd ook toen breed gedragen. Ontstaan bij verschillende luchtvaartmaatschappijen in de jaren tachtig van de vorige eeuw door de analyses van ongelukken (toen nog *Cockpit Resource Management* geheten), heeft CRM wereldwijd zijn meerwaarde bewezen (Pruyn en Sterling, 2006). Bij de Amerikaanse luchtmacht was hierbij het doel om te komen tot *hard crewing*: stabiele, sterke en samenhangende teams (Snook, 2000, p. 208). Daar bij dit (in essentie HR-)team al niet voldaan was aan het hiervoor beschreven eerste kenmerk van een HRO (volgens Sagan, 1993), viel ook de grond weg onder het derde en vierde kenmerk.

Met betrekking tot het tweede kenmerk was vanuit de Amerikaanse luchtmacht bij het ontwerpen en inrichten van de organisatie aan boord rekening gehouden met het feit dat bij de AWACS-bemanningen redundantie van toepassing moest zijn. Er was ook daadwerkelijk sprake van overlappende verantwoordelijkheden. Maar bij dit AWACS-team van negentien mensen, dat betrokken was bij het falen, ontbrak de onafhankelijkheid. Iedereen voelde zich verantwoordelijk maar niemand was dat uiteindelijk.

Vergelijkbare processen gingen op 3 juli 1988 ook verkeerd aan boord van de Amerikaanse kruiser USS Vincennes (Rochlin, 1997). Samen met twee Amerikaanse fregatten droeg het schip bij aan een embargo van Iran in de Perzische Golf. In gevecht met, en dus afgeleid door, kleine snelle Iraanse motorboten, volgde de commandant in zijn *hightech*, maar op dat moment chaotische commandocentrale het advies van zijn luchtbeveiligingsofficier op en gaf bevel een

aanstormende Iraanse F-14 met twee raketten neer te halen. Hoewel achteraf bleek dat de data anders hadden uitgewezen, hielden luchtbeveiligingsoperators vast aan hun eerste conclusie en zagen een Iraanse stijgende commerciële Airbus, inclusief civiel radiobaken, aan voor een op hen afkomende, dalende F-14 straaljager. Geen van de 290 mensen aan boord overleefden het *unfriendly fire*. Het complexe militairtechnologisch systeem moest juist menselijke fouten uitsluiten, maar maakte het in dit geval vatbaar voor menselijk falen. Stress door de aanvallen van de snelle motorboten, de ontstane chaos door een zeer scherpe en onverwachte wending van het schip, scenariofixatie en onervarenheid en ongetraindheid van bepaalde functionarissen, waren oorzaken van falen in de commandocentrale. Juist daar had een HR-team moeten werken, opererend vanuit *heedful trust*.

### 3. Synthese

Op deze plaats komen in dit artikel over (militaire) teams drie stromingen samen. Allereerst is het samenwerken met en vooral binnen teams beschreven. Hieruit bleek al dat vertrouwen een belangrijke rol speelt. Vervolgens bleek vertrouwen ook een fundament te vormen bij teamleren, voor Defensie een kritische succesfactor maar mogelijk ook voor andere organisaties die zich bevinden in een dynamische en sterk concurrerende markt. Ten slotte blijkt vanuit de HRO-literatuur een deel van de militaire eenheden HR-teams te zijn. Onderzoek wijst uit dat vertrouwen ook hier een essentiële rol vervult. Er is ook een onderling verband: HR-teams zijn als perfecte exponenten van lerende teams te beschouwen (Bijlsma, 2009). Het begrip vertrouwen vormt de gemeenschappelijke factor bij de uitwerking van drie actuele perspectieven op organiseren: samenwerking, teamleren en HR-team. Zoals we nu zullen zien, vormt vertrouwen ook de sleutel om deze drie perspectieven integraal te verbinden tot een synergetisch resultaat.

#### NO BLIND TRUST BUT HEEDFUL TRUST

*Heedful interrelations* vormt de kern om als HR-organisatie zonder fouten te functioneren (Weick en Roberts, 1993). Het begrip 'heedful' is te duiden als behoedzaam (*carefully, critically, consistently, purposefully, attentively, studiously, vigilantly, conscientiously, pertinaciously, (...)*, p. 361). 'Behoedzaam presteren' is anders dan gewoon presteren.

Bij behoedzaam presteren blijven betrokkenen op elkaar letten, en dus voortdurend leren. Bij de tegenhanger, routinematig of habitueel presteren opereren de medewerkers niet zonder kennis, maar zonder diepere achtergrond, zonder inzicht. Organisaties waar de relaties en afstemmingen routinematig verlopen, kunnen best handelen vanuit een gemeenschappelijk denkkader (*a collective mind*), een breed gedragen visie en missie, en hoogstaande kwaliteitsnormen; en ze kunnen ook heel succesvol zijn. Organisaties die vanuit *heedful interrelations* werken, hebben dit ook, maar medewerkers stellen hierbij steeds kriti-

sche vragen aan zichzelf en aan elkaar. Bij hun werk blijven de organisatieleden continu waakzaam, ook al betreffen het repeterende processen. Want zij zijn zich bewust van het feit dat niets logisch en vanzelfsprekend is. Zij zijn zich bewust van het feit dat een afwijking of fout in hun werk, elders in de organisatie of in de samenleving tot klachten of fouten kan leiden. Dit weten ze doordat ze enerzijds diepgaand inzicht hebben in het werk op hun eigen afdeling maar anderzijds kennen ze ook de processen elders in de organisatie en met name die van de interne toeleveranciers en afnemers. Hierdoor hebben ze inzicht in de meerwaarde van hun activiteiten ten opzichte van die van de hele organisatie.

De grondslag voor het grote verschil van opereren tussen beide typen organisaties ligt bij het tot stand komen van de procedures en processen van de organisatie: *Heedful performance is the outcome of training and experience that weave together thinking, feeling, and willing. Habitual performance is the outcome of drill and repetition* (Weick en Roberts, 1993, p. 362). Nauwkeuriger uitgedrukt: er is eigenlijk geen sprake van ‘het tot stand komen van procedures en processen’, maar van ‘de continue ontwikkeling in procedures en processen’. En juist deze bijbehorende attitude (‘het kan altijd beter’) en het zelflerend vermogen op teamniveau, maakt dat *heedful interrelations* essentieel zijn voor organisaties die zich geen fouten mogen permitteren. Binnen een HR-team is plaats voor een professionele discussie, mag men elkaar respectvol uitdagen en daardoor is er ruimte om binnen het team onafhankelijk te denken. Maar *heedful trust* kent twee dimensies. Naast het hierboven toegelichte interpersoonlijk vertrouwen (door middel van *heedful interrelations*) bestaat het ook uit systeemvertrouwen. Systeemvertrouwen is het vertrouwen dat iemand heeft in de betrouwbaarheid en robuustheid van het systeem waarmee hij werkt. Hierbij valt te denken aan de uitvoerdata, de procedures, processen, de producten, de (stand-by) machines, maar ook de omgeving. Gedegen kennis van het hele systeem is een basisvoorwaarde om het concept *heedful trust* toe te gaan passen. Behoedzaam systeemvertrouwen drijft op een vorm van lichte argwaan naar de hard- en software, daar waar behoedzaam interpersoonlijk vertrouwen vanuit een positief-kritische opstelling naar de teamleden plaatsvindt.

Habitueel vertrouwen kan bijvoorbeeld leiden tot tunnelvisie. Tunnelvisie kan enerzijds ontstaan door *habitual interpersonal trust* (bijvoorbeeld niet kritisch naar andere oorzaken of scenario's vragen, framing), anderzijds door *habitual system trust* (bijvoorbeeld een indicatorlampje dat kapot is, een procedure die niet Poka Yoke is), of door een combinatie van beide.

Een ideale omgeving waar militaire teams kunnen oefenen en waar de besproken onderwerpen ‘samenwerken’ en ‘teamleren’, binnen *high reliability teams*, centraal staan, is FOST. Het verbindend element en tevens het basale ingrediënt waar FOST op traint en vormt, is vertrouwen, en wel *heedful trust*. FOST is uniek; mogelijk dat het een inspiratiebron vormt voor u of andere (civiele) organisaties.

## FOST, FLAG OFFICER SEA TRAINING

FOST is een eenheid van de Britse Royal Navy die bemanningen opleidt om alle mogelijke operaties in alle delen van het geweldsspectrum uit te kunnen voeren. De website van FOST omschrijft doelstelling en invulling als volgt: *Flag Officer Sea Training, commonly known as FOST, delivers the Royal Navy's Through-life operational training across all platforms and all disciplines. FOST's training prepares all types of surface warships, submarines and auxiliaries for peacetime, peace-support and war-fighting operations. Starting with basic alongside preparatory safety and readiness training, units progress through single-threat and multi-threat scenarios to advanced tactical training at group level. This is achieved through a structured system of relevant and focussed operational training, with an emphasis throughout on training realism, including battle damage simulation.*

Bij FOST, gevestigd in Plymouth, werken circa zeshonderd mensen. Tweehonderd hiervan zijn zogenaamde *seariders*: professionals die meevaren aan boord van het op te leiden schip. Dit zijn functionarissen die op hun terrein veel deskundigheid en ervaring hebben. Ze worden gevraagd voor deze functie op grond van hun opgebouwde staat van dienst. Naast kennis en ervaring is ook een sociale factor van belang. Seariders in spe dienen door hun omgeving al gerespecteerd te worden. Ze hebben een natuurlijk overwicht en een bepaalde status onder hun collega's. Seariders staan in hoog aanzien bij de marine. De normale training van een schip duurt vijf weken. Op de eerste dag voeren de seariders een nulmeting uit. Daarna stellen de seariders zich de eerste vijf weken coachend op. Elke searider neemt een eigen discipline of functionaliteit voor zijn rekening. De teams en het samenwerken aan boord staan centraal in de opleidingsfilosofie. Gedurende de trainingsweken krijgen de schepen diverse scenario's voorgeschoteld die steeds complexer en meer interdisciplinair van karakter zijn. De zesde week is een testweek en zijn de seariders auditors.

## FOST, VAN BINNENUIT

De auteur heeft FOST al als casestudy beschreven (Bijlsma, 2009; Bijlsma, Bogenrieder en Van Baalen, 2010). Een aantal aspecten wordt hier belicht. Een geëigende startvraag van seariders is 'Are you happy?', en daarna 'Why?' Uit alles blijkt dat seariders goed luisteren en doorvragen. Het valt op dat ze gedurende alle oefeningen veel open vragen stellen, ook als ze niet aan iets twijfelen: 'What are you doing?', 'How did you know ...?', 'Why exactly are you firing?' en 'When will you fire the 2-nd, and 3-th time?' Men is constant aan het observeren, coachen, trainen en evalueren, kortom *heedful interrelating*.

Een sergeant-majoor over de seariders: *Gisteren hebben we een zware oefening gehad. Het verliep verder goed. Het zijn echt goede lui. Ze hebben het systeem snel door, ze zitten toch op diverse typen schepen. Ze kunnen verrassend vlug goeddoordachte events laten plaatsvinden. Events waardoor wij*

*getraind worden. Heel knap van ze. (...) Ze letten ook erg op communicatie en non-verbaal. Hoe iemand handelt, kijkt, spreekt, et cetera. Enerzijds zijn ze dus capabel om het systeemvertrouwen bij de teams te beproeven, anderzijds zijn ze heel attent op de interpersoonlijke relaties.*

De seariders werken aan het vergroten van het vertrouwen binnen teams. Al coachend leren ze individuele teamleden te denken en te handelen vanuit de teamprocessen, laten het team zelfvertrouwen krijgen in zijn kennis en kunde, en vergroten ten slotte het integraal handelen door multifunctionele oefeningen te ontplooiën waarbij de veerkracht en expertise van de teams en de hele waardeketen van een schip beproefd worden. De eendaagse *weekly war* is daarvoor het summum. 'Behoedzaam presteren' gebaseerd op 'behoedzaam vertrouwen' wordt continu getraind, en door hen zelf in praktijk gebracht. Alvorens na een paar uur een oefening binnen de commando- of technische centrale te evalueren, trekken de seariders zich terug en beraadslagen over de inhoud. Om de beurt vertelt eenieder zijn eigen waarnemingen. Ook kijkt men naar de *pick up points* van de vorige oefening en bespreekt men in hoeverre deze opgepakt zijn. Feitelijke informatie wordt uitgewisseld, maar daarna ook waardeoordelen, eerst de positieve zaken, vervolgens de te verbeteren punten: 'They are all strengths. (...) My concerns are ...' Het hoofd van het functionele team seariders schrijft de punten op. Hij vertelt zelf als laatste zijn eigen punten met betrekking tot de oefening. Na een kwartier is de voorbereiding van de evaluatie klaar en volgt de evaluatie met alle bemanningsleden die hebben deelgenomen. Kortom, de evaluatie zelf, een belangrijk aspect van het leerproces van teams, wordt heel gedegen voorbereid en uitgevoerd.

Als een individu binnen het team onderpresteert, wordt dit niet door de seariders publiekelijk besproken. Een searider evalueert apart met hem en zal ook tussentijds vaker coachend optreden. Dit om hem publiekelijk te beschermen. FOST wil niet hebben dat er bij mindere prestaties van een team naar één persoon kan worden gewezen en men aldus zwarte schapen krijgt. Pas als blijkt dat een teamlid continu het niveau van het team naar beneden trekt, en ook na tussentijdse besprekingen niet in staat is het niveau van de groep alsnog te bereiken, wordt dit ook als zodanig naar het verantwoordelijke hoofd overgebracht.

De Nederlandse liaisonofficier (NLO) bij FOST over de professionaliteit van seariders: *Ze zijn meegegaan met hun tijd, ze waren directiever. De laatste tien jaar is er wel een omslag. Men zag in dat de Royal Navy niet meer heilig is. Dat er ook bij andere marines best practices zijn. Daar is ook een databestand bij FOST van, dat houdt men bij. (...) De kwaliteit van seariders wordt goed bewaakt. Er wordt bijvoorbeeld ook gevolgd hoe aankomende seariders tijdens hun op- en inwerktraject zelf openstaan voor nieuwe indrukken en ervaringen. Er is bij FOST ook een begeleidingsteam om intern seariders te volgen. Ook onderling zijn ze kritisch naar elkaar. (...) Mijn taak als NLO was ook om in te grijpen als een searider bij een Nederlands schip iets fout zag. Daar gaan ze goed mee om. De NLO verwoordt heel mooi heedful interrelating bij de FOST zelf.*

Tijdens een oefening klinkt opeens een scherp allesdoordringend fluitsignaal door de commandocentrale en wordt een melding geschreeuwd. Een korporaal achter een van de beeldschermen heeft op zijn scheidsrechtersfluit geblazen omdat hij een aanstormende raket heeft onderkend. Gelijk daarna roept hij hard de bijzonderheden met onder meer afstand en hoek. Een niet te missen signaal waardoor het hele team gelijk weet welke dreiging onderkend is en waar op zeer korte termijn de prioriteit moet worden gelegd. Een mooi voorbeeld van gedelegeerde expertise en vertrouwen, zowel interpersoonlijk als systeemvertrouwen, binnen een team.

FOST probeert niet alleen in het hier en nu de teams aan boord op te leiden, maar de seariders maken ook de functionarissen bewust dat als ze straks operationeel zijn, men de kwaliteit moet borgen en uitbouwen. Het onderling *debriefen* is een belangrijk hulpmiddel hierbij. Seariders geven vanaf de derde week opdracht om oefeningen voor alle functionaliteiten en teams te bedenken. Men wil voorkomen dat na enige maanden sleetsheid bij oefeningen ontstaat; de groeicurve na de FOST-periode moet juist geborgd worden. Zowel door middel van hun attitude als door middel van tips werkt FOST eraan om een schip niet alleen op te werken om te presteren in de testweek, maar ook om het als een lerend systeem te krijgen zodat het schip in de operationele fase zijn kennis en ervaring verder uitbouwt gelijk een HRO.

## 4. Conclusies

Een deel van dit artikel is vanuit een militaire context geschreven. Vertrouwen vormt met name bij operationele teams een hygiënefactor om samen te werken. Daarnaast dient een team lerend te zijn om om te kunnen gaan met de complexiteit en dynamiek in het operationele veld. Om als team te leren, is vertrouwen in elkaar een kritische voorwaarde. Deze conclusies kunnen veralgemeniseerd worden. Het zijn met name lerende teams die zich onderscheiden van de rest of van de concurrentie.

Veel organisaties hebben processen die *tightly coupled* zijn met *complex interactions*, en waarbij de gevolgen van een mogelijke fout groot zijn. Bij deze *High Reliability* teams past een diepere vorm van vertrouwen, *heedful trust*. Dit vertrouwen combineert interpersoonlijk en systeemvertrouwen. Teamleden dienen interne en externe signalen op te pikken, ze kritisch te analyseren en (met elkaar) te reflecteren. Deze civiele en militaire teams zijn adaptief, lerend en veerkrachtig.

FOST wordt hier als een schoolvoorbeeld gepresenteerd om militaire maritieme teams kort en intensief te vormen en op te leiden. De coachende rol van de seariders, hun voorbeeldfunctie als ervaren professionals, de weldoordachte opbouw van het programma en de evaluaties van de oefeningen, zijn allemaal elementen die bijdragen aan het tot stand komen van uiteindelijk een lerend systeem. Juist in tijden van ongekende dynamiek, complexiteit en dreiging is behoedzaam vertrouwen een basisvoorwaarde.

## Literatuur

- Andrews, K.M., en B.L. Delahay – Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. – In: *Journal of Management Studies* 37 (2000) 6, p. 797-810
- Bakker, M., R.Th.A.J. Leenders, S.M. Gabbay, J. Kratzer, en J.M.L. van Engelen – Is trust really social capital? Knowledge sharing in product development projects. – In: *The Learning Organization* 13 (2006), nr. 6, p. 594-605
- Bartone, P.T., en A.B. Adler – Cohesion over time in a peacekeeping medical task force. – In: *Military Psychology* 11 (1999), nr. 1, p. 85-107
- Britt, T.W., en J.M. Dickinson – Morale during military operations: a positive psychology approach. – In: T.W. Britt, C.A. Castro, en A.B. Adler (eds.) – *Military Life: The Psychology of Serving in Peace and Combat. Volume 1: Military Performance*. – Westport, CT : Praeger Security International, 2006, p. 157-184
- Bijlsma, T. – *Teamleren bij de Nederlandse krijgsmacht*. – Den Haag : Koninklijke De Swart, 2009
- Bijlsma, T., I. Bogenrieder, en P. van Baalen – Learning military organizations and organizational change. – In: J. Soeters, P.C. van Fenema, en R. Beeres (eds.) – *Managing Military Organizations; Theory and practice*. – Londen : Routledge, 2010, p. 228-239
- Carmeli, A. – Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. – In: *Long Range Planning* 40 (2007), nr. 1, p. 30-44
- Carley, K. – A theory of group stability. – In: *American Sociological Review* 56 (1991), nr. 3, p. 331-354
- Coffey, M. – *Days of Infamy: Military Blunders of the 20<sup>th</sup> Century*. – New York : Hyperion, 1999
- Cohen, E.A., en J. Gooch – *Military Misfortunes: the Anatomy of Failure in War*. – New York : Free Press, 1990
- David, S. – *Military Blunders; the How and Why of Military Failure*. – New York: Carroll & Graf Publishers, 1998
- Duel, J. – *Teamwork in Action; Military teams preparing for, and conducting Peace Support Operations*. – Den Haag : Koninklijke De Swart, 2010
- Edmondson, A.C. – Psychological safety and learning behavior in work teams. – In: *Administrative Science Quarterly* 44 (1999), p. 350-383
- Essens, P.J.M.D., A.L.W. Vogelaar, E.C. Tanercan, en D.J. Winslow (eds.) – *The Human in Command: Peace Support Operations*. – Breda : Koninklijke Militaire Academie, 2001
- Gabriel, R.A., en P.L. Savage – *Crisis in Command. Mismanagement in the Army*. – New York : Hill and Wang, 1978
- Griffith, J. – Further considerations concerning the cohesion-performance relation in military settings. – In: *Armed Forces & Society* 34 (2007), nr. 1, p. 138-147
- Kloet, I.E. van der – *A Soldierly Perspective on Trust, a Study into Trust within the Royal Netherlands Army*. – Tilburg : Thesis Tilburg University, 2005

- Kolditz, T.A. – *In Extremis Leadership: Leading as if your Life Depends on it.* – San Francisco : Jossey-Bass, 2007
- Levin, D.Z. – *Transferring knowledge within the organization in the R&D arena.* – unpublished doctoral dissertation. – Evanston, IL : North-western University, 1999
- Mayer, R.C., J.H. Davis, en F.D. Schoorman – An integrative model of organizational trust. – In: *Academy of Management Review* 20 (1995), nr. 3, p. 709-734
- Nederlandse Defensie Doctrine, Den Haag : Defensiestaf, 2005
- Penley, L.E., en B. Hawkins – Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application. – In: *Academic Management Journal* 28 (1985), nr. 2, p. 309-326
- Perry, C. – *Normal Accidents; Living with High-Risk Technologies.* – Princeton : Princeton University Press, 1999
- Pruyn, P.W., en M.R. Sterling – Space flight resource management: lessons learned from astronaut team learning. – In: *Reflections* 7 (2006), nr. 2, p. 45-57
- Rochlin, G.I. – *Trapped in the Net; the Unanticipated Consequences of Computerization.* – Princeton : Princeton University Press, 1997
- Ron, N., R. Lipshitz, en M. Popper – How organizations learn: post-flight reviews in an F-16 fighter squadron. – In: *Organization Studies* 27 (2006), nr. 8, p. 1069-1089
- Sagan, S.D. – *The Limits of Safety; Organizations, Accidents, and Nuclear Weapons.* – Princeton : Princeton University Press, 1993
- Schippers, M.C., D.N. Hartog, den, en P.L. Koopman – Reflexiviteit van teams: ontwikkeling van een instrument. – In: *Gedrag en Organisatie* 18 (2005), nr. 2, p. 83-102
- Senge, P.M. – *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization.* – New York : Doubleday Currency, 1990
- Shils, E.A., en M. Janowitz – Cohesion and disintegration in the Wehrmacht in World War II. – In: *Public Opinion Quarterly* 12 (1948), p. 280-315
- Snook, S.A. – *Friendly Fire; The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq.* – Princeton : Princeton University Press, 2000
- Tsai, W.S., en S. Ghoshal – Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. – In: *Academic Management Journal* 41 (1998) , nr.4, p. 464-476
- Weick, K.E., en K.M. Sutcliffe – *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty.* – second edition – Hoboken : John Wiley & Sons, 2007
- Zand, D.E. – Trust and managerial problem solving. – In: *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), p. 229-239.