

Captains, hoed u voor het oerconflict

FD 16.01.2016

Leiders doen er goed aan conflicten in de kiem te smoren. Dit vraagt om contra-intuïtief gedrag en constante training. Eva van der Fluit onderzocht voor haar promotieonderzoek conflictsituaties onder KLM-vliegers. Wat blijkt: in de cockpit is minder vaak ruzie dan op kantoor. Maar als er een conflict ontstaat, komt dat vrijwel altijd doordat de captain de baas speelt.

Eva van der Fluit

Mooi verhaal met voorbeelden over het oerconflict. Dit conflict tussen 'hoog en laag' wordt ook wel het 'interacting spheres model' genoemd van mijnheer Hanson.
↓
Wat doe je eraan? lees over 'Richting, Ruimte, Ruzie' steun op mijn website.

het daarom is het zo moeilijk.

ken over essentiële informatie. Vliegt teams interpreteren situaties zo veel mogelijk samen, staan open voor elkaars visie en doen daar iets mee. Gezagvoerders leren gezag uit te oefenen zonder conflicten op te roepen. Deze competentie komt ook van pas bij leiders buiten de cockpit die conflicten de baas willen worden.

Principekwesties

In cockpits, maar ook op andere risicovolle werkplekken, zoals boorplatforms en havens, kunnen conflicten funest zijn voor de veiligheid. Op veel werkvloeren blijft het meestal bij vermindering van werkprestaties en werkplezier. De gevolgen voor personen en organisaties kunnen echter enorm zijn.

Dat wil niet zeggen dat we kost wat kost elk conflict moeten uitbannen. Conflict kan ook een bron van optimalisatie en vernieuwing zijn. Een voorwaarde is dat het 'klein' blijft en geen machts- of principieel vraagstuk wordt. Hoe je dit voor elkaar krijgt, is een kwestie van constante aandacht en training. Conflicthantering vraagt namelijk veel contra-intuïtief gedrag, zo blijkt uit mijn promotieonderzoek.

Voor deze studie analyseerde ik ruim tachtig conflictsituaties van KLM-vliegers volgens een etnografische methode die ooit werd ontwikkeld om conflicten bij Indianen te bestuderen. Verhalen over cases verzamelen en culturele patronen daarin blootleggen is de kern van deze aanpak.

Wat blijkt is dat KLM-vliegers ongeveer half zoveel conflict hebben als mensen in andere organisaties. Als de ge-

Fight, flight or freeze
Een piloot die 'bevriest' verlegt de aandacht van het conflict naar veilig de vlucht afmaken

B

edoelde hij 'We are at take-off' of 'We are uh-taking-off'? Over de exacte laatste woorden van de co-piloot van KLM-vlucht 4805 zal mogelijk nooit eensgezindheid bestaan. Feit is dat op die fatale middag in 1977 op de luchthaven van Tenerife het KLM-toestel direct na de start op een taxiënde Panam-Boeing botste en 583 passagiers omkwamen.

Oorzaak: de gezagvoerder vertrok zonder toestemming. Jacob Veldhuyzen van Zanten, de gerespecteerde oudgediende die vele KLM-vliegers op de simulator had getraind, ging niet in op de opmerkingen van zijn ondergeschikte. Het gevolg was de grootste vliegcrash ooit.

Dat juist de captain verantwoordelijk was, was indertijd een immense schok en leidde tot een fundamenteel andere manier van denken en werken bij veel luchtvaartmaatschappijen.

Sinds Tenerife wordt de inbreng van alle crewleden zo veel mogelijk gebruikt om de veiligheid aan boord te borgen. Ook de jongste stewardess kan beschik-