

Professionals en 'the sweet spot of conflict'

Een etnografische studie onder vliegers



Eva van der Fluit

Professionals en ‘the sweet spot of conflict’

Een etnografische studie onder vliegers

Beoordelingscommissie

Prof. dr. P.L. Curşeu

Prof. dr. P. 't Hart

Prof. dr. M. Noordegraaf

Prof. dr. M.J. Trappenburg

Dr. J. Vermeulen

Professionals en 'the sweet spot of conflict'

Een etnografische studie onder vliegers

Copyright ©Eva van der Fluit 2015

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Een digitale versie van dit proefschrift is beschikbaar bij de Universiteit Utrecht.

ISBN: 978-94-6203-975-9

Coverillustratie en infographic: Anke Nobel

Opmaak: Jan Willem Broek

Drukker: CPI Koninklijke Wöhrmann

Professionals en ‘the sweet spot of conflict’

Een etnografische studie onder vliegers

Professionals and ‘the sweet spot of conflict’

An ethnographic study of pilots

(with a summary in English)

Proefschrift

ter verkrijging van de graad tot doctor aan de Universiteit van Utrecht
op gezag van de rector magnificus, prof. dr. G.J. van der Zwaan, ingevolge het
besluit

van het college voor promoties in het openbaar te verdedigen op
woensdag 20 januari 2016 des middags te 4.15 uur

door

Madeleine Eve van der Fluit
geboren 24 januari 1958 te Wellington, Nieuw Zeeland

Promotor: Prof. dr. S.G.L. Schruijer

'A mind is like a parachute. It doesn't work if it is not open.'

Frank Zappa

Inhoudsopgave	vi
Voorwoord	ix
Hoofdstuk 1 Inleiding	1
1.1. Verkenning van het probleem	2
1.2. Doelstelling en vragen	5
1.3. Maatschappelijke relevantie	5
1.4. Wetenschappelijke relevantie	7
1.5. Aanpak van het onderzoek	8
1.6. Leeswijzer	9
Verkenning	
Hoofdstuk 2 Literatuurverkenning professionals	13
2.1. Perspectieven op professionals	14
2.2. Kennis, ethiek en organisaties van professionals	22
2.3. Voorstel voor een definitie	30
2.4. Reflectie	31
Hoofdstuk 3 Literatuurverkenning conflict in organisaties	33
3.1. Rol van conflict in organisaties	34
3.2. Soorten conflict in organisaties	36
3.3. De <i>sweet spot of conflict</i> bevorderen	39
3.4. Voorstel voor een definitie	49
3.5. Reflectie	50
Hoofdstuk 4 Literatuurverkenning onderzoek naar professionals en conflict	53
4.1. Inventarisatie	54
4.2. Conflictbronnen	57
4.3. Reflectie	64
Hoofdstuk 5 Praktijkverkenning in een ziekenhuis	67
5.1. Methodologie	68
5.2. Bevindingen – algemeen	70
5.3. Bevindingen – 15 cases	77
5.4. Reflectie	88
Methodologie	
Hoofdstuk 6 Methodologie	93
6.1. Afbakening onderzoek	94
6.2. Doel van het onderzoek	96

6.3.	Richtinggevende concepten	96
6.4.	Het onderzoeksproces	98
6.5.	Karakter van het hoofdonderzoek	98
6.6.	Dataverzameling	106
6.7.	Dataverwerking en –analyse	112
6.8.	Betrouwbaarheid	119

Bevindingen

Hoofdstuk 7	Het werk van vliegers	129
7.1.	Perspectieven op vliegers	130
7.2.	CRM, veiligheid en conflict	135
7.3.	Vakmanschap en meesterschap	138
7.4.	Hiërarchie en carrière	144
7.5.	Crews aan het werk	148
Hoofdstuk 8	Hoe gaan vliegers met conflict om?	155
8.1.	Conflict, cases, frequentie, partijen	156
8.2.	Normen en processen	158
8.3.	Een verschil aankaarten	165
8.4.	Convergeren	169
8.5.	Bevriezen	172
8.6.	Escaleren	176
8.7.	Derde partijen bij conflictprocessen	179
8.8.	Verschillen tussen partijen en personen	182
8.9.	Interactiepraktijken en theorie	185
Hoofdstuk 9	Waarom hebben vliegers conflict?	193
9.1.	Groot ego	194
9.2.	Gezag uitoefenen	198
9.3.	Diversiteit	201
9.4.	Complexiteit	205
9.5.	Relatie tussen conflictlogica's en -processen	206
9.6.	Conflictlogica's en theorie	208
Hoofdstuk 10	Het vliegersdiscours en conflictmanagement	211
10.1.	Lokaal vliegersdiscours	212
10.2.	Aansluiting vliegersdiscours op maatschappelijk discours	215
10.3	Vliegersdiscours en theorie	218
Hoofdstuk 11	Hoe bevordert het management constructief conflictmanagement?	223
11.1.	Werk- en rusttijdenregeling	224
11.2.	Continu wisselende teams, STAT's	226

11.3.	Promotie op senioriteit	230
11.4.	Bewustwording van menselijkheid	232
11.5.	Dynamisch crewklimaat	236
11.6.	Focus op veilig vliegen	238
11.7.	Lobby voor mensvisie en <i>just culture</i>	240

Discussie

Hoofdstuk 12	Relevante theorie en discussie van bevindingen	245
12.1.	Samenvatting van de bevindingen	246
12.2.	Relevante theoretische perspectieven	251
12.3.	Reflectie op de methodologie	268
12.4.	Bijdrage aan de theorie	272
12.5.	Relevantie voor andere professionele beroepsgroepen	276
12.6.	Vragen voor vervolgonderzoek	279

Appendices

Literatuur	283
-------------------	-----

Bijlagen	301	
1.	Afkortingen	302
2.	Informatie per beroepsgroep	303
3.	Interviewverzoek ziekenhuis	316
4.	Vragenlijst ziekenhuis	317
5.	Interviewverzoek vliegers	318
6.	Vragenlijst vliegers	319
7.	Observatieverslag vlucht	321
8.	Psychologische schets van vliegers door dokter Havinga	326
9.	Rubricering bevindingen hoofdstuk 9 en 10	327
10.	Cases hoofdstuk 10 ingedeeld naar logica's hoofdstuk 11	330
11.	Visuele kaart van de onderzoeksresultaten (los bijgevoegd)	XXX

Samenvatting	331
---------------------	-----

Summary	339
----------------	-----

Over de auteur	347
-----------------------	-----

Voorwoord

Met het eind in zicht schrijf ik dit voorwoord om de balans op te maken van ruim zes jaar onderzoek en om betrokkenen te bedanken. Conflict in organisaties boeide me al langer en achteraf begrijp ik beter waarom. De sleutel zit in het volgende citaat:

...to be organized at all depends on collectively coordinating words and actions. If participants are not roughly 'on the same page' in terms of their fundamental understandings of the real, rational and good, then there is no organization' (Hersted & Gergen, 2013, p. 21).

Voor organiseren zou 'op dezelfde pagina zijn' voorwaarde zijn maar in de praktijk is dit zelden het geval. Geen wonder dat het onderwerp mij als organisatieadviseur aantrok – het is de kern van mijn werk.

Een promotieonderzoek? Waar begin je aan! Deze reactie kreeg ik regelmatig en eerlijk gezegd wist ik dat niet echt, maar nu kan ik het iedereen die naar verdieping in zijn vakgebied zoekt aanbevelen. Alleen al de toegang tot wetenschappelijke databanken is de moeite waard en verrijkte mijn lopende adviesopdrachten meteen.

Terugkijkend is het doen van een promotieonderzoek een belangrijke en boeiende vorm van professionele ontwikkeling. Na afloop kijk ik namelijk anders naar mezelf dan toen ik eraan begon. Ik zie mezelf nu als een hybride professional met één been in de praktijk en één been in de wetenschap. Geen van beiden zou ik nog willen missen, omdat ze elkaar zo versterken.

Mijn adviesopdrachten zijn coproducties en het zal niet toevallig zijn dat dit onderzoek het karakter van participatieve etnografie kreeg. Bij deze manier van onderzoeken vervullen de personen die onderzocht zijn een actieve rol bij de interpretatie van de bevindingen. Dit betekent dat de vliegers niet alleen als onderzoeksobject maar ook als -deskundige zijn gepositioneerd. Echter, ook andere partijen hebben een actieve bijdrage geleverd en graag wil ik hen noemen en bedanken.

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door directieleden van een ziekenhuis, een onderwijsorganisatie en KLM. Toegang krijgen tot een organisatie wordt beschouwd als het moeilijkste deel van etnografisch onderzoek en ik ben hen zeer erkentelijk hiervoor. Bij KLM dank ik Michiel van Dorst en Herman Hello voor het mogelijk maken van het hoofdonderzoek en het vertrouwen dat dit iets oplevert. Met Herman zijn de bevindingen in verschillende gesprekken samen geïnterpreteerd en dat was zeer waardevol.

In het ziekenhuis en bij KLM heb ik vele professionals gesproken. Ook heb ik een aantal vliegers mogen observeren in de simulator en in de cockpit. Waarom zou iemand meewerken aan dit onderzoek? Volgens mij gaat het om nieuwsgierige professionals die zich continu willen blijven ontwikkelen. Ik hoop dat dit proefschrift nog iets nieuws voor hen bevat. Ik heb in ieder geval veel van hen geleerd waarvoor ik zeer dankbaar ben.

Niet alleen de vliegers hebben meegedacht, ook een aantal buitenstaanders was hiertoe bereid. Intensief betrokken zijn Annet van den Hoek, Eliot Marx, Esther Veldhuijzen van Zanten, Lambert Boot en Agnita Twigt. Deze organisatieadviseurs, gespecialiseerd in samenwerkings- en conflictvraagstukken, hebben stukken gelezen en geïnterpreteerd. Mijn intervisiegroep die bestaat uit Fred van den Bosch, Gijs van Wulfen, Heide Gramser, Jeroen van Kerkhoff en Mark Haans heeft het onderzoek van begin tot eind gevolgd en in de eindfase kritisch meegedacht over de bevindingen. De HRO¹-adviseurs van Apollo 13, Bert van Dalen, Bert Slagmolen, Hans Frankenmolen en Robert Taen, hebben ook interessante inzichten toegevoegd in de eindfase. Met Rob de Wilde heb ik in autoritten naar gezamenlijke opdrachten veel overlegd. Graag dank ik hen allemaal voor het meedenken.

Ervaringsdeskundigen die al gepromoveerd zijn of nog in hetzelfde schuitje zitten, hebben veel voor mij betekend. Hoe een promotieonderzoek aangepakt kan worden, heeft iets mysterieus en iedere promovendus maakt daar iets unieks van. Even kunnen vragen *Hoe heb jij dat gedaan?* of *Hoe zou jij dat doen?* is dan heel prettig. In willekeurige volgorde hebben Yolande Witman, Gea Wijers, Michelle Parlevliet, Tonnie van der Zouwen, Pauline Voortman, David Passenier, Manon de Jongh, Eric van 't Hof, Mirjam van Praag, Lieteke van Vucht Tijssen, Annet van den Hoek, Antonie van Nistelrooij en Arthur Dijkstra mij nuttige adviezen gegeven. Tonnie en Pauline hebben mij daarnaast geïnspireerd om überhaupt aan een promotieonderzoek te beginnen. Ik dank hen allemaal.

De verkenning bij de onderwijsorganisatie die niet is gerapporteerd in dit proefschrift heb ik uitgevoerd met Yael Schrijver en Hian Oey. Zij zijn pionier op het gebied van online coaching en deze ervaring maakte deze pilot mogelijk. Graag dank ik hen voor deze leerzame samenwerking.

Tom Luken dank ik voor zijn inzichten in postformeel denken en Fredrike Bannink voor de gesprekken over niet-lineaire conflictantering. Als pionier in oplossingsgerichte *mediation* stelt zij dat er geen causaal verband hoeft te bestaan tussen de oorzaak en de oplossing van een conflict. Fascinerend!

Onderzoeken is op schouders van reuzen staan en dan verder proberen te kijken. Graag verwijs ik naar de literatuurlijst, omdat ik heb voortgebouwd op de inzichten van al deze personen. Ik heb hen zelden persoonlijk ontmoet, al gaf het lezen van hun werk dikwijls een gevoel van verbinding. Dit geldt ook voor het bekijken van lezingen op *You Tube* van bijvoorbeeld Michel Foucault en Sidney Dekker. Met Sierk Ybema, Mats Alvesson, Morten Skjørshammer, Peter Coleman, Afzalur Rahim en Barry Johnson heb ik email-contact gehad. Ik dank hen voor hun adviezen en aanmoedigingen net als alle andere personen in de literatuurlijst voor hun inzichten.

¹ HRO = *High Reliability Organization*

Naast wetenschappelijke inzichten heb ik ook praktische inzichten verzameld door workshops en trainingen te volgen op het gebied van conflicttherapie zoals *Mediation in the workplace*, *Groepsmediation*, *Deep Democracy*, *Dialogue for Peaceful Change*, *Systems Centered Training* en *Diversity Joy*. Ik vrees dat dit overzicht niet volledig is, maar ik dank alle trainers voor hun inzichten. Ook dank ik BeterBurens waar ik vijf jaar vrijwilligerswerk mocht doen op het gebied van buurtbemiddeling in Amsterdam. Deze praktische ervaringen waren een goede aanvulling op het doen van onderzoek.

Sandra Schruiver heeft dit onderzoek begeleid en heeft mij de weg gewezen. Het me eigen maken van de wetenschappelijke mores betekende in het begin vooral veel afleren als organisatieadviseur. Alles moest langzamer, zorgvuldiger en met meer verantwoording. En inderdaad in een lagere versnelling zie je andere dingen. Dit vond ik geen makkelijke periode en ik kan me voorstellen dat dit voor haar niet erg inspirerend was. Temeer daar nog maar moest blijken bij welke categorie buitenpromovendi ik hoorde: zij die beginnen of zij die afmaken. Naarmate ik de gewoonten beter begreep en meer ging zien, begreep ik haar ook beter. Ik dank haar voor haar zinvolle adviezen en persoonlijke gesprekken waarvan ik de waarde soms pas later goed kon doorgronden. Zo ben ik bijvoorbeeld blij dat ik niet mijn eigen adviespraktijk ben gaan bestuderen. Interpreteren is al ingewikkeld genoeg en ik vermoed dat eigen adviescases dit nog veel complexer maken. Bovendien had ik dan de vliegers niet onderzocht, wat ik een gemis zou vinden.

De leden van de beoordelingscommissie wiens namen op een van de eerste pagina's genoemd zijn, hebben in de eindfase dit manuscript grondig gelezen en zinvolle en constructieve feedback gegeven. Dit heeft tot een laatste kwaliteitsslag geleid waarvoor ik hen zeer erkentelijk ben.

Hoe gaat het met je onderzoek? Familie en vrienden stelden deze vraag regelmatig. Ik ga hen niet allemaal noemen, maar deze aanhoudende belangstelling stimuleerde me om door te gaan. Fatale vliegongelukken komen nog zelden in Europa voor en twee recente voorbeelden leken hun belangstelling nog meer te voeden. Hieruit putte ik vertrouwen dat anderen dit onderzoek ook zal interesseren. Ik dank hen voor hun medeleven.

Eva gaat niet mee want die moet schrijven. Jammer genoeg heb ik Emanuel Snatager dit een aantal keer horen zeggen omdat ik enkele zomervakanties heb overgeslagen. Gelukkig ging hij met anderen op pad, maar het deed ook wel een beetje pijn om bijvoorbeeld via *whatsapp* foto's van de *Machu Picchu trail* te ontvangen. Mijn keuzes heeft hij geaccepteerd, dit onderzoek steeds gestimuleerd en ook actief meegedacht. Graag dank ik hem voor zijn steun en wijsheden.

Ondanks de inbreng, participatie en steun van alle hiervoor genoemde personen, ben ik volledig verantwoordelijk voor dit verslag en daarom staat mijn naam erop. Nu kan de derde fase van interpreteren starten door u als lezer. Lezen beschouw ik namelijk niet als een passieve activiteit, maar als een vorm van duiden en daarom gaat dit onderzoek door. U bent nu aan zet om het te toetsen aan eigen ervaring en hopelijk delen ervan te

integreren. Ik ben zeer benieuwd naar uw visie op dit onderzoeksverslag en nodig u uit om deze met mij te delen.

Eva van der Fluit

e.vanderfluit@gmail.com
Mobiel: 06-23.73.38.05

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1. Verkenning van het probleem

Conflicten waar professionals bij betrokken zijn, komen regelmatig in het nieuws. De raad van bestuur van het Catharina Ziekenhuis heeft bijvoorbeeld in 2012 de overeenkomst met vier dermatologen ontbonden. Zij zouden de zorg uithollen door zonder toestemming een eigen kliniek in het ziekenhuis te openen voor onverzekerde zorg. Het Scheidsgerecht voor de Gezondheidszorg trad op als arbiter en heeft geoordeeld dat de ontbinding terecht is, maar dat het ziekenhuis één miljoen euro aan de dermatologen moet betalen (Batenburg, Boomkamp, & Haak- van der Lely, 2014). Na deze bindende uitspraak vervolgen partijen hun strijd in het Financiële Dagblad over de vraag wie nu eigenlijk de baas is in het ziekenhuis: de raad van bestuur of de specialisten (Stollenwerck, 2014)?

In mijn praktijk als management consultant kom ik regelmatig conflicten tegen die net als dit voorbeeld uitmonden in een machtsstrijd. Soms wint een van de partijen en verliest de ander. Soms zijn beide partijen ontevreden over de uitkomst. Het werk lijkt in alle gevallen onder de situatie te lijden, evenals de betrokken personen. Cijfers over het aantal conflicten in professionele organisaties ontbreken, maar wel trof ik een landelijk gemiddelde aan van conflicten tussen personen. Volgens de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, 2008-2012) heeft jaarlijks één op de vier personen een conflict met een collega, één op de vijf met zijn leidinggevende en één op de tien met zijn werkgever. De meeste conflicten zijn van korte duur en een klein deel duurt langer. Een definitie van conflict ontbreekt hierbij. Volgens Dana (2006) is meer dan de helft van het personeelsverloop het gevolg van een conflict.

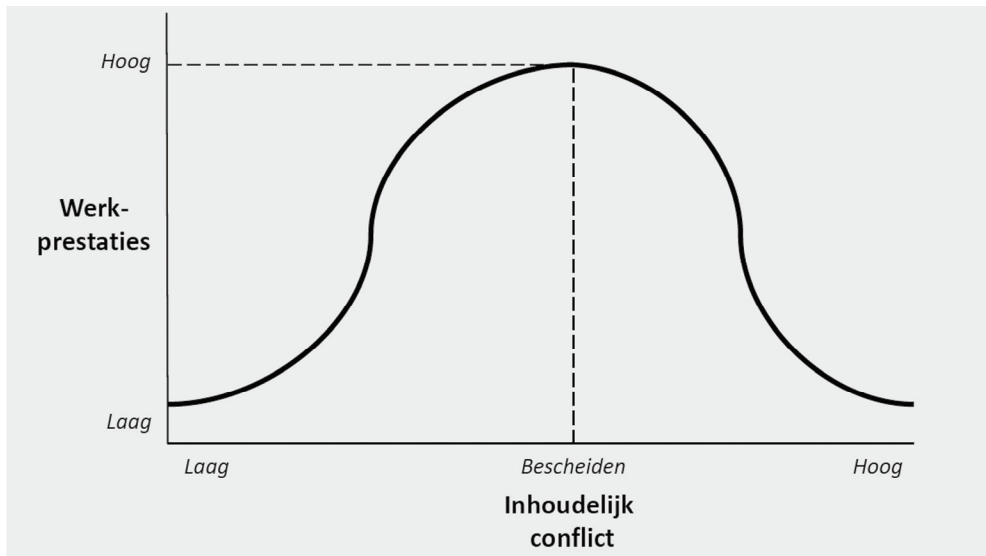
In de praktijk lijkt conflict dus veel voor te komen, al dan niet eindigend in een machtsstrijd. Dit beeld vormt een contrast met managementliteratuur en opleidingsaanbod. 'Hoera, een conflict!' is bijvoorbeeld de titel van een managementboek dat ernaar streeft om de voordelen van conflict onder de aandacht te brengen (Kloppenburger & van der Schoor, 2008). De meeste trainingen op dit vlak hebben de naam 'conflicthantering', waarmee de suggestie gewekt wordt dat conflicten te hanteren zijn. Rahim (2001) schetst het verband tussen conflict en prestaties zoals in Figuur 1.1.

In het figuur is sprake van twee assen, namelijk de mate van inhoudelijk conflict en van prestaties. Wanneer een inhoudelijk conflict een bescheiden niveau heeft, zou dit leiden tot een optimaal conflictniveau. Een inhoudelijk conflict gaat over taken, beleid en andere organisatiegerelateerde zaken. Een bescheiden hoeveelheid conflict op dit gebied leidt tot discussie, beter begrip en nieuwe gezichtspunten en dat helpt betrokkenen om hoge prestaties te realiseren. Dergelijke discussies moeten echter niet te veel voorkomen en het afmaken van het werk in gevaar brengen, en daarom gebruikt Rahim het woord 'bescheiden'.

Een inhoudelijk conflict wordt onderscheiden van affectief of relatieconflict dat over personen gaat. Als conflicten negatieve reacties en gevoelens oproepen vanwege bijvoorbeeld hierin betrokken waarden of gebruik van macht, dan kunnen de conflicterende partijen geïrriteerd en achterdochtig worden en gaan focussen op het

verdedigen van zichzelf en/of het bestrijden van de ander. Deze emotionele reacties verleggen de focus naar personen en gaan ten koste van het werk (Jehn, 1997 in Rahim, 2001).

Volgens Rahim kunnen conflicten niet vermeden worden en is het noodzakelijk om ze te managen. Strategieën kunnen hun dysfunctionele kant beperken en hun functionele kant stimuleren. Het management zou moeten normeren dat inhoudelijke meningsverschillen goed zijn maar geen affectief conflict mogen oproepen. Om deze reden is de aanname bij Figuur 1.1. dat affectief conflict afwezig is.



Figuur 1.1.: Optimaal conflict (Rahim, 2001, p. 78. Overgenomen met toestemming)

Een bescheiden hoeveelheid inhoudelijk conflict in combinatie met de afwezigheid van affectief conflict leidt dus tot optimaal conflict. Een andere benaming voor optimaal conflict is 'productief conflict' (De Dreu, 1997, 2006) of *the sweet spot of conflict*. *The sweet spot* is een term afkomstig uit de sport die ook duidt op een optimale, productieve zone². Bij het niet bereiken van de *sweet spot of conflict* worden verschillen uit de weg gegaan; bij het overschrijden ervan is er sprake van escalatie waarbij emoties en machtsstrijd de boventoon gaan voeren (Glasl, 2011).

² Een *sweet spot* is de plek waar een slag of stoot resulteert in een maximale respons voor een bepaalde inspanning. In tennis, honkbal of cricket, zal een bepaalde slag resulteren in een grotere impuls als de bal het racket (of bat) op de *sweet spot* raakt (Wikipedia).

De *sweet spot of conflict* met een bescheiden hoeveelheid inhoudelijk conflict lijkt samen te vallen met wat Habermas (1971 in Gieles, 1992) de ideale gesprekssituatie noemt die machtsvrij is. In een dergelijk gesprek:

.....heerst alleen de eigen-gearde dwangeloze kracht van het betere argument, dat de bewijsvoering van uitspraken terzake en tot recht doet komen en de beslissingen over praktische zaken rationeel kan motiveren.

De kansen om een machtsvrij gesprek aan te gaan, beweringen te doen, vragen te stellen, kritiek te opperen et cetera dienen gelijkelijk over alle deelnemers verspreid te worden.

Met andere woorden: de discours dient het karakter te hebben van een dialoog. In een machtsverhouding heeft de dialoog geen bestaansmogelijkheid; heersers kunnen niet dialogisch handelen. Dialoog kan niet bestaan waar de een de wereld benoemt en dit deponert bij de ander. Dialoog impliceert een vragende en kritiseerbare opstelling (Habermas, 1971 in Gieles, 1992, p.137).

In een machtsvrij gesprek of dialoog worden meningen en hun vooronderstellingen uitgewisseld en onderzocht en zijn meerdere waarheden mogelijk, afhankelijk vanuit welk perspectief deelnemers kijken. Hierbij zouden verschillen in organisatiepositie geen rol moeten spelen, zodat een proces van these, antithese en synthese mogelijk wordt waarbij integratie optreedt of anderszins van elkaar geleerd wordt. Deze ideeëncreatie zou ten grondslag liggen aan de hoge werkprestaties in Figuur 1.1.

Foucault zou dit denken van Habermas idealistisch en naïef hebben gevonden, omdat macht diffuus is en onder andere in retoriek en kennis opgesloten is (Foucault, 1980 in Flyvbjerg, 2000). Volgens hem is het beter om het bestaan van alom aanwezige machtsprocessen te erkennen, want pas dan is het mogelijk om aan misbruik daarvan te ontkomen. Habermas gelooft echter in de 'homo democraticus' die op zoek is naar begrip van en consensus met zijn medemens via dialoog. Het denken van Foucault vindt hij cynisch en relativistisch (Habermas, 1985 in Flyvbjerg, 2000).

Voorgaande roept de vraag op of we de *sweet spot of conflict* kunnen ervaren. Klopt het dat een inhoudelijk conflict tot hoge werkprestaties leidt als dit niet persoonlijk opgevat wordt? En hoe werkt dit bij professionals? Inhoud is immers de kern van het werk van deze kenniswerkers die hun beroep vaak levenslang uitoefenen. Hierdoor kan hun beroepsidentiteit een belangrijk deel van hun identiteit worden en zelfs belangrijker worden dan die afkomstig van hun geslacht, ras of nationaliteit (Hogg & Terry, 2000). Voorgaande kan de kans vergroten, dat verschil van mening over de inhoud van het werk snel negatieve gevoelens over de ander oproept waardoor conflict relationeel wordt en escaleert.

1.2. Doelstelling en vragen

Op basis van voorgaande probleemstelling formuleer ik de volgende onderzoeksvragen:

1. Hoe gaan professionals met conflict om?
 - Bereiken zij de *sweet spot of conflict* en zo ja, hoe?
 - Hoe voorkomen zij escalatie?
2. Waarom hebben professionals conflict?
3. Hoe bevordert het management constructief conflictmanagement?

Met de eerste vraag streef ik naar antwoorden die beschrijven hoe professionals met conflict omgaan. Het gaat daarbij om hun perspectief, zoals begrepen en gestructureerd door mij als onderzoeker. De tweede vraag heeft tot doel antwoorden te ontwikkelen vanuit de waarom- en waartoe-vraag. Hier wordt naar dieperliggende, impliciete verklaringen van het ontstaan van conflict gezocht. De derde vraag ambieert inzicht te geven in de context waarin professionals werken, omdat deze mogelijk een beïnvloedende werking heeft op de wijze waarop zij met conflict omgaan.

De doelstelling voor dit onderzoek kan als volgt geformuleerd worden:

Het inventariseren en conceptualiseren van de perspectieven van professionals bij het managen van hun conflicten om te achterhalen of en hoe zij de 'sweet spot of conflict' bereiken en escalatie voorkomen.

1.3. Maatschappelijke relevantie

Het belangrijkste kenmerk van professionals is dat zij met kennis werken waarbij de meeste professionele beroepsgroepen onafhankelijke oordeelsvorming voorschrijven in hun gedragsregels. Deze individuele verantwoordelijkheid en het werken met kennis onderscheiden professionals van niet-professionals.

Onafhankelijke oordeelsvorming is te beschouwen als de kern van professioneel werk en dat gebeurt in toenemende mate in groepen. Solo werken komt steeds minder voor omdat werk complexer wordt. Daarom vindt de oordeelsvorming vaker gezamenlijk plaats. Dit kan in teams gebeuren die samen de hele taak uitvoeren zoals bij operatieteams, onderzoeksteams en cockpitcrews het geval is. De gezamenlijke oordeelsvorming kan ook geconcentreerd zijn in de tijd en plaats vinden gedurende overlegvormen zoals vergaderingen, collegiaal overleg en intervisie waar cases van patiënten, cliënten of studenten worden besproken. Doel van deze gezamenlijke oordeelsvorming is de kwaliteit van het werk te verhogen door de collectieve intelligentie te mobiliseren.

Tijdens de gezamenlijke oordeelsvorming kunnen verschillen van mening optreden. Dit zijn kansen om situaties van alle kanten te bezien, meer begrip te ontwikkelen, elkaar aan

te scherpen en van elkaar te leren. Ook kunnen nieuwe inzichten en ideeën boven komen drijven die geen van de betrokkenen vooraf kan articuleren. Tegenstellingen werken echter niet altijd kwaliteitsverhogend in dit proces van gezamenlijke oordeelsvorming. Aanwezige informatie kan niet ingebracht of gebruikt worden zoals uit analyses van ongelukken als de vliegramp in Tenerife en de ontploffing van de Challenger Space Shuttle blijkt (Weick, 1990; Moorhead, Ference & Neck, 1991). Of er worden meningen opgelegd, vliegen afgevangen of jargon gebruikt om elkaar professioneel te domineren. In dat geval triggert de gezamenlijke oordeelsvorming irritaties en andere destructieve processen waardoor de focus op werk verlegd wordt naar personen. Van kwaliteitsverhoging is dan geen sprake maar wel wordt er een voedingsbodempotje gelegd voor kwaliteitsverlaging omdat de negatieve aandacht voor elkaar ten koste gaat van aandacht voor het werk.

Hetzelfde proces van professionele oordeelsvorming kan dus een vriend of een vijand zijn van professionals, hun organisaties en *last but not least* hun cliënten. De kans op conflict neemt daarbij toe door toenemende diversiteit wat de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) als volgt motiveert:

Door globalisering, transnationale migratie en mobiliteit ontstaat een grotere diversiteit in samenlevingen. Als gevolg hiervan treden vaak scherpe confrontaties op die samenhangen met culturele, etnische, religieuze, klasse- en genderverschillen (NWO, 2014, p.1)

Volgens de NWO wordt samenwerken door deze ontwikkelingen ingewikkelder en neemt de kans op onderlinge botsingen toe. Wat de oorzaak van conflict echter ook is, bij professionals sijpelt er zo af en toe een concreet voorbeeld door in de media. Zo heeft Zembla op 4 november 2015 een uitzending gewijd aan een conflict op de KNO afdeling van het Universitair Medisch Centrum in Utrecht. Geïnterviewde betrokkenen geven inzicht in het destructieve groepsproces dat getypeerd wordt met een 'angstcultuur'. Getracht is de situatie op te lossen door een aantal artsen te ontslaan maar het gevecht gaat door in de media. De geïnterviewde vertegenwoordigers van het college van bestuur en de Inspectie voor de Gezondheidszorg maken de indruk geen raad te weten met de situatie. Ook wordt de suggestie gewekt dat het overlijden van een aantal patiënten met dit conflict samenhangt.

Conflicten oplossen door afscheid te nemen van personen wordt door de wetgever in toenemende mate ontmoedigd. Vluchtroutes in ziekte of ontslag worden meer en meer afgesneden met wetten als de wet Poortwachter (2002) en herzieningen van de Arbwet (2007) en de wet Werk & Zekerheid (2015). De werkplek wordt steeds meer gezien als de plaats waar betrokkenen hun conflicten zelf moeten oplossen waarbij de werkgever moet zorgen voor een sociaal, veilige cultuur (STECR, 2014). In aanwijzingen voor bedrijfsartsen wordt gesuggereerd dat de vaardigheden hiervoor vaak afwezig zijn (STECR, 2014). Ook Dana (2001, 2006) stelt dat de meeste leidinggevendenden niet weten hoe ze escalatie tussen medewerkers kunnen stoppen en dit wordt complexer wanneer ze zelf onderdeel zijn van het conflict. Het is dan ook niet verbazend dat de *International Labour Office* conflicthantering tot '*core work skill*' benoemt (ILO, 2013).

Veel onderzoek naar conflict heeft het karakter van *'damage control'* en tracht escalatie te begrijpen om het te kunnen stoppen of keren. De relevantie van dit onderzoek is om inzicht te vergroten in de omgang met tegenstellingen in een veel eerder stadium. De lens wordt gericht op het primaire proces van professioneel werk, namelijk gezamenlijke oordeelsvorming en de wijze waarop beginnende conflicten de kwaliteit van dit kernproces kunnen verhogen in plaats van verlagen. Doel van dit onderzoek is dus in kaart brengen hoe professionals hun tegenstellingen kunnen gebruiken om goed werk te leveren.

1.4. Wetenschappelijke relevantie

Dag in dag uit, werken professionals met elkaar samen, ontstaan meningsverschillen en komen zij samen tot nieuwe inzichten als basis voor hun professionele handelen. De *sweet spot of conflict* komt vermoedelijk veel vaker voor dan conflict dat escaleert. Wetenschappelijk onderzoek naar dit dynamische proces van het vinden van het juiste evenwicht - niet teveel maar ook niet te weinig conflict- is hoofdzakelijk kwantitatief van aard (De Dreu, 1997, 2006; Rahim, 2001). Deze studie tracht diepgaand te begrijpen hoe prestaties van professionals variëren en waarom het de ene keer lukt om tot gezamenlijke oordeelsvorming te komen en nieuwe inzichten te genereren en waarom de andere keer conflict ontstaat. Deze studie richt de lens met name op de wijze waarop beginnende meningsverschillen samen worden opgelost om te expliciteren en te voorzien wat er dan gebeurt volgens betrokkenen. Het streven is om van binnenuit de praktijk te begrijpen hoe professionals met de *sweet spot of conflict* hun performance verhogen.

Om de lens te kunnen richten op de *sweet spot of conflict*, was eerst een verkenning nodig in een ziekenhuis waarin vooral kennis is gemaakt met geëscaleerde cases. Dankzij deze ervaring ontstond het inzicht dat conflict automatisch gelijk gesteld lijkt te worden met geëscaleerd conflict en dat ik als onderzoeker andere vragen moet stellen om de *sweet spot of conflict* in beeld te krijgen. Dit optimale gebied ervaren we mogelijk als vanzelfsprekend en daarom verdwijnen beginnende conflicten die samen worden opgelost en de kwaliteit van professioneel oordelen en handelen verhogen, mogelijk uit het bewustzijn. Voor het onderzoek van productief conflict is de keuze gevallen op verkeersvliegers vanuit de aanname dat zij hun conflicten wel op moeten lossen om veilig thuis te komen. Net als andere professionals zullen vliegers regelmatig complexe vraagstukken met elkaar behandelen waarbij ze verschillende perspectieven hebben. Hoe komen ze dan samen tot constructieve oordeelsvorming en betekenisverlening? En waardoor treedt escalatie op en hoe kan dit voorkomen worden? Conflict bij vliegers is nog niet eerder bestudeerd omdat het Newtoniaanse paradigma lange tijd in onderzoek naar beroepen die gevaarlijk werk doen, heeft geheerst (Dekker & Nyce, 2014). Dit paradigma gaat er namelijk vanuit dat rationeel, technische experts zich niet met macht en conflict bezighouden.

Als gevolg van voorgaande is de wetenschappelijke relevantie van dit proefschrift het ontwikkelen van dieptekennis met betrekking tot optimaal conflict bij vliegers. Op basis

hiervan kan gereflecteerd worden op de vraag wat de opbrengst voor andere professionals betekent. Hiermee wordt een bijdrage aan de kwaliteitsverhoging van professioneel werk beoogd.

1.5. Aanpak onderzoek

Voor dit onderzoek heb ik een *emergent design* gekozen en al doende heb ik beslissingen genomen over de aanpak die niet vooraf bepaald was. Op deze manier kon ik flexibel reageren op uitkomsten die nieuwe vragen oproepen en een volgende fase van gegevensverzameling richting geven (Boeije, 2005; Smaling, 2013). Het onderzoek kreeg daarmee steeds meer focus wat uiteindelijk leidde tot een hoofdonderzoek onder vliegers nadat bleek dat een verkenning in een ziekenhuis en een onderwijsorganisatie geen inzicht gaven in optimaal conflict.

Een belangrijk vraagstuk bij onderzoek is welk perspectief de onderzoeker op de werkelijkheid heeft, omdat dit van invloed is op de aanpak. De vraag luidt of er een objectieve realiteit buiten ons bestaat of dat deze slechts subjectief aanwezig is in onze geest. Volgens subjectivisten bestaat iets alleen als mensen dit ervaren en betekenis geven. Volgens objectivisten bestaat er een werkelijkheid buiten ons, onafhankelijk van hen die erin leven (Hatch & Cuncliffe, 2012). Tussen deze twee uitersten zijn varianten mogelijk. Ik positioneer mijzelf als kritisch realist en dat is een tussenpositie. Mijn aanname is dat we kennis van de wereld kunnen vergaren, maar dat die kennis haast altijd sporen van onszelf heeft. De persoonlijke kleuring is waarschijnlijk kleiner bij vaste fysieke zaken dan bij steeds veranderende, sociale zaken. Een kritische houding ten opzichte van het eigen kennen is dus van belang, en hoewel ieder zijn eigen perspectief heeft is onderling overlap mogelijk dat van tijdelijke aard is en steeds opnieuw geconstrueerd moet worden.

De uitvoering van dit onderzoek is op voorgaande uitgangspunten gebaseerd. Als onderzoeker heb ik een eigen perspectief op de werkelijkheid; een andere onderzoeker komt in dezelfde situatie mogelijk tot andere bevindingen en interpretaties. Daarom is het van belang om zo transparant mogelijk te zijn over door mij gemaakte keuzes en constatering. Om die reden is dit verslag opgesteld in de 'ik'-vorm, zodat de lezer mijn gedachtegang kan volgen en controleren. Daarnaast is gezocht naar overeenstemming met de onderzochte personen door beschrijvingen en interpretaties bij hen te toetsen en deze samen te interpreteren. Zo kan een verslag ontstaan waarin de situatie vanuit hun rationaliteit begrijpelijk wordt en waarbij overeenstemming bestaat over de resultaten tussen onderzochten en onderzoeker. In het hoofdstuk over methodologie ga ik hier nader op in.

In dit onderzoek maak ik gebruik van literatuur die afkomstig is uit zowel objectivistische als subjectivistische stromingen om vanuit een veelheid van perspectieven betekenis te kunnen creëren aan de hand van onderzoeksvragen, bevindingen en interpretaties. Het veld is te complex voor één theorie en een brede set aan concepten is waarschijnlijk het

beste antwoord op deze complexiteit. Hoe deze theorieën tot stand zijn gekomen en wat zij pretenderen, is dan minder interessant dan de vraag of zij in dit onderzoek een perspectief bieden dat tot meer begrip kan leiden.

1.6. Leeswijzer

Dit proefschrift bestaat uit vijf delen. Deel één betreft de inleiding en deel twee een verkenning van literatuur over professionals en conflict, evenals een praktijkverkenning van een ziekenhuis. Deze verkenningen hebben geleid tot een hoofdonderzoek naar conflicten bij vliegers. De methodologie wordt toegelicht in het derde deel. In deel vier volgen de bevindingen van het hoofdonderzoek en afgesloten wordt met deel vijf waarin de aansluiting tussen bevindingen en theorie plaatsvindt, evenals een reflectie op het onderzoek.

In dit verslag is meestal het woord 'hij' gebruikt bij de verwijzing naar personen. In principe wordt dan hij of zij bedoeld tenzij de context anders uitwijst.

VERKENNING

Hoofdstuk 2: Literatuurverkenning professionals

Dit hoofdstuk heeft als doel inzicht te ontwikkelen in het fenomeen 'professional' en bestaat uit vier paragrafen. De eerste paragraaf geeft verschillende perspectieven op professionals en de tweede paragraaf gaat in op hun belangrijkste instrumenten, namelijk kennis, ethiek en organisatie. In de derde paragraaf volgt een definitie van professionals en daarmee gerelateerde begrippen zoals professe, professionalisering, professionaliteit en professioneel. Het hoofdstuk eindigt met een reflectie op de spanningsvelden voor professionals met betrekking tot de *sweet spot of conflict*.

2.1. Perspectieven op professionals

De visie op professionals en hun rol in de maatschappij verandert in de loop van de tijd, waarbij verschillende perspectieven zich lijken op te volgen (Evetts, 2013; Macdonald, 1995; Nolin, 2008; Sciulli, 2005; Van Houten, 2006). Meestal worden drie periodes onderkend, gebaseerd op een functioneel, een ideaaltypisch en een machtsperspectief. Op basis van recent onderzoek naar professionals stel ik een vierde perspectief voor, namelijk het logicaperspectief. Deze vierdeling focust op wat dominante zienswijzen lijken te zijn in een complex veld en is als introductie bedoeld. Het betreft vier verschillende lenzen die deels overlappen en tot ander begrip van hetzelfde fenomeen leiden.

Het functionele perspectief

Alexander Carr-Saunders en Paul Wilson worden beschouwd als de eerste wetenschappers die professionals bestudeerd hebben door 30 beroepen te beschrijven, die gebruikmaken van kennis afkomstig uit de wetenschap waarbij een ethische code gevolgd wordt (MacDonald, 1995). Als arts, advocaat of architect maken ze wetenschappelijke kennis beschikbaar voor de maatschappij en met hun rationeel denken bieden zij weerstand tegen de absolute waarheid van de kerk en tegen de autoriteit van de adel, gebaseerd op afkomst. Professionals vormen een nieuwe elite, gebaseerd op autonoom, rationeel denken. Volgens Durkheim (1977) is de verdeling van werk over verschillende beroepsgroepen in de maatschappij noodzakelijk. Deze groepen vervullen namelijk een functie tussen individu en staat en zorgen voor samenhang en cohesie. Ze stabiliseren de maatschappij en zorgen voor waarden en normen. Zonder hen loopt de moderne maatschappij het risico uit elkaar te vallen. Durkheim beschouwt professionele beroepen als instituten, net als het gezin en de kerk die tradities, gewoonten en standaarden doorgeven. Door het opkomende individualisme en de afnemende rol van de kerk zijn er nieuwe instituten nodig om de maatschappij bij elkaar te houden. Professionele beroepsgroepen kunnen die rol vervullen en bieden professionals zelf zingeving, een gemeenschap en een moraal. Hun dienstbare opstelling en oriëntatie op de verbetering van de maatschappij geeft hen bovendien iets nobels. Ze zorgen immers voor de verdere ontwikkeling van belangrijke zaken als gezondheid, recht en leefomgeving. Dit in tegenstelling tot de gewone beroepen aan wie die edelmoedigheid niet wordt toegeschreven. Ook Talcott Parsons (1954 in Nolin, 2008) beschouwt professionele beroepen als belangrijke instituten, met name voor de modernisering van de maatschappij. Deze wordt steeds complexer en voor de oplossing van de problemen die daarin voorkomen, is steeds gespecialiseerder kennis nodig en daar beschikken

professionals over. Hij realiseert zich dat zij hierbij status en macht verzamelen, maar dat is noodzakelijk om het algemeen belang te kunnen dienen volgens hem. De professies leveren gespecialiseerde kennis en kunde en worden door de samenleving als tegenprestatie beloond met autonomie, inkomen en status. Hoe meer de beroepswaarden overeenkomen met de centrale waarden van de samenleving, hoe meer die samenleving autonomie aan de beroepsgroepen toestaat om zelf orde op zaken te stellen (Mok, 1973 in Boon, 2005).

Het ideaaltypische perspectief

Vanaf de eerste aandacht voor professionals is getracht om kenmerken van professionele beroepen in kaart te brengen en te abstraheren wat de belangrijkste zijn. Een dergelijke abstractie noemde Max Weber een 'ideaaltype' en is normatief van aard, omdat het de werking van een meetlat heeft en 'echte' van 'onechte' professies onderscheidt. Volgens Millerson (1964, in Boon, 2005) bestaan er circa twintig verschillende modellen met kenmerken van professionele beroepen. Om een indruk te geven van het ideaaltypische perspectief ga ik nader in op het model van Wilensky (1964) die het meest geciteerd wordt. Hij heeft de ontstaansgeschiedenis van achttien beroepen in Amerika bestudeerd en concludeert dat een professioneel beroep beschikt over de volgende vijf kenmerken:

Kenmerk	Toelichting
1. Full time, hoofdberoep	<ul style="list-style-type: none"> – Beoefenaars beschouwen het vak niet meer als een bijvak, maar oefenen het fulltime uit waardoor het hun hoofdberoep wordt
2. Hogere opleiding	<ul style="list-style-type: none"> – Een opleiding is gecreëerd met een eigen school of universiteit en er is een curriculum met toetsen en diploma's – Er is een onderzoeksprogramma om de kennisbasis te verstevigen en er is een scheiding tussen beoefenaars en docenten – De opleiding is een voorwaarde om het beroep te mogen uitoefenen
3. Vereniging	<ul style="list-style-type: none"> – Er zijn één of meer verenigingen, toegankelijk voor afgestudeerden – De vereniging is ook toegankelijk voor de pioniers die het vak hebben ontwikkeld; voor hen geldt een overgangsregeling – De naam van het beroep is gekozen – De kern van de beroepsactiviteiten is vastgesteld en het publiek krijgt informatie hoe zij competente professionals kunnen onderscheiden van incompetent professionals
4. Wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> – Er wordt moeite gedaan om steun te krijgen van de wetgever om het vakgebied te beschermen door de titel te beschermen – De wetgever kan ook zelf wetgeving initiëren om leken te beschermen tegen niet competente uitoefenaars van de professie (Tuchtrecht) – Titelbescherming gaat vaak samen met een register waarin erkende professionals zijn opgenomen, zodat leken hun professionaliteit kunnen checken
5. Formele ethische code	<ul style="list-style-type: none"> – Er is een formele, ethische code om het gedrag van de professionals te sturen en niet functionerende vakgenoten uit het beroep te zetten – De sturing richt zich meestal op het beschermen van klanten en het bevorderen van onbaatzuchtige dienstbaarheid bij de professional

Tabel 2.1.: Kenmerken van professionele beroepen (Wilensky, 1964)

Een volwaardig professioneel beroep zou volgens Wilensky dus te herkennen zijn aan professionals die het als hun hoofdberoep beschouwen, een hogere opleiding gevolgd hebben om zich de kennisbasis eigen te maken, verenigd zijn, een beschermde titel hebben en een ethische code volgen. Volgens Neal en Morgan (2000) is het ideaaltypische model van Wilensky vele jaren later breed geaccepteerd om professionele beroepen te beschrijven. Zij stellen voor om de eis van permanente educatie toe te voegen aangezien kennis verouderd, waardoor een aantal professies een systeem van verplichte, periodieke bijscholing geïntroduceerd heeft. Kritiek richt zich op de suggestie dat de kenmerken te generaliseren zijn naar alle professionele beroepen, terwijl er sprake is van een heterogene groep (Nolin, 2008). Naarmate er meer onderzoek gedaan werd naar deze beroepen, bleek het lastiger om hen te definiëren.

Denken vanuit een ideaaltipe leverde begrippen op als ‘pure’ en ‘echte’ professies versus ‘semi’ professies (Etzioni, 1969 in Nolin, 2008; Noordegraaf, 2007). Anderen concluderen dat er sprake is van een glijdende schaal tussen verschillende professionele beroepen die doorloopt naar andere beroepen (Hughes, 1958 in Evetts, 2006; Nolin, 2008; Sciuli, 2005). In de laatste decennia zijn er kennisintensieve beroepen opgekomen die andere strategieën volgen dan de hiervoor geschetste aanpak van Wilensky die eindigt in een monopolie. IT-professionals, management consultants, financiële planners en reclameprofessionals zijn bijvoorbeeld snel gegroeid door in nauw contact met hun cliënten nieuwe kennis en producten te creëren (Brock, Leblebici & Muzio, 2014). Niettemin blijft de strategie van de oude beroepen vaak een inspiratiebron voor nieuwe beroepen. Managers in de zorg, interim-managers en *mediators* zijn voorbeelden van beroepen die hun markt willen reguleren en de kenmerken van Wilensky nastreven met als motief dat zij de kwaliteit van de beroepsuitoefening willen bevorderen (Reuling & Wefers Bettink, 2015; Van der Scheer, 2013; www.imregister.nl, 2015).

Volgens Evetts (2006) houdt het definitievraagstuk van professioneel beroep nog maar weinig wetenschappers bezig, omdat het geen inzicht geeft in meer dynamische en complexe vraagstukken die de professies raken. Freidson (2001) vermijdt de woorden professioneel beroep en gaat uit van *professionalism*. Hij definieert dit als een vorm van het organiseren van werk die zich onderscheidt van marktwerking en bureaucratie. Ideaaltypisch gaat het om werkers die met behulp van gespecialiseerde kennis belangrijke diensten aan de maatschappij leveren, waarbij zij hun eigen werk controleren. Ook hij ziet in eigen, gespecialiseerde kennis, inclusief de daarbij behorende vaardigheden de essentie van het verschil met beroepen in andere sectoren. Op de aard van deze kennis ga ik nader in in paragraaf 2.2.

Ter illustratie van het normatieve denken van Wilensky volgt een overzicht van vijftien Nederlandse beroepen die vergeleken worden met de vijf kenmerken uit Tabel 2.1. aangevuld met verplichte permanente educatie. Mogelijk verdiept een dergelijke vergelijking het inzicht in het ideaaltypische denken. De beroepen zijn gekozen door gebruik te maken van de indeling van Watkins, Drury en Preddy (1992 in Nolin, 2008). Volgens hen brengt elke periode in de geschiedenis andere professionele beroepen voort. Zij onderscheiden vijf tijdperken, namelijk pre-industrieel, industrieel, welvaartsstaat,

onderneming³ en kennismaatschappij. Voor elke periode heb ik drie beroepen gekozen, en voor achtergrondinformatie over gemaakte keuzen in de volgende tabel verwijs ik naar bijlage twee. De vergelijking leidt tot het volgende resultaat, waarbij voor elk aanwezig kenmerk een ster is ingevuld:

Beroep	Hoofd-beroep	Hogere Beroeps-opleiding	Vereniging	Kenmerken			
				Wetgeving		Verplichte ethische code	Verplichte perm. educatie
				Titel	Register		
<i>Pre-industrieel</i>							
Huisarts	*	*	*	*	*	*	*
Advocaat	*	*	*	*	*	*	*
Architect	*	*	*	*	*		
<i>Industrieel</i>							
Registeraccountant	*	*	*	*	*	*	*
Journalist	*	*	*				
Verkeersvlieger	*	*	*	*	*		*
<i>Welvaartsstaat</i>							
HBO-docent		*					
Sociaal werker	*	*	*				
Psychotherapeut	*	*	*	*	*	*	*
<i>Onderneming</i>							
Manager	*		*				
Bankier	*	*		*		*	*
Commissaris			*				
<i>Kenniseconomie</i>							
ICT-professional	*	*	*				
Controller	*	*	*				
Communicatie-professional	*	*	*				

Tabel 2.2.: Nederlandse beroepen ingedeeld naar tijdperk (Watkins, Drury & Preddy, 1992 in Nolin, 2008) en vergeleken met de vijf kenmerken van Wilensky (1964) aangevuld met permanente educatie (zie bijlage twee voor toelichting)

Het overzicht wekt de indruk dat verschillen tussen professionele beroepen samenhangen met staatsbemoedienis. Als de overheid namelijk eisen stelt aan de beroepsuitoefening, dan zijn zaken als gereguleerde opleiding en bijscholing, herkenbaarheid door titel en register en een verplichte ethische code meestal het gevolg. Beroepen die over al deze kenmerken beschikken beschouwt Wilensky als voltooid en hebben de hoogst mogelijke professionele status. Het bereiken van deze status kan een kwestie van tijd zijn, maar sommige beroepen zullen hier niet in slagen volgens hem, omdat ze geen erkende, eigen kennisbasis hebben.

³ Betreft kennisgebieden die binnen ondernemingen opkomen zoals inkoop, marketing, productie, HR, management, projectmanagement

Het machtsperspectief

In de jaren zeventig van de vorige eeuw vond er een omslag plaats in de visie op professionals. Hun vermeende altruïstische streven naar het dienen van de maatschappij met wetenschappelijke kennis wordt vervangen door een ander perspectief, namelijk het streven naar macht. Met de opkomst van het symbolisch interactionisme gaan sociologen meer aandacht besteden aan wat er op de werkvloer van de professionele beroepen gebeurt. De focus verlegt zich van de meer statische structuur van maatschappij en professies naar dagelijkse actie en interactie. Onderzoeken naar de interacties van professionals en de wijze waarop zij hun werkelijkheid construeren, bieden zicht op de dagelijkse praktijk van kenniswerk, onbaatzuchtige dienstbaarheid en andere professionele normen. Uit deze onderzoeken zou blijken dat artsen bijvoorbeeld meer bezig zijn met het uitoefenen van macht en dominantie dan met het streven naar hogere, sociale doelen (Freidson, 1970 in Macdonald, 1995; Hall, 1983). De morele ideologie die professionals en hun verenigingen verkondigen wordt steeds meer beschouwd als mythologie, en macht wordt de nieuwe lens waarmee de verschillende beroepsgroepen bekeken worden (McKinlay, 1973 in Macdonald, 1995). Larson (1977) ontwikkelt 'het professionele project', een begrip dat duidt op de activiteit van een groep professionals om een marktmonopolie te verwerven voor hun diensten en zo als groep maar ook als individu op de sociale ladder te stijgen. Als dit project slaagt, verwerft de groep het alleenrecht om bepaalde kennis te vermarkten en sluit ze de markt af voor andere partijen. Hoewel er op de dagelijkse werkvloer weinig te zien is van het professionele project, is het een activiteit die elke professionele beroepsgroep uitvoert om zijn positie te verbeteren en te behouden volgens haar. Illich (1977 in Van Houten, 2009) focust op een ander aspect van macht en beweert dat professionals klanten machteloos maken. Ze hebben namelijk de autoriteit om te bepalen wat het probleem is en zouden klanten daarbij afsnijden van hun eigen probleemoplossend vermogen om zo hun positie als expert te versterken.

Het monopoliseren van kennis en deze omzetten in diensten die alleen door een bepaalde beroepsgroep geleverd mogen worden lukt alleen met staatssteun. Macdonald (1995) heeft de rol van de staat in een aantal landen vergeleken en concludeert dat hier grote verschillen zijn. Neal en Morgan (2000) komen tot dezelfde conclusie wanneer zij Engeland en Duitsland vergelijken. In Engeland zijn de professies vooral *bottom-up* ontstaan en zijn zij zich spontaan gaan organiseren. In Duitsland heeft dit proces meer *top-down* plaats gehad en heeft de staat een initiërende rol gespeeld. In beide gevallen staat de staat echter achter het monopolie van de verschillende beroepsgroepen. Over de motieven wordt gespeculeerd. Is het een samenzwering van maatschappelijke elites? Of wil de overheid kwetsbare burgers beschermen tegen charlatans met monopolie als bijeffect?

Volgens Muzio, Kirkpatrick en Kipping (2011) is de tijdgeest een belangrijke verklarende factor voor staatsbemoeienis. Zij zien sinds 1980 een afnemende tendens bij overheden om te reguleren en monopolies toe te kennen. Deze meer liberale opstelling leidt er volgens hen toe, dat nieuwe beroepen niet meer hoeven te rekenen op de hulp die artsen

en advocaten ooit hebben gehad. Deze gevestigde beroepen hebben zelfs te maken met een afzwakking van hun monopolie en privileges. Margaret Thatcher heeft in de jaren tachtig van de vorige eeuw veel kritiek op professionals en beschouwt hen als kleine, inefficiënte, geldverslindende republieken die uit zijn op hun eigen belang en geen verantwoording afleggen (Muzio, Kirkpatrick & Kipping, 2011). Het overheidsbudget voor onderwerpen als recht, gezondheidszorg en ICT moet naar beneden en zij maakt een begin met de afbouw van privileges en bevordert de concurrentie. Zo maakt ze een einde aan de verplichting om advocaten in te schakelen bij overdrachten wat een belangrijke besparing oplevert (Muzio & Ackroyd, 2005). Ook in ons land is een begin gemaakt met de afbouw hiervan, evenals met de afbouw van bijvoorbeeld inkomens in de zorg. Tegelijkertijd neemt de regulering van beroepsgroepen als accountants, bankiers en commissarissen toe sinds de financiële crisis in 2008. Bescherming van burgers en organisaties tegen het eigenbelang van deze professionals lijkt hierbij het belangrijkste motief te zijn.

Grip krijgen op professionals lijkt een nieuw thema te zijn in onderzoek naar professionals. Niet langer controleren professionals de maatschappij, maar de maatschappij tracht hen nu onder controle te krijgen door standaarden op te leggen en eisen te stellen aan hun professionaliteit. Met behulp van instrumenten als protocollen, *evidence based* werken en budgettering zouden partijen van buiten de beroepsgroep zoals management, financiers, universiteiten en overheid invloed trachten uit te oefenen op de wijze waarop het vak wordt uitgeoefend met als doel de kwaliteit te verhogen en de kosten te verlagen. Dit is aanleiding voor begrippen als 'deprofessionalisering', 'proletarisering', 'industrialisering', 'deskilling' en 'ontsokkeling' die wijzen op een afname van de vrijheid van professionals om hun eigen werk te controleren met afbrokkelend aanzien als gevolg (Bindenga, 2000; Freidson, 2001; Schön, 1983). Macdonald (1995) verwacht echter dat professionals hun autonomie weten te bewaren ondanks toenemende controlemechanismen. Ook Bindenga (2000) is optimistisch hierover. Professionals die lid zijn van een beroepsorganisatie zijn namelijk persoonlijk verantwoordelijk voor de uitoefening van hun beroep, omdat het tuchtrecht nog steeds een persoonlijk tuchtrecht is. Controle van buitenaf kan daarom maar ten dele hun professionele autonomie aantasten. Een ander argument is dat de maatschappelijke behoefte aan kennis blijft groeien, professionals deze doorgaans creëren en dat voor deze innovatie een bepaalde mate van vrijheid en autonomie nodig zijn (Adler, Kwon & Heckscher, 2008). Hoe professionals werken vraagt echter ook om innovatie, waarbij professionals minder als eiland opereren en minder voor hun cliënten bepalen wat goed voor hen is zonder daar verantwoording over af te leggen. In paragraaf 2.2 ga ik in op meer open, democratische verhoudingen en organisatievormen.

Volgens Evetts (2003) kunnen professionals hun eigenbelang dienen en tegelijkertijd de maatschappij verder helpen. Misschien is het afsluiten van de markt voor andere partijen wel noodzakelijk om zich eerst goed te trainen, ervaring op te doen en kennis te ontwikkelen en kunnen ze pas daarna prestaties leveren voor de maatschappij. Volgens haar bestaat de opleiding van professionals onder andere uit het cultiveren van deze balans en tracht de beroepsgroep zo een goede naam te verwerven en hebzucht en machtsmisbruik van leden in te perken. Deze normen moeten tijdens de opleiding

geïnternaliseerd worden, wat leidt tot zelfdiscipline of discipline van binnenuit gedurende het verdere beroepsleven. Begrippen hiervoor zijn bijvoorbeeld *control at a distance* (Fournier, 1999) of *ideological control* (Evetts, 2003) die erop duiden dat leden van een beroepsgroep zich geschreven en ongeschreven regels eigen maken om positie te verwerven binnen hun beroepsgroep en zichzelf gaan controleren om geaccepteerd te worden. Expliciet via bijvoorbeeld onderwijs en impliciet via socialisatie nemen zij de inherente logica, waaraan zij zich dienen te houden en die hun dagelijks werk structureert, over (Broersma, 2010).

Het botsende logicaperspectief

Onderzoek naar professionals lijkt zich de laatste decennia met name te richten op de dynamiek in hun werkomgeving en het effect daarvan op de wijze waarop ze hun vak uitoefenen. Globalisering, hoger opgeleide en assertievere cliënten, bezuinigingen, technische innovaties en feminisering van traditionele beroepen zijn voorbeelden van ontwikkelingen die druk uitoefenen op hun dagelijkse werk. Dit gebeurt in een dynamische omgeving waar verschillende partijen een rol spelen die allemaal eigen logica's hebben die kunnen botsen in de overlevingsstrijd. Deze logica's betreffen geschreven en ongeschreven regels die leiden tot denk- en handelwijzen. Ze typeren een bepaalde, intern logisch samenhangende wijze van denken en organiseren (Tonkens, 2006). Hoewel het hebben van een eigen logica niet alleen bij professionele beroepsgroepen voorkomt, lijkt het denken vanuit dit botsende logicaperspectief nu te domineren. In een ziekenhuis kunnen bijvoorbeeld de logica's van de patiënten, het management en de professionals onderscheiden worden. Freidson (2001) ontwikkelde hiervoor de begrippen markt, bureaucratie en professionele logica. Deze verschillende logica's kunnen ook voelbaar zijn bij professionals die zelfstandige praktijken voeren, zoals psychotherapeuten of huisartsen in hun contacten met patiënten en verzekeraars en bij herregistratie en visitatie. Het logicaperspectief lijkt te focussen op de vraag hoe professionals betekenis construeren in hun dagelijkse ontmoetingen met anderen waarbij logica's onderling strijdig lijken te zijn.

Het aantal studies dat focust op de botsingen tussen verschillende logica's neemt toe en Blomgren en Waks (2015) noemen voorbeelden uit de zorg, research, accountancy, journalistiek en consultancy. Volgens hen is het een perspectief dat toepasbaar is op alle sociale niveaus zoals maatschappij, organisatie, groep en individu en neemt het zowel symbolische als praktische dimensies in ogenschouw. Dit perspectief zou behulpzaam zijn bij veranderprocessen, omdat het begrijpelijk maakt hoe in specifieke contexten gedacht wordt en wat met name vanzelfsprekend is en niet ter discussie staat. Door dat zichtbaar en bespreekbaar te maken, wordt anders denken en handelen mogelijk. Door te focussen op logica's worden culturele conflicten hanteerbaar (DiMaggio, 1997). Dit heeft onder andere geleid tot het begrip 'hybride professional', dat verwijst naar professionals die bruggen kunnen slaan tussen de verschillende logica's (Noordegraaf, 2007). Zij functioneren op een snijvlak als verbinder of vertaler, met name in grote organisaties waar groepen met verschillende logica's moeten samenwerken.

Logica's binnen professionele beroepsgroepen zijn niet statisch, maar ontwikkelen zich continu wat tot nieuwe denk- en handelwijzen leidt. Broersma (2010) laat zien hoe de heersende logica van journalisten onder druk staat door veranderingen in de maatschappij. Journalisten hebben geen eigen kennisbasis en verzamelen kennis bij politiek of wetenschap om situaties te duiden. Ze houden zich hierbij aan de (on)geschreven regels van hun beroepsgroep en zouden handelen binnen het 'objectiviteitsregime'. Dit stelt dat zij in het algemeen belang feiten en fictie en leugens en belangen moeten onderscheiden en dat zij dit ook kunnen. Journalisten hebben de taak de waarheid bloot te leggen en daarvoor hebben zij routines ontwikkeld die hun werk rationaliseren en depersonaliseren. Nieuws is echter een sociale constructie en of de 'feiten' kloppen kan de lezer niet beoordelen. Nieuwkomers in het journalistieke veld opereren vanuit een andere logica. Partijen als Geenstijl, *Powned* of *bloggers* houden zich niet aan de heersende regels en zijn openlijk subjectief, volgen routines als feiten checken en hoor- en wederhoor niet en hanteren een persoonlijke manier van rapporteren. Volgens Broersma is een herideologisering van de gevestigde orde het gevolg.

Een ander voorbeeld van een veranderende beroepslogica betreft de advocatuur waar *mediation* naast rechtspraak komt te staan. Een advocaat staat één persoon bij in zijn strijd tegen een andere partij, terwijl een *mediator* alle betrokken partijen helpt om het conflict zelf op te lossen. Volgens de gedragsregels is een advocaat partijdig en een *mediator* onpartijdig (mfnregister, 2015). Dit is een fundamenteel andere benadering van hetzelfde vraagstuk met een andere positionering van betrokkenen en hun kennis. Het lijkt aan te sluiten bij de democratiseringstendens in de verhouding tussen professional en gebruiker (zie ook paragraaf 2.2.). *Mediation* zou sneller, goedkoper en beter voor de relatie zijn volgens vertegenwoordigers van de Vereniging Zakelijke *Mediation* (Reuling & Wefers Bettink, 2015). Het zou de rechtbank ontlasten die *mediation* stimuleert en stelt dat het in principe voor alle conflicten geschikt is (www.rechtspraak.nl, 2015). Advocaten die tevens als *mediator* optreden, moeten hun weg vinden in deze tegenstrijdige beroepslogica's die tot andere praktijken en routines leiden. Het is de vraag tot welke herideologisering *mediation* in het veld van de advocatuur gaat leiden.

Professionele beroepsgroepen kennen vormen van functiedeling met indelingen in vakgroepen, branches of andere specialismen. Problemen van cliënten zijn echter steeds vaker Multiproblemen (Noordegraaf, 2007). Patiënten met meer dan één ziekte, gezinnen met meerdere problemen, etc. noodzaken tot samenwerken over traditionele grenzen heen met andere professionals. Het onderzoek van Kruijthof (2005) in een ziekenhuis bevestigt dat solowerken daar niet meer voorkomt. Elke arts overlegt met collega's om goed voor zijn patiënten te zorgen. Bindenga (2000) concludeert hetzelfde voor accountants van de grotere kantoren die in gespecialiseerde vakgroepen werken die bijvoorbeeld focussen op belastingadvies, ICT-audit of milieuraportage. Websites van professionele beroepsorganisaties kennen vaak een waaier aan specialismen voortkomend uit marktsegmenten en vakgroepen. Generalisten zijn vervangen door specialisten, maar toenemende complexiteit in vragen van cliënten noodzaken hen tot multidisciplinaire samenwerking (Noordegraaf, 2007; Schön, 1983). Ook dit kan leiden tot

botsende logica's tussen professionals onderling of met cliënten die minder gefragmenteerd redeneren.

Hoe professionals met botsingen in logica's in hun dagelijkse werk omgaan levert een dynamisch perspectief van hun professionaliteit op. Dit lijkt het karakter van een voortdurend streven te hebben. Professionals kunnen opereren in velden met verschillende, tegenstrijdige logica's en toenemende contextuele of maatschappelijke dynamiek (Blomgren & Waks, 2015). Dit raakt hun beroepslogica of -ideologie die niet noodzakelijkerwijs meteen als denk- en handelingsbaken functioneert als richtlijnen voor het nieuwe ontbreken of ook continu in wording zijn. Het botsende logicaperspectief benadrukt de dagelijkse complexiteit van het werk van professionals en leidt tot typeringen als *reflective practitioner* (Schön, 1983) en *becoming professional instead of being professional* (Noordegraaf, 2007). Het begrip 'normatieve professionalisering' geeft woorden aan de morele kant van deze dagelijkse beroepsmatige afwegingen. Het heeft de aandacht van de Universiteit van Humanistiek (2005) en bouwt met de volgende definitie voort op Schön (1983) en Freidson (2001):

De bewustwording van het krachtenveld van verschillende normen (maatschappelijk- organisatorische, professionele, persoonlijke) waarin de professional zich bevindt en het zoeken naar de juiste rechtvaardigheidsgrond voor het professionele handelen die per situatie kan verschillen en om afweging (vooraf, tijdens en achteraf) vraagt (Freidson, 2001; Schön, 1983, in Onderzoeksprogramma Universiteit van Humanistiek, 2005-2010, p. 23).

Kunneman (1996) deed al eerder een appèl op dit streven naar normatieve professionaliteit dat gezien kan worden als aanvulling op de technische, rationele afwegingen en betekenisgeving in het dagelijkse werk van professionals. Het technische, rationele aspect is het gevolg van de oorspronkelijke functie van professionals om met wetenschappelijke kennis de maatschappij te dienen en tegenwicht te bieden tegen kerk en adel die op basis van andere grondslagen functioneren. Hierdoor is echter een nieuwe elite ontstaan die zich nu in een democratiseringsgolf lijkt te bevinden.

2.2. Kennis, ethiek en organisaties van professionals

Deze paragraaf behandelt de belangrijkste instrumenten van professionals en gaat allereerst in op hun kennisbasis. De tweede paragraaf betreft de kennisasymmetrie met hun gebruikers en de ethische vragen die daaruit volgen. De derde paragraaf behandelt de organisaties waar zij kunnen werken evenals de beroepsorganisaties.

Kennisbasis

Dat professionals zich onderscheiden van andere typen werkers door het gebruik van kennis lijkt breed geaccepteerd te worden, en in deze paragraaf ga ik nader in op de vraag om welk soort kennis het gaat. Professionals gebruiken net als andere werkers alledaagse kennis en vaardigheden opgedaan in gezin, school en media en algemene kennis over de

organisatie of gemeenschap waarin zij werken. Wat hen echter onderscheidt, is het gebruik van formele, wetenschappelijke kennis die Freidson (2001) als volgt definieert:

Formal knowledge is composed of bodies of information and ideas organized by theories and abstract concepts (Freidson, 2001, p. 33)

Formele kennis is gespecialiseerde kennis die wordt opgedaan via opleiding; zonder deze opleiding kan het beroep niet uitgeoefend worden. De kennis heeft een solide, wetenschappelijke basis en kan niet gestandaardiseerd worden (Schein, 1973). Ervaring is nodig om deze toe te passen (Abbott, 1991 in Freidson, 2001) en daarom wordt veel nadruk gelegd op *tacit knowledge* of niet geverbaliseerde kennis (Schein, 1973). Ervaren professionals ontwikkelen inzichten die ze toepassen maar niet kunnen uitleggen. De kennis kan gepaard gaan met vaardigheden of vermogens om specifieke taken uit te voeren zoals opereren door chirurgen of onderzoeken door wetenschappers. Net als voor kennis geldt dat de toepassing van vaardigheden vooral in de praktijk geleerd wordt (Freidson, 2001). Bij het toepassen van kennis en vaardigheden is *discretion* nodig, ofwel beleid en omzichtigheid omdat elke situatie om *fresh judgment* vraagt om recht te doen aan variaties in specifieke situaties. Om met deze vraagstukken om te gaan biedt de formele kennis opgedaan in het hogere onderwijs onvoldoende houvast en daarom leren professionals om te improviseren (Schön, 1983). Dit discretionaire aspect leidt ertoe dat professionals hun eigen werk sturen en controleren (Freidson, 2001). Denken en doen laten zich namelijk niet scheiden, maar vinden simultaan plaats omdat denken vaak doen is. Hierdoor is hun werk niet te splitsen in leiding en uitvoering waardoor controle door derden lastig is en ze zichzelf moeten controleren.

Professionals kenmerken zich dus door formele kennis en volgens Wilensky (1964) moeten zij een optimale kennisbasis hebben om erkend te worden. Hij omschrijft deze als volgt:

The optimal base of knowledge or doctrine for a profession is a combination of intellectual and practical knowing, some of which is explicit (classifications and generalizations learned from books, lectures and demonstrations), some implicit ('understanding' acquired from supervised practice and observation) (Wilensky, 1964, p. 149, 150)

Professionals maken dus gebruik van expliciete en impliciete, niet geverbaliseerde kennis waarbij het belang van formele, expliciete kennis gerelativeerd wordt. 80% van de vraagstukken die professionals behandelen, zouden niet in de boeken staan (Schön, 1983) en theoretische kennis zou een marginale rol vervullen in hun dagelijkse werk (Svensson, 1990 in Alvesson, 2001). Professionals laten zich daar zelf ook relativerend over uit (Alvesson, 1995 in Alvesson, 2001). Bovendien is het gebruik van formele kennis lastig te scheiden van zaken als intelligentie, flexibiliteit, sociale vaardigheden, het volgen van standaarden en protocollen en kunnen organiseren (Alvesson, 2001). Niettemin is formele kennis vaak noodzakelijk om toegang te krijgen tot een professioneel veld.

Het gebruik van een kennisbasis maakt dat professionals ‘kenniswerkers’ zijn (Drucker, 1959 in Nolin, 2008) en dat professionele beroepen *knowledge based occupations* zijn (Evetts, 2003). Niet alle kennisterreinen beschikken echter over een optimale kennisbasis, waardoor ze moeite hebben om als ‘echte’ professie erkend te worden volgens Wilensky (1964). De basis zou maatschappelijk geaccepteerd moeten zijn en noch te smal, noch te alledaags moeten zijn. Niet geaccepteerde kennis is volgens hem bijvoorbeeld de kennis van geestelijken en militairen. Hoewel deze beroepen ook zeer oud zijn en veel eigen kennis hebben, hebben ze minder maatschappelijk draagvlak dan artsen en advocaten. Als kennis smal is en in onderdelen of procedures te vertalen is die zonder oordeelsvorming uit te voeren zijn, dan is automatisering mogelijk en de kans op erkenning klein. Is kennis te alledaags, zoals bijvoorbeeld voor management en sociale wetenschappen het geval zou zijn, dan voelt iedereen zich deskundig en is de kans op erkenning eveneens klein, volgens hem.

Erkende kennis is niet alleen formeel, maar zou ook ‘belangrijk’ moeten zijn (Freidson, 2001), kernbehoeften van mensen moeten dienen (Larson, 1977) en hen moeten helpen om met risico’s en onzekerheid om te gaan zoals op het gebied van gezondheid, recht, veiligheid, infrastructuur en financiën (Evetts, 2003). Het gaat om als urgent en vitaal beschouwde kennis die het leven en welzijn van mensen en organisaties direct raakt (Arts, Batenburg & Groenwegen, 2001 in Boon, 2005; Bindenga, 2000). Als kennis en vaardigheden van vitaal belang gevonden worden, dan kunnen erkenning en institutionalisering in de vorm van wettelijke regulering en bescherming het gevolg zijn.

Kennis asymmetrie en ethiek

De vitale kennis van professionals geeft hen een kennisvoorsprong op hun gebruikers die patiënten, cliënten, studenten of klanten genoemd worden. Tussen hen is sprake van ‘asymmetrie van informatie’ en klanten moeten erop vertrouwen dat professionals het beste met hen voor hebben (Arts et al., 2001 in Boon, 2005; Evetts, 2003). Klanten kunnen de kwaliteit van het werk van professionals namelijk vaak niet beoordelen en hun kennisvoorsprong en de onvoorspelbare, discretionaire toepassing daarvan geeft professionals iets mysterieus. Dit was mede aanleiding tot het machtspectief zoals blijkt uit het volgende citaat:

While the nature of the knowledge base is the main reason for the aura of mystery, mysteriousness may also be deliberately used as tactical device, a means of building prestige and power (Wilensky, 1964, p. 149)

Het kennisverschil kan dus gebruikt worden om indruk op klanten te maken en macht over hen uit te oefenen, wat leidde tot het begrip ‘professionele dominantie’ (Freidson, 1970 in Freidson, 2001). Dit machtsverschil is mede aanleiding geweest voor het ontstaan van geloften met uitspraken over het dienen van de gebruiker. Artsen en advocaten kennen bijvoorbeeld een eed, waarmee zij beloven dat zij iets zullen doen of juist zullen laten bij het uitoefenen van hun vak. De artseneed kreeg in 1865 een plaats in de wet en richtte zich met name op de plichten ten opzichte van de gemeenschap en op geheimhouding. Dit

leidde echter tot steeds meer kritiek zoals uit het volgende citaat blijkt (KNMG, VSNU⁴, 2009):

Al in de negentiende eeuw hebben critici erop gewezen dat de oorspronkelijke Hippocratische ethiek door deze codificering en juridisering was verworpen tot retoriek die slechts bedoeld was om het monopolie op de geneeskunstuitoefening te rechtvaardigen. Het is echter vooral na 1945 dat de gehanteerde gedragsregels fundamenteel onder vuur kwamen te liggen. Goed medisch handelen werd daarbij niet langer uitsluitend in het perspectief van de geneeskunst in engere zin gedefinieerd maar tevens in termen van opvattingen van de patiënt. De aanleiding voor deze herinterpretatie van de medische moraliteit was natuurlijk de gruwelijke ontsporing van de geneeskunde ten tijde van het naziregime. Daaruit was onder meer duidelijk geworden dat voor niet-therapeutisch medisch onderzoek regels moesten worden opgesteld die de vrijwillige medewerking van de (proef)patiënt voorschreven. (KNMG, VSNU, 2009, p. 18).

In 1948 werden medisch-ethische gedragsregels vastgelegd in de *Declaration of Geneva* van de *World Medical Association*. In de decennia daarna groeide het aantal richtlijnen om met de kennis asymmetrie tussen arts en patiënt om te gaan en laatstgenoemde te betrekken bij de besluitvorming die hem aangaat. Dit is inmiddels geregeld in algemene wetgeving met betrekking tot patiëntenrechten en specifieke wetgeving op het gebied van bijvoorbeeld dwangopname, orgaandonatie, abortus en euthanasie. De artseneed is niet meer wettelijk verplicht, al hechten de KNMG en de Nederlandse faculteiten Geneeskunde eraan dat bij de uitreiking van de artsenswearing een moment van reflectie op normen en waarden wordt ingelast. Hierbij kan de laatste versie van de artseneed gebruikt worden (KNMG, VSNU, 2009).

Carr-Saunders en Wilson (1933 in MacDonald, 1995) die als eersten professionals bestudeerden, zagen in het volgen van een ethische code een tweede belangrijk kenmerk naast de kennisbasis. Een ethische code roept echter veel discussie op. Wilensky (1964) vond al dat dit geen *lipservice* moet zijn, omdat het anders niet serieus genomen wordt. Volgens Larson (1977) is het vooral een ideaal van de professionals zelf, maar is de claim dat zij onbaatzuchtig zijn niet getest in de praktijk. Zij vermoedt dat ze deze claim onder andere gebruiken om privileges als sociale status, een hoog inkomen en zelfregulering te rechtvaardigen. Volgens Evetts (2003) is dit ideaal vooral iets van de oudere beroepen als arts en advocaat en past het niet bij de modernere professies. Ze waarschuwt, net als Larson om niet te veel naar deze archetypische professies te kijken als maatstaf voor professionals. Elk professioneel beroep heeft namelijk eigen kenmerken en een *technical and tacit* kennisbasis is het enige gemeenschappelijke kenmerk van professies ten opzichte van andere beroepen, al zijn die zich ook aan het professionaliseren door steeds meer gebruik te maken van kennis. Niettemin blijft de asymmetrie van kennis een

⁴ KNMG= Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor Geneeskunde. VSNU = Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten

aandachtspunt zoals blijkt uit de in 2015 geïntroduceerde eed voor bankiers met klantcontact. Doel hiervan is misbruik van kennisvoorsprong te voorkomen en hen bewust te maken van hun verantwoordelijkheden naar klanten.

Sennett (2008) gebruikt in dit kader de termen 'sociale' en 'asociale' expertise. Asociale experts benadrukken het feit dat zij meer weten en leggen de nadruk op deze ongelijkheid, terwijl sociale experts meer gericht zijn op kennisoverdracht en het doorgeven van ervaring. Ook zouden zij moeite doen om hun impliciete kennis onder woorden te brengen. In dit kader verwijst hij naar het *GoodWork Project* van Gardner dat ernaar streeft dat de normen voor goed werk duidelijk worden voor mensen die zelf geen expert zijn. Door experts te dwingen een taal te bedenken die de kwaliteit van hun werk transparant maakt voor leken, zou beter en eerlijker werk het gevolg kunnen zijn (Gardner, Csikszentmihalyi & Damon, 2002; Gardner, 2002 in Sennett, 2008). Meer onderzoek focust zich op de democratisering van de relatie tussen de professional en zijn gebruiker die in de praktijk plaats lijkt te vinden. Dit leidt tot begrippen als 'de vierde logica' en *collaborative community* (Adler, Kwon & Heckscher, 2008; Smit, 2009; Tonkens, 2006). Deze begrippen gaan uit van een sociaal partnerschap tussen cliënt en professional en zoeken naar vormen om dit inhoud te geven. Een meer bescheiden en gelijkwaardige opstelling van professionals in relatie tot hun gebruikers is bovendien op zijn plaats, omdat de kennisvoorsprong geen garantie op succes biedt. Hoewel veel van het werk van professionals routine is, opereren ze regelmatig in onzekere situaties waar ze complexe besluiten moeten nemen en moeten handelen op onbekend terrein en activiteiten uitvoeren die zij niet eerder hebben gerealiseerd (Gardner & Shulman, 2005; Schön, 1983). Daarnaast maken professionals fouten omdat ze mensen zijn. Ook de beste professionals in de beste organisaties ontkomen hier niet aan (Reason, 2000).

Organisatievormen van professionals

Oorspronkelijk oefenden de meeste professionals een vrij beroep uit en deze vrijheid heeft minstens twee betekenissen (Bindenga, 2000). Allereerst duidt het op de economische, juridische zelfstandigheid en het niet in dienstverband opereren. Ten tweede verwijst het naar de vrijheid van handelen op basis van eigen inzicht, niet gehinderd door anderen. De langdurige opleiding, gevolgd door *training on the job*, stelt de professional in staat autonoom te opereren. Freidson (2001) noemt dit het discretionaire kenmerk van professionals. Bindenga noemt de eerste vrijheid uiterlijke vrijheid en de tweede innerlijke vrijheid.

Vaak worden vrije en gesalarieerde professionals onderscheiden. De eersten beschikken over uiterlijke en innerlijke vrijheden en de tweeden alleen over de innerlijke, omdat ze in een hiërarchie opereren waarin ze rapporteren aan een hogergeplaatste. Gesalarieerde professionals werken veelal in een bureaucratische organisatie als een universiteit, ziekenhuis of onderwijsinstelling, ook wel professionele bureaucratie genaamd (Mintzberg, 1988). Vrije professionals werken meestal in een *professional service firm* (PSF) (Scott, 2001). Een PSF bestaat vaak uit een aantal professionals die eigenaar en ondernemer zijn; dit is vaak het geval bij advocaten, accountants en architecten. De eigenaren kunnen jonge professionals in dienst nemen die dan weer gesalarieerd zijn.

Grote, wereldwijd opererende PSF's zoals accountants- en advocatenkantoren kunnen ook bureaucratische kenmerken krijgen (Morrill, 1992). De PSF kan ook een *one person company* zijn, zoals een individuele of solopraktijk van een huisarts of advocaat, tegenwoordig ook ZZP-praktijk genoemd. Oorspronkelijk werkten alle professionals zo en verenigden zij zich in gilden.

Vanuit het ideaaltypische perspectief heeft Wilensky (1964) zich afgevraagd welke organisatievorm het dienstbaarheidsideaal van professionals bevordert. Hij constateert dat in de Tweede Wereldoorlog zowel gesalarieerde als vrije artsen hebben meegedaan aan experimenten in kampen en dat beide typen professionals hebben deelgenomen aan het verzet. Ook vroeg hij zich af hoe professionals zich opstellen in perioden van groei als er veel vraag is naar hun diensten. Hij concludeert dat bij beide groepen de eigen belangen gaan domineren boven die van cliënten. De vrije professionals gaan focussen op hun commerciële belang en de gesalarieerde professionals op hun eigen comfort⁵. Zijn conclusie is dat er geen bewijs is dat een bepaalde organisatievorm beter is voor het dienstbaarheidsideaal.

Vanuit het machtspectief is eveneens gekeken naar de organisatievormen van professionals. Het gevoel dat bureaucratie en professionals niet samengaan is wijd verspreid (Hall, 1968; Macdonald, 1995). De belangrijkste oorzaak is dat een bureaucratie streeft naar rationalisering en controle. Dat leidt tot systematisering van professionele kennis met als doel deze los te koppelen van het oordeel van de professional. Als dit lukt, verliest de professional zijn autonomie. Hij moet dan wetten, protocollen en andere regels volgen in plaats van te vertrouwen op zijn vakmanschap⁶. Macdonald noemt dit *deskilling* en vergelijkt het met wat de ambachtsmensen in de industriële revolutie overkwam. Karl Marx had toen al gesignaleerd dat getracht werd om ambachtsmensen te proletariseren door hun kennis af te nemen. Zijn hypothese was dat dit het lot is van alle beroepen. Volgens Macdonald zal de proletarisering van professionals echter niet zo'n vaart lopen. De hypothese van Marx is immers niet uitgekomen en de hele beroepsbevolking blijft honderd jaar na zijn dood juist hoger opgeleid te zijn in plaats van geproletariseerd.

Vanuit het logicaperspectief is ook gekeken naar de tegenstelling tussen bureaucratie en professionals. De gedachte dat professionele beroepen autonomie verliezen in deze organisaties en dat managers de wereld van professionals proberen te koloniseren, leeft breed (Noordegraaf, 2008, 2011; Weggeman, 2007). Volgens Noordegraaf is dit het gevolg van de focus van deze onderzoeken op de tegenstelling tussen managers en professionals. Wat er in deze relatie gebeurt, is echter een afspiegeling van ontwikkelingen daarbuiten.

⁵ Voorbeeld van comfortdenken: de agenda van artsen was in ziekenhuizen lange tijd bepalend. Met behulp van klinische paden wordt nu ook rekening gehouden met de agenda van de patiënt zodat deze bijvoorbeeld op dezelfde dag alle onderzoeken voor een diagnose krijgt, evenals de uitslag.

⁶ Opgemerkt wordt dat professionals als artsen en vliegers die met wettelijke voorschriften te maken hebben, van de wet mogen afwijken als zij dit beter of veiliger vinden. Hierover zullen ze zich achteraf moeten verantwoorden. De wetgever laat hun discretionaire bevoegdheid dus in tact.

Er is veel meer aan de hand waardoor professionals afhankelijker worden van anderen om hun beroep goed uit te oefenen. De meeste nadruk lijkt hij te leggen op de toenemende complexiteit van het werk dat nog zelden solo uit te oefenen is. Het is dus niet zozeer de bureaucratie maar de toename van complexiteit die professionals noodzaakt om meer te overleggen of zelfs in teams te opereren. Minder autonomie is het gevolg. De tegenstelling tussen 'de professional' en 'de manager' is volgens hem symbolisch geconstrueerd en hoewel de problemen als echt ervaren worden, vervult de tegenstelling een functie in verzet tegen verandering en verzakelijking. Belangrijker is echter de vraag wat goede en slechte prestaties zijn en wie dat bepaalt. Op dit moment wordt gezocht naar nieuwe vormen om professionals in het publieke en private domein te organiseren met een andere balans tussen vrijheid en verantwoording, zodat hun essentiële rol in de maatschappij, namelijk kennis creëren, verspreiden en toepassen, gewaarborgd blijft (Adler, Kwon & Heckscher, 2008).

Kenmerkend voor professionals is dat zij een doel nastreven dat de organisatie waar zij werken overstijgt. Ze kunnen een seculiere roeping hebben (Tonkens, 2006) en bijvoorbeeld streven naar betere gezondheid, welzijn, waarheid, rechtvaardigheid, goede sociale verhoudingen, *fact based management* en dergelijke. Samen vormen ze dan een *community of purpose* die zich kan concretiseren in een beroepsvereniging (Adler, Kwon & Heckscher, 2008). Een dergelijke organisatie wordt ook wel een *epistemic community* genoemd (Holzner 1968 in Freidson, 2001). 'Episteme' is Grieks voor kennis en oorspronkelijk werd dit begrip vooral gebruikt voor wetenschappelijke gemeenschappen, maar inmiddels wordt het breder toegepast waaronder op beroepsorganisaties (Cross, 2013). Een epistemische gemeenschap kan als volgt gedefinieerd worden:

...a network of professionals with recognized expertise and competence in a particular domain with an authoritative claim to policy relevant knowledge within that domain (Haas, 1992, in Cross, 2013, p.).

Een dergelijke gemeenschap kenmerkt zich door een gemeenschappelijke 'episteme' of *mindset* die als volgt gedefinieerd kan worden:

An episteme Is the 'bubble' within which people happen to live, the way people construe their reality, their basic understanding of the causes of things, their normative beliefs and their identity, the understanding of self in terms of others (Adler & Bernstein in Barnett & Duvall, 2005, p.296)

The 'episteme' which holds an epistemic community together, 'delimits ... the proper construction of social reality' for its members and if successful, for international society' (Ruggie, 1975 in Cross, 2013, p.141).

Een 'episteme' sluit aan op het begrip logica in paragraaf 2.1. dat ook duidt op een gezamenlijke *mindset* of *bubble*. Een dergelijke gemeenschap is gebaseerd op expertkennis die binnen de groep ontwikkeld en gevalideerd wordt en zou zich vormen rond de gezamenlijke intentie om het collectief te verbeteren (Haas, 1992 in Cross, 2013).

Andere namen zijn *thought collectives*, *communities of practice* en *communities of hope or promise* (Meyer & Molyneux-Hodgson, 2010). Wat deze gemeenschappen onder andere kenmerkt, is dat zij verspreid zijn over meerdere locaties en (inter)nationale netwerken vormen. Dergelijke netwerken kunnen een tijdelijk of langdurig bestaan hebben en meer of minder losgekoppeld zijn.

Hoe meer een epistemische gemeenschap erkend wordt en hoe minder deze gezien wordt als behartiger van eigenbelang, hoe meer invloed verworven kan worden op nationaal en internationaal terrein. Epistemische gemeenschappen zouden met name groeien in tijden van crisis waar beleidsmakers de kennis ontberen om oplossingen te genereren. Voorbeelden zijn gezondheids crises als aids en ebola of rampen in de luchtvaart (Cross, 2013). Tegelijkertijd kunnen crises tot beteugeling van professionele beroepsgroepen leiden, als de perceptie is dat zij daar een bijdrage aan hebben geleverd. Zo leidde de Tweede Wereldoorlog tot wetgeving om artsen te dwingen rekening te houden met het belang van patiënten en de financiële crisis tot meer regulering bij bankiers om hen te dwingen beter voor klanten te zorgen. Ook vliegcrises die toegeschreven worden aan de *human factor*, zoals het voorbeeld van Germanwings in 2015 waarbij een copiloot zichzelf gedood lijkt te hebben, kunnen tot meer regulering leiden.

Het vormen van een epistemische gemeenschap zou aansluiten bij een diepe menselijke behoefte aan een thuisbasis. Professionals die langdurig gevormd zijn in een dergelijke gemeenschap, kunnen op elkaar gaan lijken door de ontwikkeling van een gezamenlijke episteme of logica die hun denken en handelen bepaalt. Hierdoor kunnen de organisaties waar ze werken ook op elkaar gaan lijken, waardoor het verschil tussen twee ziekenhuizen, hogescholen of advocatenkantoren klein kan zijn. Als professionals zich met name identificeren met hun beroep, kunnen *low identity organizations* het gevolg zijn. Deelnemen aan een organisatie voegt dan weinig toe aan hun identiteitsgevoel, omdat de beroepsgemeenschap al in deze behoefte voorziet (Alvesson, 2001; Alvesson & Empson, 2008).

2.3. Voorstel voor een definitie

In deze paragraaf stel ik een definitie van professionals voor en daaruit afgeleide definities voor professie, professionalisering, professionaliteit en professioneel. Geconcludeerd kan worden dat de volgende drie elementen een algemeen geaccepteerd en terugkerend onderdeel zijn van de definitie van professionals:

Element	Toelichting
Vitaal terrein	<ul style="list-style-type: none"> — Professionals vervullen een rol op een vitaal terrein van hun cliënten zoals crises, risico's, groei — Voorbeelden zijn gezondheid, recht, financiën, ICT, wonen, veiligheid, risicomangement, opleiding en carrière — Cliënten kunnen individuen of organisaties zijn — In beide gevallen gaat het om vitale momenten en terreinen in hun leven
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> — De professional beschikt over hoogwaardige technische of expertkennis op dit vitale gebied en over bijbehorende vaardigheden — De kennis en vaardigheden hebben een expliciet en een impliciet, niet geverbaliseerd karakter — Deze worden gebruikt om het probleem van de cliënt op te lossen, de crisis of het risico te managen of het bijzondere moment in zijn leven onder controle te krijgen — Succes is niet gegarandeerd omdat problemen onbekend en complex kunnen zijn en de kennis en vaardigheden beperkingen hebben
Controle	<ul style="list-style-type: none"> — De cliënt heeft de kennis en vaardigheden van de professional niet of in mindere mate — De professional voert zijn werk in direct contact met de cliënt uit; een eventuele leidinggevende is hier doorgaans niet bij aanwezig — Hierdoor controleert de professional zijn eigen werk en opereert hij zelfstandig

Tabel 2.3.: Elementen definitie van professional

Samengevat stel ik de volgende definitie van professionals voor, die grotendeels aansluit bij Freidson (2001), namelijk:

Een professional is een werker die beschikt over hoogwaardige kennis en vaardigheden op een vitaal terrein van cliënten waarmee problemen opgelost kunnen worden waarbij hij zijn eigen werk controleert

Het effect van de kennis en vaardigheden is een voorsprong op de gebruiker. De claim van bepaalde professionele beroepsgroepen dat zij als collectief een ethische code volgen om onder andere misbruik van deze voorsprong tegen te gaan, beschouw ik als een ideaal dat niet altijd gerealiseerd wordt. Uitgaan van gemengde motieven bij professionals doet naar mijn mening meer recht aan de situatie waarin zij opereren. Naast een eventuele seculiere roeping opereren ze ook op basis van eigen belangen zoals behoefte aan interessant werk, status en inkomen. Het niet opnemen van ethiek in de definitie van professional betekent niet dat zij hier geen aandacht aan moeten besteden, maar het kenmerkt hen onvoldoende om in een definitie thuis te horen.

Op basis van de voorgaande definitie van professional stel ik de volgende afgeleide definities voor:

Naam	Definitie
Professie	Een beroepsgroep die uit professionals bestaat
Professionalisering	Het streven van beroepsgroepen om zich te ontwikkelen tot professie
Professionaliteit	Het dagelijks streven van professionals om hun beroep zo goed mogelijk uit te oefenen conform de (on)geschreven regels van hun professie
Professioneel	Opererend conform de (on)geschreven regels van de eigen professie

Tabel 2.4.: Definities gerelateerd aan de definitie van professional

De meeste definities zijn voor de hand liggende afleidingen van de definitie van professional, maar op 'professionaliteit' volgt nog een toelichting. Professionaliteit is een ideaal of streven dat zich niet beperkt tot professionals. Het lijkt aantrekkingskracht te hebben op allerlei soorten werkenden en wordt door praktisch alle organisaties geclaimd, inclusief schoonmaakbedrijven, drukkerijen en callcenters (Fournier, 1999; Noordegraaf, 2007). Volgens Evetts (2013) is het echter de vraag wie dit streven naar professionaliteit initieert. Zij suggereert dat dit bij professionals veelal van binnenuit komt, terwijl het in andere sectoren veelal van bovenaf wordt opgelegd door het management in het streven om verandering te stimuleren. Professionaliteit lijkt hierbij gebruikt te worden als ideologisch instrument om gedrag van medewerkers te beïnvloeden en klanten te werven.

2.4. Reflectie

Deze verkenning van de literatuur over professionals lijkt tot een aantal aandachtspunten te leiden met betrekking tot de *sweet spot of conflict*, namelijk:

Macht versus machtsvrij

Volgens het machtsperspectief is macht het belangrijkste kenmerk van professies en wordt het dagelijkse handelen van professionals hierdoor gedomineerd. Wat er gebeurt in hun contact met cliënten, collega's en management zou met name vanuit deze lens goed te begrijpen zijn. Dit lijkt echter haaks te staan op de machtsvrije zone die nodig is om een conflict productief te maken en hoge prestaties te leveren. Dit roept de vraag op of professionals altijd met het uitoefenen van macht bezig zijn en of zij niet ook 'machtsvrije' of 'machtsluwe' momenten kennen. Uit de literatuurverkenning zijn al twee aanleidingen te halen die deze noodzakelijk lijken te maken. Ten eerste lijkt het creëren van nieuwe kennis een belangrijke functie van professionals in de maatschappij te zijn. Door toenemende complexiteit werken steeds meer professionals in teams in plaats van solo en voor kenniscreatie in groepen is de machtsvrije *sweet spot of conflict* nodig. Ten tweede vraagt hun discretionaire bevoegdheid dat zij op basis van hun eigen oordeel handelen en daar verantwoording over afleggen als dat nodig is. Dit lijkt niet samen te gaan met het uitvoeren van orders of het handelen onder dwang. Als zij niet op basis van eigen inzicht

opereren, lopen zij uiteindelijk een tuchtrechtelijke risico en het lijkt aannemelijk dat zij dit willen voorkomen. Kortom, kennen professionals naast het handelen op basis van macht, ook machtsvrije momenten en zo ja, hoe gaan zij daar mee om?

Logica's en democratisering

Volgens het logicaperspectief hebben groepen in professionele organisaties, zoals verschillende typen professionals, management en cliënten, verschillende (on)bewuste logica's die kunnen leiden tot culturele *clashes*. In *the sweet spot of conflict* is uitwisseling van perspectief nodig zonder dat de één de ander zijn zienswijze oplegt. Dit betekent dat betrokkenen vanuit gelijkwaardigheid moeten handelen. Volgens het machtspectief domineren professionals cliënten en andere stakeholders vanuit het frame *doctor/lawyer/teacher knows best*. Echter, emancipatie van cliënten en democratisering van de relatie vragen om een andere attitude. Niettemin hebben professionals bepaalde kennis en vaardigheden die de andere stakeholders niet hebben en opereren zij vanuit een eigen, epistemische *bubble*. Zijn zij zich bewust van hun eigen manier van denken en de automatische wijze waarop zij hun werkelijkheid structureren? Leggen zij hun impliciete criteria voor bijvoorbeeld goed werk bloot, zodat ook niet-experts deze kunnen begrijpen (Gardner et al., 2002)? Als dit niet gebeurt, wordt een dergelijke ontmoeting al snel *un dialogue de sourds*⁷ waarbij personen over een zelfde onderwerp langs elkaar heen praten. Kortom, hoe gaan zij om met hun complexe en gespecialiseerde (on)bewuste kennis in een ontmoeting met personen met andere logica's? Zijn zij in staat om een optimaal conflict te bereiken en verschillende perspectieven productief te maken?

Deze aandachtspunten worden in hoofdstuk 6 getypeerd als *sensitizing concepts*.

⁷ Sourd = dove

Hoofdstuk 3: Literatuurverkenning conflict in organisaties

Dit hoofdstuk heeft als doel inzicht te ontwikkelen in het fenomeen 'conflict in organisaties' en met name in professionele organisaties. Het bestaat uit vijf paragrafen. De eerste paragraaf gaat in op de rol van conflict in organisaties en de tweede op typen conflict die daar voorkomen. De derde paragraaf onderzoekt conflictprocessen met betrekking tot optimaal conflict. In de vierde paragraaf volgt een definitie van conflict en daarmee gerelateerde begrippen in dit onderzoek zoals beginnend conflict, conflict en conflictmanagement. Het hoofdstuk sluit af met een reflectie op inzichten en spanningsvelden met betrekking tot de *sweet spot of conflict* bij professionals.

3.1. Rol van conflict in organisaties

Conflict hoort bij organisaties, maar welke rol vervult het? Visies hierop kunnen negatief, neutraal of positief zijn. Deze verschillende zienswijzen worden in de volgende paragrafen toegelicht.

Negatieve visie: conflict als probleem

In Scientific Management waarvoor Frederick Taylor de basis hebben gelegd, is conflict een probleem dat verholpen dient te worden. Het bedreigt namelijk de efficiency en dient onder controle te komen (Morrill & Rudes, 2010). Conflicten zijn het gevolg van tegengestelde belangen, waarden, overtuigingen en gevoelens en staan het doelgericht functioneren van de organisatie in de weg. Het management heeft de taak de organisatie zo te ontwerpen dat conflict voorkomen wordt. Met behulp van goed ontworpen structuren, werkprocessen, functieomschrijvingen en beloningssystemen dienen de belangen van management en werknemers zoveel mogelijk op één lijn te komen. Ook inspraak heeft een rol bij het voorkomen van conflict tussen management en werknemers. Een optimaal ontwerp van al deze factoren verlaagt de kans op conflict en vergroot de kans op productiviteit en winstgevendheid. Een goed ontwerp is echter niet voldoende om conflicten te beheersen en dient aangevuld te worden met *conflict resolution tools* die zorgen dat alsnog optredende conflicten opgelost worden. Robert Blake en Jane Mouton ontwikkelden een visie op win-winoplossingen die erg populair is in organisaties (Morrill & Rudes, 2010). Ook het boek *Getting to yes* van Fischer, Ury en Patton (2001) dat in de jaren 80 van de vorige eeuw uitkwam, maakte dit streven populair. Onderhandelen op basis van belangen om te zoeken naar win-winoplossingen werd hierdoor *common language* (Li, Zhu & Gerard, 2012). Volgens Nader (2002) is deze benadering rationeel van aard en focust hij op zichtbare conflicten. De rol van context en macht waardoor conflicten verborgen kunnen zijn, zou veronachtzaamd worden.

Neutrale visie: organiseren is conflicteren

Organisatieleden hebben naast formele ook informele relaties en organisatiedoelen en officiële werkprocessen verklaren maar een deel van wat er gebeurt (Schruijer, 1986; Selznick, 1948 in Morrill & Rudes, 2010). Om spanningen en conflicten te begrijpen, is het doorgronden van het geheel aan relaties nodig. Er vinden continu allerlei interacties plaats, ook achter de schermen. Schruijer (1986) spreekt van relaties met meerdere

contrasten en Nader en Tod (1978) van 'multiplex' relaties met veel dimensies. Personen van verschillend geslacht, leeftijd, streek, godsdienst, politieke voorkeur en sociale klasse ontmoeten elkaar op het werk en nemen tegenstellingen mee die ook in de maatschappij voorkomen. Meestal zijn ze georganiseerd in een hiërarchie met rangen, standen en machtsverschillen waardoor nog meer tegenstellingen ontstaan. Hierdoor kunnen *faultlines* of breukvlakken in organisaties ontstaan, wanneer subgroepen meerdere karakteristieken combineren zoals een groep leiders die uit hoogopgeleide vrouwen bestaat versus een groep medewerkers van laagopgeleide mannen. De stapeling van kenmerken zou een risicogebied voor conflict zijn, net zoals de aardkorst kwetsbare breuklijnen kent (Lau & Murnighan, 1998).

Relaties zijn niet alleen complex, ook het werk kan complex zijn. Personen met verschillende achtergronden en opleidingen die samenwerken aan een gemeenschappelijk doel, moeten bepalen hoe ze te werk gaan. Bij complex werk volstaan vooraf gedefinieerde structuren en processen nauwelijks, maar is afstemming nodig om te bepalen wie wat doet en dat leidt meestal tot onderhandelingen. Dit leidde tot een visie op organisaties als *negotiated order* (Strauss et al., 1963). Zij observeerden personeel in een ziekenhuis en stelden vast dat artsen, verpleegkundigen en ander personeel bezig waren met geven en nemen, diplomatie en onderhandelen om informele afspraken te maken om taken uit te voeren. Deze *negotiated order* is niet alleen aangetroffen in de zorg, maar ook in het onderwijs en bij andere professionele organisaties (Morrill & Rudes, 2010). Om te werken is onderhandelen nodig met personen met een andere functionele en culturele achtergrond en dat maakt conflict onvermijdelijk. Volgens Pondy (1967) zijn regelmatige, kleine conflicten ook nodig om de organisatie als geheel in evenwicht te houden. Conflicten zijn dus onlosmakelijk verbonden met organiseren en geen uitzondering, en dat zou inmiddels algemeen erkend zijn (Li, Zhu & Gerard, 2012).

Positieve visie: conflicteren is emanciperen, professionaliseren en innoveren

Conflicten kunnen ook als basis voor verandering en groei beschouwd worden, zoals het volgende citaat suggereert:

Creativity and adaptation are born of tension, passion and conflict (Pascale, 1990, p. 263)

Volgens Pascale zouden managers spanningen in organisaties moeten gebruiken om creativiteit los te maken. Dit sluit aan bij optimaal en productief conflict zoals toegelicht in hoofdstuk 1. Personen in organisaties en hun leiders zouden zich echter ongemakkelijk voelen bij dergelijke spanningen wat tot een kleurloze organisatie leidt die zich niet van anderen onderscheidt. Er lijkt een verband te zijn tussen het ontwikkelen van nieuwe producten en een constructieve omgang met conflict (Dyer & Song, 1998; Song, Dyer & Tieme, 2006). Echter, ook beroepen kunnen zich vernieuwen door de afsplitsing van subgroepen (Bucher & Strauss, 1961). Deze subgroepen ontstaan vaak rond nieuwe doelstellingen, werkwijzen of interventies. Hiermee gaan ze tegen de gevestigde orde in en soms leidt dit tot afscheiding. Zo ontstaan nieuwe specialismen en nieuwe benaderingen. In paragraaf 2.1. zijn recente voorbeelden gegeven van professionele

beroepen zoals *mediation* naast rechtspraak en persoonlijke in plaats van objectieve journalistiek. Verschil in zienswijzen leidt dan tot intellectuele groei en is de basis voor professionalisering en innovatie. Dergelijke conflicten over werkwijzen kunnen gezien worden als voorwaarde voor een gezonde professie en dit zou de professionals en de organisaties waarin zij werken moeten kenmerken (Conner & Dickman, 1979).

Naast professionaliseren en innoveren is emanciperen ook een vorm van groei. Organisaties zijn onderdeel van de maatschappij en sociaal onrecht dat daar voorkomt kan ook in organisaties aanwezig zijn. Gelijke kansen voor vrouwen en minderheden kunnen bijvoorbeeld in organisaties tot conflict met de heersende autoriteit leiden. Ook onrecht dat in de organisatie zelf wordt gecreëerd kan tot conflict leiden, zoals tirannieke bazen en onmenselijke werktijden (Morrill & Rudes, 2010). Strijd hiertegen kan individueel of collectief plaatsvinden en is een sociale strijd met emancipatie als doel.

Conflictmix

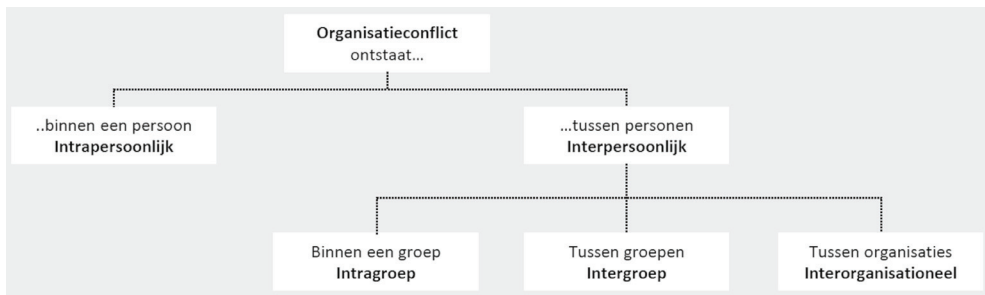
Volgens Pondy (1967) kunnen conflicten zowel functioneel als disfunctioneel zijn en hangt het van de situatie af wat domineert. Organisaties hebben volgens hem baat bij productiviteit, stabiliteit en aanpassing. Een conflict dat voortkomt uit veranderingen in de omgeving, kan een negatief effect hebben op de productiviteit en stabiliteit. Niettemin kan deze aanpassing noodzakelijk zijn voor de langere termijn en hij waarschuwt dan ook voor het onderdrukken van conflict. Op persoonlijk niveau zijn conflicten echter wel vaak negatief volgens hem. Volgens De Dreu (2008) trachten wetenschappers aan te tonen dat conflict goed is voor organisaties, maar daar zou weinig bewijs voor zijn. Slechts een beperkt aantal conflicten pakt positief uit en de meeste conflicten zijn gewoon pijnlijk voor betrokkenen volgens hem. Als conflict tot groei leidt, dan is *unhappy learning* mogelijk een betere benaming (Ketchum & Trist, 1992). Dit begrip duidt op een impliciete of expliciete confrontatie, waarbij iets waarvan we dachten als persoon, groep of organisatie dat het werkte, niet langer werkt. Volgens Lanir (1986 in Dekker, 2012) is er dan sprake van een *fundamental surprise*, omdat plotseling duidelijk wordt dat onze perceptie van de wereld volledig onverenigbaar is met wat er gebeurt. Dit kan leiden tot een reorganisatie van de manier waarop we naar de wereld kijken en dat kan oncomfortabel zijn.

3.2. Soorten conflict in organisaties

Conflicten in organisaties zijn op verschillende manieren te typeren, en in deze paragraaf ga ik in op de plaats waar conflict kan ontstaan, mogelijke onderwerpen en de mate van oplosbaarheid.

Origine van conflict

Conflicten kunnen op verschillende plaatsen in organisaties voorkomen, zoals blijkt uit de volgende classificatie van Rahim en Bonoma (1979):



Figuur 3.1.: Plaats van oorsprong van conflict in organisaties (Rahim & Bonoma, 1979, p. 1324)

De tekening geeft een indruk van waar conflict in organisaties kan ontstaan en maakt onderscheid tussen conflict dat zich binnen een persoon afspeelt versus conflict tussen personen en andere sociale entiteiten als groepen of organisaties. In de laatstgenoemde categorieën kan sprake zijn van een hiërarchische ordening, zoals bij conflict tussen leider versus medewerker, directieteam versus afdeling en toezichthoudende organisatie versus uitvoerende organisatie. De personen en sociale entiteiten kunnen echter ook naast elkaar geplaatst zijn.

Intrapersoonlijk conflict kan verborgen zijn voor anderen, maar dat geldt ook voor de andere typen conflict. Volgens Kolb en Bartunek (1992) wordt slechts een deel van de conflicten in organisaties openbaar. Mensen houden conflict liever uit het zicht (Galbraith, 1986 in Kolb & Bartunek, 1992) en het speelt zich grotendeels af in de onderkant van organisaties waar ook de veelheid aan doelen, klieken en irrationeel gedrag aanwezig zijn (Perrow, 1979 in Kolb & Bartunek, 1992). Nader en Todd (1978) belichten hierbij ook het aantal partijen. Een grief van één partij geuit tegen een andere partij kan leiden tot betrokkenheid van nog meer partijen zoals collega's en leidinggevenden. Er is dan sprake van sociale escalatie en conflicten hebben de neiging uit te dijen wanneer ze niet worden opgelost (Deutsch, 1973). Wat begon als een concreet en specifiek conflict tussen twee partijen, kan uitgroeien tot een web van tegenstellingen met veel betrokkenen waarvan niemand meer weet wat de oorsprong is. Hij adviseert dan ook om conflicten zo snel mogelijk aan te pakken, omdat er dan nog sprake is van *issue control*. Lukt dit niet, dan kunnen chaos en openlijke agressiviteit het gevolg zijn (Pondy, 1967). Dit is mogelijk de reden waarom zoveel mensen bang zijn voor conflict (De Dreu, 2005).

Taak, relatie, optimaal en 'illstructured' conflict

Theorieën over conflict maken vaak een onderscheid tussen taak- en affectief of relatieconflict. Eerstgenoemde betreft de inhoud van het werk en laatstgenoemde de persoon of relatie die negatieve emoties oproept. In hoofdstuk 1 ben ik hierop ingegaan, evenals op het begrip optimaal of productief conflict waarbij een bescheiden hoeveelheid inhoudelijk conflict tot optimale prestaties leidt. Hoewel taakconflict onder bepaalde omstandigheden de prestaties kan verbeteren, lijken relatieconflicten beter met rust gelaten te kunnen worden. Dit zou tot minder slechte resultaten leiden dan pogingen om het probleem samen op te lossen of om een oplossing op te leggen (De Dreu & Van

Vianen, 2001; Jehn, 1997; Munnighan & Conlon, 1991). Mogelijkerwijs komt dit doordat relatieconflict niet of nauwelijks echt opgelost kan worden. *Lets agree to disagree* zou dan de beste benadering zijn voor de korte termijn, waarbij betrokkenen erkennen dat ze een conflict hebben maar dit verder laten rusten. Als personen met elkaar moeten blijven werken, zou dit echter geen langetermijnoplossing zijn, omdat het werkplezier afneemt (De Dreu, 2005). De scheiding tussen taak- en relatieconflict is vooral een theoretische scheiding en kent in de praktijk mengvormen. Onenigheid over de inhoud van het werk kan namelijk tot irritaties met betrekking tot personen leiden (De Dreu, 2005). Ook kan er sprake zijn van een omgekeerde dynamiek als er gedacht wordt: *Ik mag jou niet, dus ik geef je ook geen gelijk* (Van Dongen, de Laat & Maas, 1996). Het conflict wordt dan een *illstructured* probleem, waarin issues van inhoud en relatie door elkaar lopen, betrokkenen de situatie anders interpreteren en andere doelstellingen met betrekking tot vraagstuk en aanpak hebben die niet vaststaan (Simon, 1973).

Hardnekkig conflict

Conflicten kunnen ook *protracted* oftewel hardnekkig zijn. Hardnekkig conflict is oorspronkelijk gedefinieerd in internationale context voor diepliggende, raciale, etnische, religieuze en culturele tegenstellingen die zo af en toe opvlammen. De kern zou zijn, dat de identiteit van een groep op het spel staat wat tot een gewelddadige overlevingsstrijd leidt (Azar, 1981 in Ramsbotham, 2005). Er bestaat echter ook een organisatievariant en vijf procent van de conflicten in organisaties zou als hardnekkig te typeren zijn (Coleman, 2011). Dergelijke conflicten zijn complex, maar de ervaringen van betrokkenen zijn juist opvallend eenvoudig: zij zijn goed en de ander is fout. Coleman geeft een voorbeeld van een conflict tussen twee personen dat uitgroeit tot een strijd die hun afdelingen en vervolgens de hele organisatie raakt en activeert. Het zou gaan om ongewenst gedrag en pesterij tussen personen van verschillende huidskleur. Disciplinaire acties van het management leiden tot een rechtszaak die 20 jaar duurt, wat mede een paranoïde cultuur tot gevolg heeft. Technieken als *mediation* zouden in een dergelijke situatie niet werken, omdat onderhandelen over belangen niet gepast is. Bij hardnekkige conflicten spelen basale rechten en identiteitsissues namelijk een rol en die zijn *non negotiable* (Ramsbotham, 2005; Coleman, 2011).

Horizontaal en verticaal conflict

Organisaties zijn meestal hiërarchisch ingericht en daarom kunnen conflicten die daar voorkomen mede bepaald worden door de horizontale of verticale schikking van de betrokken personen. Gezagsverhouding lijkt een complicerende factor te zijn voor de omgang met meningsverschillen. Er zijn meerdere voorbeelden bekend waarin deze niet zijn geuit wat leidde tot catastrofale gevolgen. Bekende voorbeelden bij professionals zijn de vliegramp in Tenerife in 1977 (Weick, 1990) en de Challenger Space Shuttle in 1986 (Moorhead, Ference & Neck, 1991). In beide gevallen zou informatie die de ramp had kunnen voorkomen aanwezig zijn geweest maar niet gebruikt zijn door superieuren. Volgens Kassing (2011) zou het erg lastig zijn om ruimte te maken voor onenigheid, meningsverschillen en protesten in een hiërarchische relatie. Tegenspraak zou namelijk vaak als gebrek aan loyaliteit en als subversief gedrag gezien worden door betrokkenen.

Volgens hem kan een organisatie een bepaalde mate van tegenspraak tolereren en hij maakt onderscheid tussen behulpzame en niet behulpzame vormen. Eerstgenoemde zou de kwaliteit van de prestaties in organisaties bevorderen, wat aan lijkt te sluiten op optimaal conflict en laatstgenoemde zou excessief en ongefundeerd gevonden worden. Om van meningsverschillen te profiteren zouden medewerkers en managers bepaalde strategieën moeten volgen. Bij NASA blijkt hoe lastig dit is. Hoewel het management openheid en tegenspraak proclameert en in 2009 op basis van rapportages de indruk heeft op de goede weg te zijn, zou met name het middelmanagement dit in de praktijk neutraliseren. Wayne Hale, *Deputy Program Manager* bij NASA en verantwoordelijk voor cultuurverandering, licht dit toe in een blog:

.....a trusted coworker just a week ago told me that people in his organization had been prevented from giving me important alternative choices for some program choices that occurred a couple of years ago. This was staggering. It was happening right in front of me and I was totally unaware that people – who I trusted, who I hoped would trust me – kept their lips sealed because somebody in their middle management made it clear to them that speaking up would not be good.

*...I am convinced that if we asked the managers who were the models for this little morality play whether they stifled dissent or welcomed alternate opinions, they would respond that they were welcoming and encouraging. Probably because they have that self-image. But actual behavior, not inaccurate self-perception, is what we really need (Wayne Hale, *blogs.nasa.gov*, 30-1-2009, p.1-2)*

Uit het citaat is op te maken dat partijen in een hiërarchische relatie verschillend tegen de aanwezigheid van openheid en tegenspraak kunnen aankijken en dat de intentie van leidinggevendenden om openheid te betrachten onvoldoende lijkt om dit te realiseren.

3.3. De *sweet spot of conflict* bevorderen

Voorgaande paragrafen wekken de indruk dat conflict een vriend maar ook een vijand van organisaties kan zijn. In deze paragraaf onderzoek ik welke organisatiecontext optimaal conflict bevordert. De eerste paragraaf gaat in op de visie van Deutsch hierop en de tweede paragraaf geeft inzicht in een sociaal-constructionistische zienswijze. Deze twee visies focussen met name op microdynamiek tussen personen. De laatste paragraaf geeft een meer holistisch beeld van de meso- en macrodynamiek in organisaties en gaat in op de systeem- en complexiteitsvisie op conflict.

De sociaal-psychologische theorie van Deutsch

Morton Deutsch wordt beschouwd als een van de eerste theoretici over de context van samenwerking en conflict in organisaties. Hij was als vlieger tijdens de Tweede Wereldoorlog betrokken bij de bombardering van Nazi-Duitsland en heeft daarna bij het MIT onder Kurt Lewin een promotieonderzoek gedaan naar constructieve en destructieve

conflictprocessen (Deutsch, 1948 in Deutsch, 1973). Dit leidde tot een theorie die uit twee basale ideeën bestaat, namelijk dat de ontwikkeling van een conflict bepaald wordt door de doelafhankelijkheid van de betrokken partijen en door de aard van de relaties die zij ontwikkelen. Deze vormen samen een context die tot een voorspelbaar verloop van conflict zou leiden (Deutsch, 2003). Beide ideeën zal ik hieronder toelichten.

De doelen van personen kunnen op verschillende wijzen verbonden zijn. Deze visie is afkomstig van verschillende wetenschappers waaronder Kurt Lewin (Coleman, 2011; Deutsch, 1973) en Morton Deutsch heeft hierop voortgebouwd. Er is sprake van een positieve verbinding, wanneer personen elkaar nodig hebben om hun doel te bereiken omdat ze bijvoorbeeld beiden een deel van een taak uitvoeren, middelen delen of beloond worden voor het gezamenlijke resultaat. De verbinding kan ook meer psychologisch van aard zijn, wanneer ze elkaar aardig vinden of zich beiden identificeren met een groep wiens welzijn belangrijk voor hen is. Het effect van de positieve doelafhankelijkheid is dat betrokken personen *sink or swim together*. Ze hebben elkaar nodig om succesvol te zijn en geen van hen kan alleen zijn doel bereiken. De wederzijdse afhankelijkheid is asymmetrisch wanneer de een de ander meer nodig heeft. Doelen kunnen echter ook negatief verbonden zijn en dit is het geval wanneer verlies van de één winst voor de ander is. Tot slot kan er ook sprake zijn van afwezigheid van een verbinding. Onafhankelijke partijen hebben elkaar niet nodig om hun doelen te bereiken. In de laatste situatie is het de vraag of conflict überhaupt zal optreden, omdat afhankelijkheid een voorwaarde lijkt te zijn.

Afhankelijk van de aard van de verbinding, voorspelt de theorie vanuit welke attitude partijen opereren, welke acties ze ondernemen en hoe beïnvloedbaar ze voor elkaar zijn. Dit leidt tot twee ideaaltypische contexten die tot een andere omgang met conflict leiden zoals samengevat in Tabel 3.1.

Bij positieve doelafhankelijkheid houden betrokkenen hun conflict dus klein en framen ze het als een gezamenlijk probleem. Bij negatieve doelafhankelijkheid wordt het issue groot gemaakt en geframed als een principiële of machtskwestie, waardoor het gevoel ontstaat dat het alleen met macht op te lossen is waardoor een machtsstrijd ontvlamt. Het lijkt aannemelijk dat optimaal conflict, waarbij inhoudelijke meningsverschillen worden onderzocht zonder dat het persoonlijk wordt, meer aansluit bij positieve dan negatieve doelafhankelijkheid. Betekent dit dat negatieve doelafhankelijkheid daarom vermeden moet worden? Deutsch keurt dit niet af en beschouwt het als een goed middel om bijvoorbeeld de beste kandidaten voor een organisatie te selecteren. Het competitieve klimaat dat door negatieve doelafhankelijkheid geproduceerd wordt, vraagt echter wel om regulering met spelregels zoals bij sport gebeurt, omdat de gevolgen schadelijk kunnen zijn voor organisaties en de personen die daar werken.

	Positieve doelafhankelijkheid	Negatieve doelafhankelijkheid
Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groepsleden besteden aandacht aan elkaar en ideeën worden geuit ▪ Er is belangstelling voor elkaars ideeën en bereidheid om daardoor beïnvloed te worden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Getracht wordt elkaar te misleiden met verkeerde informatie, valse beloftes, etc. ▪ Communicatie is beperkt omdat dit geen betrouwbare informatie oplevert
Attitude	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groepsleden gaan vriendelijk en hulpvaardig met elkaar om en zijn tevreden over de groep, ieders bijdrage en oplossingen ▪ Groepsleden willen gerespecteerd worden door elkaar en voelen zich verplicht naar elkaar 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gebrek aan hulpvaardigheid en het dwarsbomen van elkaar leiden tot negatieve attitudes en wantrouwen ▪ De aandacht voor elkaar focust op het negatieve en veronachtzaamt het positieve
Werken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werken aan de groepstaak kenmerkt zich door afstemming, werkverdeling, oriëntatie op de taak, ordelijke gesprekken en productiviteit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groepsleden zijn niet in staat om het werk te verdelen en doen dubbel werk. Als het werk verdeeld wordt, controleren ze elkaar continu
Gevoel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het gevoel overheerst dat ideeën, overtuigingen en waarden overeenkomen ▪ Er is vertrouwen in de eigen ideeën en in de waarde die andere groepsleden daar aan hechten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De terugkerende verschillen van mening en de kritische afwijzing van elkaars ideeën leidt tot een afname van zelfvertrouwen en van vertrouwen in elkaar
Macht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De ander wordt erkend en gerespecteerd door rekening te houden met zijn behoeften ▪ Er is bereidheid om de macht van de ander (kennis, vaardigheden, middelen, etc.) te laten groeien omdat allen daarvan kunnen profiteren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partijen trachten hun macht te vergroten en die van de ander te verkleinen ▪ Elke toename van de macht van de ander wordt gezien als een bedreiging
	↓	↓
Conflict-benadering	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflict wordt geframed als een gezamenlijk probleem ▪ De scope van het conflict wordt klein gehouden en er wordt gezocht naar oplossingen die aan ieders behoeften voldoen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het conflict wordt losgemaakt van issue, plaats en tijd en geframed als een machtsvraagstuk of principiële kwestie ▪ De visie overheerst dat het alleen oplosbaar is door gebruik van macht ▪ Als het escaleert, houdt het zichzelf in stand door afstand, vijandigheid, <i>selffulfilling prophecies</i> en <i>commitment</i> aan ingenomen standpunten

Tabel 3.1.: Kenmerken van positieve en negatieve doelafhankelijkheid en de omgang met conflict (Deutsch, 1973, 2003)

Een belangrijke vraag is hoe beide contexten of typen relaties gecreëerd en geïnitieerd kunnen worden en dit heeft geleid tot *Deutsch Crude Law of Social Relations* die als volgt luidt:

The characteristic processes and effects elicited by a given type of social relationship also tend to elicit that type of social relation (Deutsch, 2003, p. 30)

Volgens deze wet kan een coöperatieve relatie zoals beschreven bij positieve doelafhankelijkheid geïnitieerd worden door te starten met het gedrag uit tabel 3.1. Voor een competitieve relatie geldt hetzelfde. Het zijn ideaaltypische relaties en in de praktijk is meestal sprake van een mengvorm. Personen kunnen bijvoorbeeld positief afhankelijk zijn om hun werkdoel te bereiken en negatief afhankelijk om op de carrièreladder te stijgen. De twee typen context zijn relevant voor relaties tussen personen, groepen en organisaties. Hoewel het oriënteren van de relaties een belangrijk middel is om een bepaalde context of werkklimaat te initiëren, spelen ook andere zaken daarbij een rol zoals macht en invloed, incentive structuur, persoonlijkheid en creativiteit (Deutsch, 2003). Voor het begrijpen en beïnvloeden van conflict is echter een mozaïek van theorieën nodig volgens Deutsch.

Sociaal-constructionisme en verborgen machtsprocessen

Net als Deutsch gaan Hersted en Gergen (2013) ervan uit dat personen zelf invloed hebben op de aard van de relatie die ze met anderen ontwikkelen. Vanuit hun sociaal-constructionistisch perspectief hechten zij daarbij veel belang aan de rol van taal. Communicatie is in deze visie geen lineair proces waarin informatie wordt doorgegeven, maar een creatief proces waarin personen samen betekenis creëren met behulp van dialoog. In samenspraak construeren zij hun wereld door deze te beschrijven, uit te leggen, te vergelijken en af te zetten tegen andere wereldbeelden. Dit proces is een voorwaarde voor het bestaan van organisaties zoals blijkt uit het volgende citaat:

...to be organized at all depends on collectively coordinating words and actions. If participants are not roughly 'on the same page' in terms of their fundamental understandings of the real, rational and good, then there is no organization' (Hersted & Gergen, 2013, p. 21).

Dialoog is een subtiel proces dat tot generatieve en degeneratieve relatiescenario's kan leiden. In een generatief proces bouwen betrokkenen voort op elkaars bijdrage, gaat het gesprek 'ergens heen', is er creativiteit, wordt er van elkaar geleerd en dit gaat meestal samen met een positief gevoel. In een degeneratief proces ontstaat ongemak, stilte of vijandigheid en wordt de relatie uiteindelijk mogelijk zelfs beëindigd. Degeneratieve processen kenmerken zich bijvoorbeeld door argumenteren, competitie, verwijten en weerstand. Een generatief proces lijkt voorwaarde te zijn voor optimaal conflict dat gericht is op het onderzoeken van een meningsverschil.

Volgens Hersted en Gergen kunnen personen invloed uitoefenen op het type scenario dat gevolgd wordt. In de dagelijkse taaldynamiek is één woord genoeg om een van beide

scenario's uit te lokken, maar dat hoeft niet tot de verdere groei daarvan te leiden. Personen hebben *conversational choice points* en zij geven het voorbeeld van een *blame game*. Als persoon A persoon B verwijt dat deze een fout gemaakt heeft, dan is een natuurlijke reactie van B om een tegenverwijt te maken waarmee het degeneratieve proces zich verder ontwikkelt. Persoon B kan echter trachten om zijn natuurlijke reactie te onderdrukken en te kiezen voor een van de volgende typen antwoorden:

- Zich verontschuldigen
- Deel van het verwijt accepteren
- Laten zien dat het verwijt niet klopt
- Aan persoon A vragen waarom een verwijt nodig is
- Met humor reageren
- Niet reageren

(De)generatieve processen ontstaan niet alleen door openlijke positieve of negatieve bewoordingen, maar dit kan ook meer verborgen gebeuren. De positioneringstheorie geeft inzicht in dit verborgen proces en is afkomstig van Davies en Harré (1990) die voortbouwen op het denken van Foucault. Deze theorie richt zich met name op het spel bij conflict. Volgens hen zetten we elkaar in een gesprek in een positie die meer of minder positief kan zijn. Ervan uitgaand dat we een positieve identiteit nastreven, kan marginaliserende en negatieve positionering tot conflict leiden. Indien het positioneren van de ander erg expliciet gebeurt, zal deze waarschijnlijk protesteren tegen de aangereikte positie. Aangezien positioneren echter ook impliciet en verborgen kan plaatsvinden, kan het leiden tot instinctieve reacties en strijd zonder dat duidelijk is voor betrokkenen wat de oorzaak is. Positioneren werkt dan als een steek onder water (Kure & Winslade, 2010). Het effect is echter dat een van de partijen zich niet gewaardeerd en serieus genomen voelt en waarschijnlijk reageert met een tegenaanval, waardoor een strijd ontvlamt of verergert (Harré & Moghaddam, 2008; Moghaddam, Harré & Lee, 2008; Kure, 2010; Tirado & Galvaz, 2007; Winslade, 2006). Deze strijd met woorden kan plaatsvinden tegen de achtergrond van een dominant discours in een organisatie. Organisaties kunnen een dominante manier van kijken hebben die bepaalt welk gedrag de stempel van normaal krijgt. Vanuit dit kader kan bepaald worden welke posities wel of niet gewaardeerd worden (Winslade, 2006).

Ter illustratie van positionering een voorbeeld uit een burenruzie (Kure & Winslade, 2010). Partij één heeft last van een boom en suggereert deze te kappen. Partij twee reageert als volgt: *Kunnen we niet even redelijk zijn?* Met deze opmerking positioneert partij twee, partij één als irrationeel en zichzelf als rationeel. Aangezien rationeel denken in onze maatschappij meestal een hogere plaats in de hiërarchie van opereren heeft dan een emotionele benadering, construeert hij voor zichzelf een bevoorrechte positie en kwalificeert hij zijn buurman als een incompetente spreker wiens perspectieven en opinies niet serieus genomen hoeven te worden. Dit voorbeeld illustreert hoe met enkele woorden posities worden ingenomen en uitgedeeld. Het positioneren van elkaar kan dus een conflict produceren. Kure en Winslade (2010) zijn van mening dat conflictmanagement zich zou moeten focussen op dit verborgen positiespel in relatie tot

het dominante discours in een organisatie. Positioneren hoeft echter niet per definitie een conflict te produceren. Het gebeurt continu, wanneer wij gedrag van onszelf en anderen begrijpelijk proberen te maken in specifieke situaties (Tirado & Galvez, 2007). De ander en wijzelf worden daarbij geconstrueerd en die constructies kunnen geaccepteerd worden. Bij conflict vindt deze acceptatie echter (on)bewust niet plaats en ontvlamt een strijd volgens deze visie.

Positioneren kan tot een verborgen machtsproces leiden, als er sprake is van *malignant* ofwel kwaadaardig positioneren. Dat betekent dat personen zo gecategoriseerd worden, dat ze niet serieus genomen hoeven te worden (Harré & Moghaddam, 2014). Personen die negatief gepositioneerd worden – hoe subtiel ook – zullen meestal het gevecht aangaan voor erkenning en dit is een belangrijke escalatiebron (Kure & Winslade, 2010). Positionering werkt dan als een val en betrokkenen zitten al snel vast in hun eigen conversatie. Bovendien kunnen meerdere positioneringen door elkaar lopen, waardoor de situatie nog dynamischer en complexer wordt (Moghaddam, Harré & Lee, 2008). Voor het oplossen van een conflict zou positief positioneren een voorwaarde zijn. Door een positiewissel van negatief naar positief ontstaat ruimte en is te verwachten dat personen zich anders naar elkaar gaan gedragen (Winslade, 2006). Herpositionering leidt dan tot constructievere relaties en Gergen en Gergen (2006) spreken van het deconstrueren van het conflictverhaal dat de identiteiten inperkt. Door te onderzoeken wat de intenties zijn, kan een andere constructie van de situatie ontstaan waardoor het polariseren en marginaliseren van elkaar kan afnemen (Kure, 2010).

Systeem- en complexiteitsdenken

In de vorige twee paragrafen is naar conflict gekeken vanuit een microperspectief en in deze paragraaf staat systeemdenken centraal dat holistisch tracht te kijken naar organisaties. Ook besteed ik aandacht aan complexiteitsdenken dat daar nauw mee samenhangt. Systeemdenken focust namelijk op delen van een systeem en hun onderlinge relaties en de relatie met de buitenwereld als het om een open systeem gaat. Complexiteit is het gevolg van het grote of zelfs oneindige aantal interacties tussen deze delen en kan dus een kenmerk zijn van een systeem (Dekker, 2012). Aangezien systeemdenken zelf gefragmenteerd is in verschillende benaderingen, zal ik deze eerst trachten toe te lichten om daarna in te gaan op het verband met conflict.

Von Bertalanffy (1951) streefde naar een algemene systeemtheorie door isomorfe begrippen, wetten en modellen uit de diverse wetenschappelijke gebieden vast te leggen om eenheid van wetenschap mogelijk te maken. Het blootleggen van algemene principes zou onderlinge uitwisseling bevorderen. Boulding (1956 in Jackson, 2009) complementeerde dit streven met een visie op complexiteitsverschillen tussen wetenschappen wat tot de volgende hiërarchie met negen niveaus leidde:

	Toelichting	Voorbeeld
1	Op niveau 1 bevinden zich structuren die statisch gedrag vertonen en bestudeerd worden met beschrijvingen in woorden of beelden	Kristal
2	Op niveau 2 bevinden zich uurwerken die vooraf bepaalde bewegingen volgen en bestudeerd worden door de natuurwetenschappen	Zon
3	Op niveau 3 bevinden zich controlemechanismen met een gesloten karakter die bestudeerd worden door de cybernetica	Thermostaat
4	Op niveau 4 bevinden zich open systemen die zichzelf in stand houden en bestudeerd worden door metabolismetheorieën	Biologische cel
5	Op niveau 5 bevinden zich lagere organismen met functionele delen die groeien en voortplanten volgens een blauwdruk. Deze worden bestudeerd door de plantkunde	Plant
6	Op niveau 6 bevinden zich dieren die hersenen hebben die hun gedrag sturen en kunnen leren. Deze worden bestudeerd door de dierkunde	Olifant
7	Op niveau 7 bevinden zich mensen die zelfbewust zijn, weten dat zij weten en symbolische taal gebruiken. Deze worden bestudeerd door biologie en psychologie	Mens
8	Op niveau 8 bevinden zich socio-culturele systemen die gekenmerkt worden door rollen, communicatie en de overdracht van waarden. Deze worden bestudeerd door geschiedenis, sociologie, antropologie en gedragswetenschappen.	Land
9	Op niveau 9 bevinden zich transcendentale systemen of 'inescapable unknowables' die de wetenschap niet kan bevatten.	God

Tabel 3.2.: Samenvatting Boulding's hiërarchie van complexiteit (Jackson, 2009, p. 3)

Volgens Boulding kunnen kenmerken van wetenschappen op lagere niveaus teruggevonden worden in hogere niveaus, maar komen er bij elk niveau nieuwe kenmerken op. Deze vragen om nieuwe zienswijzen om begrepen te worden. Theorieën van lagere niveaus zouden dus niet voldoende zijn om hogere niveaus te begrijpen. Boulding vulde de gedachte van Von Bertalanffy over isomorfie tussen wetenschappen aan met de gedachte van emergentie. Elk niveau omvat de voorgaande niveaus wat een teken van isomorfie is. Ook komt er bij elk niveau iets bij, wat een teken van emergentie is.

Een bijkomend aandachtspunt is volgens hem dat hersenen informatie organiseren in bekende structuren of beelden. Deze beelden zijn leidend bij waarneming en niet zozeer dat wat direct waargenomen wordt. Hierdoor worden waarnemingen gekaderd in dat wat al bekend is, waardoor het nieuwe niet gezien en begrepen hoeft te worden. Echter, omdat menselijke systemen kunnen denken over denken, kunnen ze trachten om met dit waarnemingsvraagstuk om te gaan. Het voordeel van het stijgen in tabel 3.2. is bovendien dat een ander type kennis toegankelijk wordt, namelijk 'insiders-kennis'. Vanaf niveau zeven zijn we immers zelf de systemen die we bestuderen, waardoor we die op een andere manier kunnen kennen en begrijpen dan de systemen op de lagere niveaus.

Functioneel, structuralistisch en interpretatief systeemdenken

De niveaus van Boulding gaan over de wetenschap, maar kunnen ook toegepast worden op andere systemen zoals organisaties. Jackson (2009) onderscheidt daarbij drie typen, namelijk functioneel, structuralistisch en interpretatief systeemdenken die ik kort zal toelichten. Functioneel systeemdenken wordt ook wel *hard system thinking* genoemd en vergelijkt organisaties met machines. *System engineering* is een voorbeeld van deze toepassing en ziet organisaties als een gesloten systeem met één doel dat zo efficiënt mogelijk bereikt moet worden. Ook socio-technisch systeemdenken zou bij de familie van functioneel systeemdenken horen. Hoewel deze toepassing uitgaat van open systemen en meer organisch dan mechanisch kijkt, ziet het organisaties eveneens als systemen met één doel. Het focust daarbij zowel op mensen als machines en onderzoekt hoe zij zo goed mogelijk georganiseerd kunnen worden om het organisatiedoel te realiseren.

Structuralistisch systeemdenken zou voortkomen uit het hiervoor genoemde uitgangspunt van isomorfie en toepassers zoeken naar fundamenteel of dieperliggend systeemgedrag. Dit heeft geleid tot theorieën die pretenderen geldig te zijn op elk niveau in tabel 3.2. Voorbeelden zijn het toepassen van cybernetica of biologie op hogere niveaus in deze tabel zoals organisaties. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot *systemdynamics*, *organizational cybernetics* en *complexity theory*. Bij *systemdynamics* wordt ter illustratie het gedrag van mensen, organisaties, industrietakken of de wereld als geheel geanalyseerd op basis van computergedrag. Inzicht in het functioneren van complexe computers zou tot meer inzicht in het functioneren van menselijke systemen leiden is de gedachte. De aanname daarbij is dat er dieperliggende patronen zijn die op alle niveaus terugkomen. Kritiek richt zich met name op de aanname dat personen die vanaf niveau zeven in beeld komen en bewustzijn hebben, als speelbal van patronen gezien worden en niet in staat zouden zijn zich aan deze werking te onttrekken.

Tot slot interpretatief systeemdenken dat ook wel *soft system thinking* genoemd wordt. Deze zienswijze gaat ervan uit dat er vanaf niveau zeven insiders-kennis beschikbaar komt, waardoor complexe situaties in enige mate begrepen kunnen worden. Complexe problemen, ook wel *messes*, *illstructured problems* of *highly interdependent problems* genaamd, houden managers in organisaties dagelijks bezig. Volgens Checkland (1989 in Jackson, 2009) is hier alleen mee om te gaan door in systeemdenken een draai te maken van de externe wereld naar het proces van het kennen en begrijpen daarvan. De gedachte van één organisatiedoel wordt verlaten voor een visie op organisaties bestaand uit vele stakeholders met vele, verschillende doelen en wereldbeelden. Met behulp van dialoog wordt gestreefd naar een synthese of een gemeenschappelijk beeld om gerichte actie mogelijk te maken (Checkland, 1981 in Jackson, 2009). Interpretatief systeemdenken benadrukt dus verschillende doelen en wereldbeelden die om stroomlijning vragen (Nistelrooij, 1999; Nistelrooij & de Wilde, 2008; Van der Zouwen, 2011).

Systeem- en complexiteitsdenken en conflict

Systeemdenkers gebruiken niet altijd het woord 'conflict' maar kunnen zwakkere termen hanteren als spanningen, diversiteit, pluraliteit, aannames, percepties, probleemdefinities, voorkeuren, belangen, interpretaties en waarden om verschillen aan te duiden. De omgang daarmee wordt meestal *problemsolving* genoemd en zelden *conflictresolution* (Li, Zhu & Gerard, 2012). Bij functioneel systeemdenken zijn problemen of conflicten het gevolg van een slecht systeemontwerp. Volgens Brown (1983) is de potentie hiervoor vooral groot op *interfaces*, op de raakvlakken tussen verschillende organisatorische eenheden. Op deze raakvlakken ontmoeten verschillende werelden elkaar met verschillende belangen wat tot impliciete of expliciete botsingen kan leiden. De kans op conflict is daar groter dan binnen eenheden, omdat er meestal meer onduidelijk is. Binnen eenheden is vaak wel redelijk helder wie waarvoor verantwoordelijk is, wie autoriteit heeft en wat acceptabel gedrag is. Ook zijn er mechanismen om het werk te coördineren en om verschillen van mening te managen. Tussen eenheden is er echter vaak weinig afstemming georganiseerd, waardoor meningsverschillen kunnen uitgroeien tot openlijke of ondergrondse conflicten. Brown ziet het managen van interfaces als een belangrijk onderdeel van conflictmanagement. Meer lagen, meer specialisatie en meer samenwerking over afdelingsgrenzen heen doen de afhankelijkheid en complexiteit toenemen en dat vraagt om een passend ontwerp.

Vanuit structuralistisch systeemdenken geeft de theorie over *living human systems* van Yvonne Agazarian inzicht in de rol en werking van conflict in organisaties (Agazarian, 2011; Agazarian, Gantt, 2000, 2007; Gantt, Agazarian, 2004). Voortbouwend op Ludwig Von Bertalanffy, Wilfred Bion en anderen stelt ze dat levende, menselijke systemen overleven, ontwikkelen en transformeren van eenvoudig naar complex door verschillen te integreren. Menselijke systemen hebben echter de neiging om zich te sluiten voor verschillen. Verschillen die te verschillend zijn worden ontkend of vermeden en de inbrengers worden veroordeeld, beschuldigd of als zondebok behandeld. Dit terwijl het integreren van verschil menselijke systemen helpt om meer complexe oplossingen te vinden. Deze theorie zou toepasbaar zijn op individuen, groepen en grotere gehelen en biedt technieken om verschillen te integreren. Er wordt onder andere naar gestreefd, dat individuen hun persoonlijke perspectief transformeren naar dat van de groep als geheel. Door te kijken vanuit hun rol in het grotere geheel zouden ze verschillen minder persoonlijk nemen en beter in staat zijn om een bijdrage te leveren aan het groepsdoel. Ook andere systeemgerichte benaderingen in organisaties trachten de blik van betrokkenen te verplaatsen van personen naar de onderlinge relaties en het grotere geheel (Spanjersberg, Van den Hoek, Veldhuijzen van Zanten & Wingerden, 2010). Zij stimuleren om niet naar binnen in personen, maar naar buiten naar hun interacties en context te kijken (Dekker, 2012).

Een andere theoreticus over conflict vanuit structuralistisch systeemdenken is Coleman (2011). Hij beschouwt Kurt Lewin en Morton Deutsch als zijn leermeesters en bestudeert met een multidisciplinair team conflicten op individueel, groeps-, organisatie- en (inter)nationaal niveau vanuit complexiteitsdenken. Geïnspireerd door de fysica en met

name theorieën over attractoren stelt hij een wet voor over menselijk gedrag bij conflict die als volgt luidt:

The crude law of complexity, coherence and conflict (C3)

Human beings are driven toward consistency and coherence in their perception, thinking, feeling, behavior and social relationships. This is natural and functional. Conflict intensifies this drive, which can become dysfunctional during prolonged conflicts. However, developing more complex patterns of thinking, feeling, acting and social organizing can mitigate this, resulting in more constructive responses to conflict (Coleman, 2011, p. 68).

Volgens Coleman streven mensen ernaar de wereld te begrijpen, en daarbij brengen ze overeenkomst aan tussen denken, voelen, waarnemen en gedrag in relaties. Als dit geheel eenmaal negatief van aard is met betrekking tot een andere partij in een conflictsituatie, dan is dat moeilijk te veranderen. Het geheel wordt namelijk als heel eenvoudig ervaren – wij zijn goed en zij zijn slecht – en externe en innerlijke nuances en complexiteit zijn uit beeld geraakt. Het menselijke systeem kan maar een beperkte hoeveelheid complexiteit aan, vereenvoudigen is dus onvermijdelijk. Externe en innerlijke complexiteit zouden echter weer meer toegankelijk moeten worden om constructieve oplossingen te vinden.

Tot slot de visie van interpretatief systeemdenken op conflict. In deze zienswijze is verschil in doelen en wereldbeelden uitgangspunt en wordt gestreefd naar dialoog om deze verschillen te stroomlijnen. Pondy (1967) ging er al vanuit dat partijen in organisaties zich altijd in een situatie van latent conflict bevinden dat zo af en toe kan ontvlammen. Voor kwalitatief goed werk zou een bepaalde mate van *alignment* tussen partijen nodig zijn. Bij te veel onderling conflict is progressie lastig te bereiken zoals in de zorg het geval zou zijn (Gardner et al., 2001). Interpretatief systeemdenken streeft naar een open debat tussen alle stakeholders om *illstructured* problemen hanteerbaar te maken. Gray en Clyman (2003) geven condities aan, waaronder in complexe situaties met veel partijen werkzame oplossingen gegenereerd kunnen worden. Deze zouden vragen om de acceptatie van de complexiteit van het systeem als geheel en om consensus tussen betrokkenen. Uit een groot aantal simulaties waarin zeven partijen trachten samen te werken, blijkt echter dat deze complexiteit zelden in kaart wordt gebracht (Schruijer & Vansina, 2007). Hoe groter de complexiteit, hoe groter de kans dat de situatie vereenvoudigd wordt uit de behoefte om deze onder controle te krijgen wat de situatie verergert (Coleman, 2011).

Systeem- en complexiteitsdenken lijken verschillende condities te schetsen voor optimaal conflict. Om meningsverschillen inhoudelijk te behandelen, zonder dat dit persoonlijk wordt, zou een goed organisatieontwerp, denken vanuit het grotere geheel in plaats van de eigen positie, toegankelijkheid van externe en innerlijke complexiteit en het gezamenlijk in kaart brengen van deze complexiteit behulpzaam zijn.

3.4. Voorstel voor een definitie

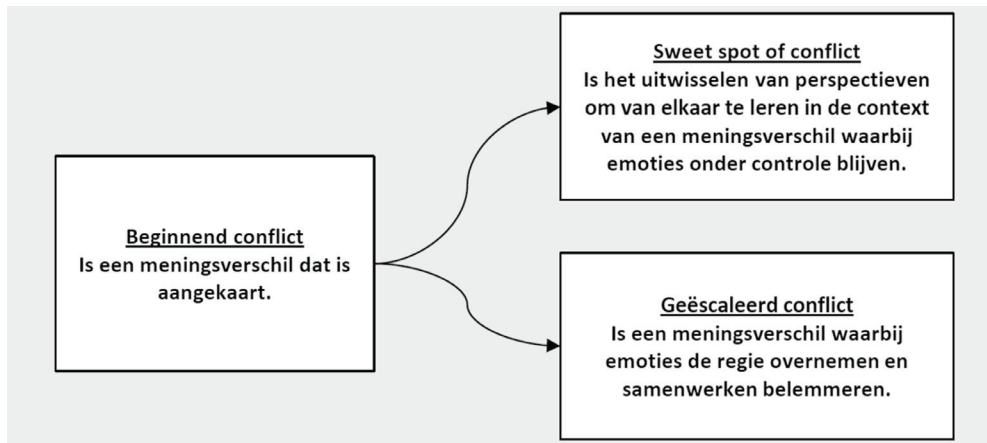
Conflict verwijst naar fricties, botsingen of tegenstellingen tussen personen, groepen of andere sociale entiteiten. Er is geen algemeen geaccepteerde definitie van conflict maar een reikwijdte aan definities voor specifieke situaties (Rahim, 2001). Om een indruk te geven van deze variaties volgt een selectie van definities afkomstig van een aantal hiervoor genoemde theoretici:

Definitie	Auteur
<i>Conflict is a situation in which oppositely directed forces of about equal strength play upon a person simultaneously</i>	Lewin, 1936 in Coleman, 2011, p. 62
<i>Conflict exists whenever incompatible activities occur</i>	Deutsch, 1973, p. 10
<i>Conflict is incompatible behavior between parties whose interests differ. Note: parties do not always perceive their own interests accurately</i>	Brown, 1983, p. 4
<i>Conflict is a dynamic process with five stages: 1) latent conflict, 2) perceived conflict, 3) felt conflict, 4) manifest conflict (behavior), 5) conflict aftermath (conditions)</i>	Pondy, 1992, p.298
<i>Conflict is an interactive process manifested in incompatibility, disagreements or dissonance between social entities (i.e. individual, group, organization).</i>	Rahim, 2001, p.18
<i>Conflict results from opposing understandings of reality. Conflict is the natural result of people everywhere making sense together. It is an opportunity to expand the ways in which the world can be understood</i>	Hersted & Gergen, 2013, p. 120

Tabel 3.3.: Definitie conflict volgens verschillende onderzoekers

Hoewel in voorgaande tabel maar zes definities staan, geeft dit al een indruk van de variaties die kunnen voorkomen. Lewin benadrukt de invloed van externe krachten die tot innerlijke spanning leiden. Hersted en Gergen focussen op verschil in betekenisgeving, terwijl Deutsch en Brown focussen op verschil in activiteiten. Dit lijkt een faseverschil ervan uitgaand dat acties het gevolg van denken kunnen zijn. In de definitie van Rahim komt het onderscheid tussen denken en doen niet terug, omdat hij abstractere termen gebruikt zoals tegenstelling en verschil. Hij verwijst naar een proces evenals Pondy die emotie introduceert in zijn definitie. Een conflict kan gevoeld worden. Uitgaand van deze verschillen definieer ik beginnend, optimaal en geëscaleerd conflict zoals in Figuur 3.2.

Beginnend conflict dat bestaat uit de explicitering van een tegenstelling kan uitmonden in twee verschillende situaties. Productief of optimaal conflict ontstaat wanneer de uitwisseling van perspectieven tot nieuwe inzichten en van elkaar leren, leidt. Eventuele spanning en emoties leiden niet af maar worden door betrokkenen gecontroleerd. Deze definitie van de *sweet spot of conflict* sluit aan bij de definitie van Hersted & Gergen (2013) die conflict ook zien als een gelegenheid voor horizonsverruiming. Bij geëscaleerd conflict is hier geen sprake van en nemen emoties de regie over waardoor betrokkenen op elkaar gaan focussen wat ten koste gaat van het werk.



Figuur 3.2.: Definitie van beginnend, *sweet* en geëscaleerd conflict

Hieronder definieer ik ter aanvulling latent conflict en conflictmanagement:

Element	Toelichting
Latent conflict, pre-conflict	Een verschil dat sluimert en niet benoemd is
Constructief conflictmanagement	Het bevorderen van de <i>sweet spot of conflict</i> en het voorkomen van escalatie zodat een situatie ontstaat waar alle partijen tevreden mee zijn

Tabel 3.4.: Aanvullende conflictdefinities

3.5 Reflectie

Deze verkenning van de literatuur over conflict in organisaties lijkt tot een aantal aandachtspunten te leiden met betrekking tot de *sweet spot of conflict* bij professionals, namelijk:

Taak- en relatieconflict versus conflictmix

De vooronderstelling van Rahim (2001) dat taak- en relatieconflict gescheiden kunnen blijven is mogelijk wat eenvoudig en theoretisch. De scheiding tussen deze twee soorten conflict zou in de praktijk namelijk mengvormen kennen die uit kunnen monden in *illstructured* conflict. Niettemin geeft de praktijk aanleiding tot een positieve visie op conflict volgens Pascale (1990). Slimme organisaties zouden volgens hem geleerd hebben om met het ongemak van conflict om te gaan en daardoor vernieuwing realiseren. Ook in professionele organisaties zou dit voorkomen en leiden tot de afsplitsing van nieuwe diensten (Bucher & Strauss, 1961; Conner & Dickman, 1979). Mogelijk is de conflictmix van Pondy (1967), die stelt dat conflicten zowel functioneel als disfunctioneel kunnen zijn, aannemelijker. Dit leidt tot de vraag hoe professionals omgaan met dergelijke tegenstrijdige aspecten van conflict die tegelijkertijd aanwezig kunnen zijn.

Zelf initiëren van de sweet spot of conflict

Volgens Deutsch (1973) en Hersted en Gergen (2013) kunnen personen in organisaties zelf het initiatief nemen om een generatief proces te initiëren. Een dergelijk proces lijkt aan te sluiten op de *sweet spot of conflict* en meer inzicht te geven in wat er nodig is om deze plek of zone te stimuleren. Om de machtsvrije zone te initiëren, adviseren zij om een conflict klein te houden, te framen als een leermoment, de ander te erkennen, rekening te houden met zijn behoeften en hem positief te positioneren. Om een conflict te escaleren, adviseren ze om dit los te maken van concrete issues, te framen als een machts- of principiële kwestie, pogingen te doen om de eigen macht te vergroten ten koste van de ander en om deze negatief te positioneren. Er ontstaat dan een situatie die zichzelf in stand zal houden, waarbij emoties de regie voeren over waarnemingen, gedachten en acties en zorgen dat deze coherent blijven met het negatieve gevoel (Coleman, 2011). Echter, ook al is er sprake van een dergelijke *emotional hijack*, ook dan zou gelden dat een degeneratief proces gekeerd kan worden in een generatief proces door het initiatief te nemen om het conflict weer klein te maken en te labelen als een leermoment. Ook bij een aanval van de ander zou met behulp van *conversational choices* voorkomen kunnen worden dat een negatief relationeel scenario zich ontwikkelt.

Deze navigaties maken een complexe en contra-intuïtieve indruk, waarvoor inzicht in sociale processen nodig is en met name de eigen emoties gekend en beheerst moeten worden. Volgens Rahim (2001) is dit ook voorwaarde voor optimaal conflict. Dit leidt tot de vraag of en hoe een dergelijke verfijnde en geïnformeerde omgang met conflict gestalte krijgt in de drukke en vaak stressvolle dagelijkse praktijk van professionals. Opleiding in conflicthantering zou bovendien zelden voorkomen in organisaties (Lang, 2009).

Naar binnen of naar buiten analyseren

Onder druk en bij stress zou de neiging zijn om conflicten te analyseren door met name de oorzaak in personen te zoeken en niet zozeer bij de interacties en de context. Dit is mogelijk het gevolg van de *emotional hijack* die leidt tot vereenvoudiging van de situatie door een schuldige aan te wijzen, namelijk de ander (Coleman, 2011). De ander wordt dan tot probleem gemaakt en dat verergert de situatie. Voor een constructieve omgang met conflict zouden de complexiteit van de situatie en de intenties van betrokkenen bevrijd moeten worden (Coleman, 2011; Hersted & Gergen, 2013). Dit *up and out* en naar buiten analyseren lijkt ook contra-intuïtief te zijn en zelden te gebeuren (Dekker, 2012; Schruijer & Vansina, 2007). Een conflict klein houden door het juist groots te analyseren als een systeemvraagstuk in context lijkt niettemin een interessante aanwijzing en aan te sluiten bij de *sweet spot of conflict*. Het bespreken van een conflict wordt namelijk niet persoonlijk en ontschuldigt personen door de systeemcontext te betrekken en verantwoordelijk te maken (Spanjersberg, et al., 2010). De vraag is echter of dit in de praktijk voorkomt, aangezien ook dit om conflicteducatie en zelfbewustzijn lijkt te vragen.

Deze aandachtspunten worden in hoofdstuk 6 getypeerd als *sensitizing concepts*.

Hoofdstuk 4:
Literatuurverkenning onderzoek naar
professionals en conflict

In de vorige twee hoofdstukken zijn de fenomenen ‘professional’ en ‘conflict in organisaties’ verkend. Beide hoofdstukken zijn afgesloten met een aantal aandachtspunten en vragen met betrekking tot hun relatie met productief conflict. Mogelijk is deze relatie al eerder onderzocht en daarom volgt in dit hoofdstuk een inventarisatie van bestaand onderzoek naar professionals en (productief) conflict. Totaal zijn er 52 onderzoeken gevonden en deze verslagen zijn opgenomen in de literatuurbijlage, herkenbaar aan een ster (★).

Dit hoofdstuk bestaat uit drie paragrafen. De eerste gaat in op de vraag waar en wanneer de onderzoeken zijn uitgevoerd, om welke professionals het gaat en welke onderzoeksmethoden zijn gebruikt. De tweede paragraaf behandelt de conflictbronnen en licht deze inhoudelijk toe. Het hoofdstuk sluit af met een reflectie op de inventarisatie. Doel van dit hoofdstuk is om niet alleen een indruk te krijgen van bestaand onderzoek naar professionals en conflict, maar om ook te leren van de wijze waarop dit uitgevoerd kan worden.

4.1. Inventarisatie

De inventarisatie is in 2012 uitgevoerd in twee databases, namelijk Omega en Google Scholar met behulp van de zoekterm Professional & Conflict. Omega leverde 115 resultaten op in *peer reviewed* tijdschriften en Google Scholar iets meer. Na eliminatie van dubbele artikelen en artikelen met opinies en theoretische beschouwingen zijn nieuwe onderzoeken toegevoegd op basis van gevonden verwijzingen. Hierna bleven 52 onderzoeksverslagen over die geanalyseerd zijn met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- Datum onderzoek
- Land van uitvoering
- Type professional
- Conflict origine conform indeling Rahim en Bonoma (1979)
- Conflict bron conform indeling Bucher en Strauss (1961)

De indeling naar conflictorigine van Rahim en Bonoma (1979) zoals omschreven in Figuur 3.1. is gebruikt als categorisatiemiddel, omdat deze volledig lijkt voor conflicten in organisaties. Voor de indeling naar conflictbronnen is gebruikgemaakt van de categorisatie van Bucher en Strauss (1961) die ontwikkeld is voor professionals in een ziekenhuis en algemeen geldend voor professionals zou kunnen zijn. Deze wordt toegelicht in paragraaf 4.2.

Het zoeken is gestopt na de analyse van 52 onderzoeken, omdat dit een redelijke indruk leek te geven van wat er zoal bij professionals kan spelen in conflictsituaties en hoe dit onderzocht kan worden. Met behulp van andere zoektermen, zoals ‘arts en conflict’ of ‘advocaat en conflict’, zijn meer onderzoeken te vinden maar dat leek niet nodig voor een eerste indruk.

Wanneer, waar en welk type professional

De onderzoeken bestrijken de periode van 1956 tot en met 2011 met de volgende verdeling naar decennium en continent van uitvoering:

Periode	Aantal	Continent	Aantal
1950-1959	3	Afrika	1
1960-1969	2	Australië	1
1970-1979	3	Azië	5
1980-1989	5	Europa	20
1990-1999	8	Noord-Amerika	25
2000-2009	19	Zuid -Amerika	0
2010-2011	12		
Totaal	52	Totaal	52

Tabel 4.1.: Aantal onderzoeken per decennium en per continent

Hoewel het eerste onderzoek al in 1956 is uitgevoerd, is meer dan de helft na 2000 gerealiseerd. De meeste onderzoeken zijn uitgevoerd in Noord-Amerika en Europa. De meest bestudeerde professionals komen uit de gezondheidszorg. Zorgprofessionals zoals artsen, medisch specialisten, tandartsen en verpleegkundigen vertegenwoordigen samen 25 van de 52 onderzoeken zoals blijkt uit de volgende tabel:

Professional	Aantal	Professional	Aantal
Accountant	3	Musicus	1
Actuaris	1	Onderwijzer	2
Ambtenaar	1	PR-professional	1
Bankier	1	Re-integratie prof.	1
Conservator	1	Sociaal werker	1
Counselor	1	Tandarts, mondhygiënist	1
Ingenieur	1	Verpleegkundige	7
IT-professional	2	Wetenschapper	3
Medicus	17	Verloskundige ⁸	pm
Mix	7	Totaal	52

Tabel 4.2.: Aantal onderzoeken per type professional

⁸ Komt voor in onderzoek met artsen en dit onderzoek is bij medici opgenomen

Aantal onderzoeken per type dataverzameling en conflictorigine

Conflict is vaak verborgen in organisaties (Kolb & Bartunek, 1992) en dit geldt ongetwijfeld ook voor professionele organisaties. Volgens Skjørshammer (2001) verbergen artsen bijvoorbeeld hun conflicten, omdat zij zich er ongemakkelijk bij voelen. Het hebben van een conflict is iets schaamtevols en het woord conflict wordt liever niet gebruikt. Conflicten worden binnenskamers gehouden door er niet over te praten. Als er over gesproken wordt, gebeurt dat uit het zicht van anderen totdat het niet langer kan. Morrill (1995) geeft verschillende verklaringen voor deze verborgenheid. Uit zijn onderzoek blijkt dat leidinggevenden niet weten hoe ze met conflicten moeten omgaan en deze incompetentie houden ze liever verborgen. Tussen professionals speelt volgens hem de professionele etiquette een rol en die bestaat eruit dat je elkaars expertise respecteert. Elkaar aanspreken bij conflict zou ingaan tegen deze regel. Als veel conflict verborgen is, roept dit de vraag op hoe het te onderzoeken valt. In de volgende tabel zijn de 52 onderzoeken ingedeeld naar conflictorigine en type onderzoek, omdat verschillende typen conflict andere onderzoeksmethoden lijken te vragen. Zo lijkt innerlijk conflict bijvoorbeeld een andere aanpak te vragen dan conflict tussen sociale entiteiten. Zoals eerder uitgelegd is voor conflictorigine gebruikgemaakt van de indeling van Rahim en Bonoma (1979) zoals beschreven in figuur 3.1. met het volgende resultaat:

	Type dataverzameling					
Conflictorigine	Vragenlijst	Interviews	Focusgroep	Observatie	Literatuur	Totaal
Intrapersoonlijk	19	3	2			24
Tussen personen in groepen	1			1	1	3
Tussen groepen in organisaties	2	2	1	8	1	14
Tussen organisaties in de maatschappij	2	2		1	6	11
	24	7	3	9	8	52

Tabel 4.3.: Type dataverzameling per conflictorigine

Data zijn in de 52 onderzoeken verkregen met vragenlijsten, interviews, focusgroepen, observatie en door literatuuronderzoek. Soms was er sprake van een combinatie. Meestal werd observatie gecombineerd met interviews en literatuuronderzoek en deze combinatie is ondergebracht in de categorie observatie.

Uit Tabel 4.3. blijkt dat intrapersoonlijk conflict het meest voorkomt in deze inventarisatie en dat vragenlijsten het meest voorkomende middel is om dit te bestuderen. Een andere terugkomende combinatie is het observeren van conflict tussen groepen in een organisatie en literatuuronderzoek bij conflicten tussen organisaties in de maatschappij. Laatstgenoemde zijn meestal conflicten tussen beroepsgroepen of tussen een beroepsgroep en de staat. Deze conflicten zijn relatief openbaar en door de bestudering van rapporten, vergaderverslagen, regelgeving en krantenberichten is een beeld te

vormen van dergelijke botsingen die vaak meerdere jaren duren. Conflicten tussen personen lijken weinig bestudeerd. Een mogelijke verklaring is dat deze zich lastig laten bestuderen, gezien de neiging van betrokkenen om conflicten verborgen te houden zoals hiervoor geconstateerd.

Skjørshammer (2002) heeft 5 van de 52 onderzoeken uitgevoerd en is vrij kritisch over onderzoek naar conflict. Volgens hem is veel onderzoek gebaseerd op laboratoriumexperimenten die losstaan van context. Verder vindt hij dat er te veel focus is op de conflictissues en dat er te weinig aandacht besteed wordt aan de emotionele en sociale relatie tussen de partijen die van invloed is op de manier waarop zij met hun conflict omgaan. Hij pleit voor onderzoek dat laat zien hoe conflict zich in de tijd ontwikkelt en hoe de betrokkenen elkaars gedrag wederzijds beïnvloeden. Hij is voorstander van het verzamelen van verhalen in organisaties - *tales of the field* - waarbij personen fenomenen zoals dilemma's, paradoxen, veranderingen, spanningen en conflicten uitleggen en in de tijd plaatsen. Hiermee creëren zij orde in hun ervaring en geven zij betekenis aan de situatie wat inzicht kan vergroten voor betrokkenen en onderzoeker.

4.2. Conflictbronnen

De onderzoeken zijn ook ingedeeld op basis van de conflictbronnen waarbij gebruikgemaakt is van de visie van Bucher en Strauss (1961) op conflict bij professionals. Volgens hen zijn professies continu in beweging door botsingen tussen segmenten binnen beroepsgroepen. Subgroepen ontwikkelen eigen identiteiten en dit veroorzaakt dynamiek binnen en tussen professies. Op basis van ervaringen bij ziekenhuizen onderscheiden zij zes conflictbronnen, namelijk:

Onderwerp	Toelichting
Missie, territorium	Claim van een professie op een eigen gebied of territorium
Activiteiten	Wijze waarop het werk georganiseerd wordt; de rangorde van taken en activiteiten
Werkwijzen	Segmentering rond werkwijzen en methoden, gebaseerd op andere werkingsprincipes
Collegialiteit	Leden van de beroepsgroep zijn 'broeders' en vormen een eenheid
Belangen en associaties	Verschil in belang tussen leden van de beroepsgroep
Public relations	Leden horen eenheid uit te stralen naar leken, ook als dit intern afwezig is

Tabel 4.4.: Potentiële conflictbronnen voor professionals (Bucher & Strauss, 1961)

Volgens Bucher en Strauss vormen deze zes onderwerpen potentiële conflictbronnen bij alle professies en daarom is deze categorisatie gebruikt als startpunt voor de indeling van de 52 onderzoeken. Van de zes categorieën bleken er slechts twee bruikbaar, namelijk missie/territorium en werkwijzen en lijken de andere categorieën niet passend te zijn. Hierom zijn nieuwe categorieën geconstrueerd en het geheel is met een toelichting opgenomen in de volgende tabel met tevens het aantal onderzoeken dat per categorie gevonden is:

Conflictbron	Toelichting	Aantal
Missie, territorium	<ul style="list-style-type: none"> – Missie van de beroepsgroep – Uniek territorium van een beroepsgroep of specialisme daarbinnen – Erkenning van elkaars unieke expertise en vaardigheden – Geschillen over de grens tussen specialismen of beroepsgroepen 	4
Rollen	Rolconflict: <ul style="list-style-type: none"> – Innerlijk: werk/leven rollen, verschillende professionele rollen – Uiterlijk: rolverdeling met collega's of leidinggevende 	23
Werkwijzen	<ul style="list-style-type: none"> – De uitoefening van het vak met methoden en interventies – Definitie van de klant: een persoon, een heel systeem – Rol van de klant in de samenwerking met de professional – Omgang met de klant, interactie, bejegening – De vernieuwing en professionalisering van het vak: nieuwe methoden en interventies, nieuwe rolverdeling met de klant 	12
Onafhankelijkheid	<ul style="list-style-type: none"> – De professional opereert onafhankelijk en laat zich niet beïnvloeden door andere partijen of eigenbelang bij zijn oordeelsvorming en handelen – De professional voorkomt en hanteert conflict of interest – Bureaucratie die ten koste gaat van onafhankelijkheid door regels voor te schrijven 	7
Conflictmanagement	<ul style="list-style-type: none"> – Relatie tussen persoonlijkheid van de professional en conflict – Reacties op conflicten, stijlen, emoties – Conflictmanagement in professionele organisaties versus ander type organisaties 	6
	Totaal	52

Tabel 4.5.: Aantal onderzoeken per conflictbron

De verschillende categorieën lijken voor zich te spreken, maar het verschil tussen 'rollen' en 'onafhankelijkheid' vraagt om een toelichting. Rolconflicten waar expliciet onafhankelijkheid in het geding was zijn onder laatstgenoemde categorie gerangschikt omdat 'onafhankelijkheid' vele typen professionals zou kenmerken.

Uit het overzicht is op te maken dat rolconflict en werkwijzen de belangrijkste conflictbronnen in deze inventarisatie zijn. In de volgende paragrafen worden de vijf categorieën nader toegelicht.

Missie, territorium

Vier onderzoeken gaan over de missie en grenzen tussen verschillende professionele groepen, waarvan twee onderzocht zijn op maatschappelijk niveau. Adams (2004) laat zien hoe tandartsen en mondhygiënisten in Canada strijden over de vraag wie de patiënt als eerste mag zien. De mondhygiënisten willen hun territorium uitbreiden en de tandartsen verdedigen zich hiertegen. Beide groepen proberen de overheid en het publiek voor hun zaak te winnen. Caramanis (2005) laat zien welk gevecht er tussen 1993 en 2001 in Griekenland gevoerd is tussen lokale en internationale accountants. Ook hier stond de vraag centraal wie wat mag doen en wat de grens tussen beide subgroepen is. Ook regionaal komt territoriumstrijd tussen beroepsgroepen voor. Baldwin, Hutchinson en Rosenblatt (1992) onderzochten de samenwerking tussen artsen en verschillende typen verloskundigen in de staat Washington. De verloskundigen verschilden in opleidingsniveau. Met name de minder goed opgeleiden voelden zich minder erkend door de artsen en waren ontevreden over hun integratie in de medische wereld.

Rollen

De meeste onderzoeken, namelijk 23, gaan over rolconflicten en dit zijn meestal innerlijke conflicten waarbij de professional tegenstrijdige eisen probeert te hanteren. Een terugkerend thema is de spanning tussen werk en privé en negen onderzoeken behandelen dit thema. Deze onderzoeken richten zich hoofdzakelijk op vrouwelijke professionals en laten zien hoe zij omgaan met de spanning die ontstaat wanneer de verwachtingen vanuit familie en werk tegenstrijdig zijn. Dit thema is op verschillende continenten onderzocht en het conflict wordt sterk bepaald door de rol die de vrouw in de betrokken cultuur krijgt voorgeschreven.

Een tweede thema voor rolconflict is het verschil tussen ideaal en werkelijkheid, belicht in vijf onderzoeken. Conservatoren gaan bij een museum werken om kunstcollecties te ontwikkelen, maar blijken in realiteit vooral bezig te zijn met organiseren en managen (Octobre, 2001). Ook verpleegkundigen treffen een andere werkelijkheid aan in de praktijk. Ze ambiëren en leren om holistisch met de patiënt om te gaan en hem of haar veel persoonlijke aandacht te geven. In realiteit is hier echter weinig tijd voor, moeten checklists worden afgewerkt en maken meer ervaren collega's hen duidelijk wat hun werk echt inhoudt (Maben, Latter & Macleod Clark, 2005). Ook musici in Hawaii moeten een oplossing vinden voor het verschil tussen ideaal en werkelijkheid. De eilandbewoners willen met hun muziek hun culturele identiteit uitdrukken maar dit levert nauwelijks inkomen op. Geld verdienen is echter wel mogelijk met populaire muziek voor toeristen (Lewis, 1985).

De overige onderzoeken over rolconflict bij professionals gaan over rolonduidelijkheid door interpretatieverschillen met leidinggevende of collega's. Ook kan de introductie van nieuwe rollen of andere veranderingen tot dergelijke conflicten leiden. Ook een crisis kan een rolconflict tot gevolg hebben zoals Stein, Ingersoll en Treadwell (1995) laten zien voor counselors tijdens de Golfoorlog. De counselors zijn meestal geen voorstander van de oorlog maar moeten cliënten begeleiden die aan de oorlog deelnemen. Zij moeten dus

hun rol van hulpverlener vervullen voor iemand die iets doet dat zij afkeuren. In een sociodrama wordt dit rolconflict geëxpliciteerd. Doel van de workshop is counselors bewuster te maken van hun innerlijke conflict zodat zij hier beter mee om leren gaan.

Werkwijzen

Het derde onderwerp dat terugkeert in de onderzoeken naar conflicten bij professionals, betreft hun werkwijzen. Twaalf onderzoeken hebben dit onderwerp als centraal thema waarvan er tien gaan over de interactie met de klant.

Een eerste thema dat een aantal keer terugkomt, is verschil van perspectief tussen professional en klant. Dit sluit aan op het botsende logicaperspectief uit hoofdstuk 2.1. Het zijn voorbeelden van de *dialogue de sourds* die optreedt wanneer professionals en hun gebruikers langs elkaar heen praten omdat zij anders denken. Artsen kunnen bijvoorbeeld anders tegen een ziekte aankijken dan hun patiënt waardoor de interactie niet goed verloopt. Zo blijkt dat beleidsmakers en medici overgewicht vooral zien als een sociaal-ecologisch probleem, waarbij de patiënt slachtoffer is van zijn omgeving die een slank ideaal voorhoudt en ongezond gedrag stimuleert. De individuele patiënten zien zichzelf echter als oorzaak en hebben het in hun contact met de arts vooral over hun dagelijkse strijd om af te vallen (Greener, Douglas & Teijlingen 2010). Dit verschil in perspectief maakt dat systeemmaatregelen weinig effect hebben op het grote publiek dat overgewicht ziet als een persoonlijk probleem. Een tweede voorbeeld van dit thema komt ook uit de gezondheidszorg. Zo blijken vrouwen die een miskraam krijgen dit anders te ervaren dan de artsen denken. Ze hebben veel meer behoefte aan psychologische steun dan wordt ingeschat, blijkt uit een onderzoek in Hong Kong (Kong, Lok, Lam, Yip & Chung, 2010).

Een tweede thema betreft de rol en macht van de klant. Wie is nu eigenlijk de klant – is dat de patiënt of zijn familie – en hebben zij verstand van zaken? Uit een onderzoek van Callery (1996) blijkt dat verpleegkundigen verschillend met de moeders van zieke kinderen omgaan. De één neemt hun kennis en intuïtie serieus en de ander niet. Hier speelt de afstemming tussen formele en informele kennis. De verpleegkundige beschikt over technische en professionele kennis, terwijl de moeder beschikt over ervaringskennis. Ervaringskennis heeft vaak minder status dan technische kennis maar geformaliseerde kennis kan niet alle vragen beantwoorden. Conflicten zouden ontstaan wanneer de informele kennis van de moeders niet serieus genomen wordt. Dit sluit aan op het machtsperspectief op professionals van Illich (1977 in Van Houten, 2009) zoals verwoord in hoofdstuk 2.1. Hij beweert dat professionals hun cliënten afsnijden van hun eigen probleemoplossend vermogen. Ook in het volgende voorbeeld lijkt dit een rol te spelen. De wijze waarop een verpleegkundige met een patiënt en zijn familie samenwerkt, blijkt culturele verschillen te kennen volgens een onderzoek naar intensive care-patiënten in Noorwegen (Høye & Severinsson, 2010). De verpleegkundigen zien zichzelf als verleners van totale zorg, terwijl families uit bepaalde culturen een deel van de zorg zelf wil geven. Dit leidt tot fricties die versterkt worden door communicatieproblemen gebaseerd op taalbeheersing.

Ook het volgende voorbeeld sluit aan op het machtsperspectief op professionals zoals verwoord in hoofdstuk 2. De interactie tussen professional en klant kan tot conflict leiden wanneer de professional zich superieur opstelt en geen gelijkwaardigheid nastreeft. Hoe professionals dit doen blijkt uit een micro-analyse van gesprekken tussen ambtenaren en burgers in Spanje (Prego-Vazquez, 2007). Het onderzoek laat zien hoe ambtenaren met behulp van taal een machtsverschil met de burger creëren en in stand houden. Hun kennis van regels wordt niet in begrijpelijke taal uitgelegd, maar met ingewikkelde taal wordt de kennisvoorsprong voelbaar gemaakt en uitgebuit. Doel hiervan zou zijn om controle over de burger uit te oefenen en zijn gedrag te beïnvloeden. De onderzoeker concludeert dat de interactie tussen ambtenaar en burger gebruikt wordt om de macht van de overheid te versterken.

Tot slot het thema innovatie van werkwijzen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het verbeteren en vernieuwen van de werkwijzen van professionals nogal wat obstakels kent. Uit een onderzoek naar ingenieurs in Amerika tussen 1830 en 1910 blijkt dat hun professionalisering sterk bepaald werd door klantenwensen (Calvert, 1967). Met de komst van grote bedrijven werd een ander type ingenieur nodig dan voor de kleine machine shops die in de 19e eeuw vooral ingenieurs afnamen. Calvert beschrijft het krachtenveld waarin de elite van de shops, de grote bedrijven en de scholen van mening verschillen over de inhoud van de professionalisering. Dit conflict leidde tot een vertraging van de professionalisering van de beroepsgroep volgens de onderzoeker.

Professionals zelf lijken echter ook een obstakel voor innovatie te kunnen zijn. Uit een onderzoek naar onderwijzers blijkt dat zij een door hen zelf geïnitieerde vernieuwing niet implementeren. Ze wilden leerlingen leren om de stof te begrijpen in plaats van deze uit het hoofd te leren. De verschillen van mening tussen de docenten die opkwamen tijdens de implementatie van dit voornemen werden echter niet opgelost. Ze vermeden om hierover te praten om pijnlijke confrontaties te voorkomen waardoor de verandering strandde (Rousseau, 2004).

Onafhankelijkheid

Het vierde terugkerende onderwerp in onderzoek naar conflicten bij professionals is hun onafhankelijkheid. Een onafhankelijke opstelling zou professionals moeten kenmerken en in vier onderzoeken is dit het centrale onderwerp. Gunz en Van der Laan (2009) laten in een casus zien hoe een actuaris zich in Australië onder druk laat zetten door een asbestproducerend bedrijf en daarmee het belang van het publiek ondergeschikt maakt aan zijn eigen commerciële belang. Een professional met een eigen, agressieve financiële agenda is een gevaar voor de ethiek, concluderen de onderzoekers.

Diels, Cunha, Manaia, Sabugosa-Madeira en Silva (2011) hebben 94 artikelen van wetenschappers geanalyseerd en concluderen dat zij die een band hebben met de bio-industrie hier positief over schrijven. Ook uit een historisch onderzoek naar de toevoeging van proteïnen in de voeding van het Britse volk rond 1950, blijkt dat de betrokken medici niet onafhankelijk opereren. Hun besluit was niet alleen gebaseerd op inhoudelijke,

professionele overwegingen maar politieke en carrièreoverwegingen zouden ook een rol hebben gespeeld (Bufton, Smith & Berridge, 2003).

Hayward en Boeker (1998) laten zien hoe banken omgaan met de onafhankelijkheid van hun analisten. Een potentieel conflict binnen banken is dat hun analisten negatief oordelen over de aandelen van bedrijven die klant bij hen zijn. Hiermee gaan de analisten in tegen de belangen van professionals van andere afdelingen die deze bedrijven bedienen of aan het verkopen zijn. Het geven van onafhankelijk advies levert echter weinig inkomsten op volgens de onderzoekers, terwijl het bedienen en verkopen van bedrijven wel lucratief is. Uit hun kwantitatieve analyse blijkt dat analisten de aandelen van bedrijven die klant zijn bij hun bank structureel positiever beoordelen. Volgens de onderzoekers is hiervoor geen strijd tussen afdelingen nodig. Impliciete organisatiestructuren en -patronen zouden de belangentegenstelling in het voordeel van de heersende coalitie beslechten. De analisten doen wat het meeste geld oplevert voor de bank en hun eigen onafhankelijkheid is daaraan ondergeschikt. Hiervan zouden ze zich niet bewust zijn.

Onafhankelijkheid is een voorwaarde om het beroep goed uit te oefenen volgens onderwijzers in Frankrijk en daar hebben zij veel voor over volgens Meyers (1985). Hij brengt de geschiedenis van hun strijd in beeld en laat zien hoe ze stap voor stap een onafhankelijke positie verworven hebben. Onderwijzers begonnen als hulp van de kerk bij het verspreiden van hun woord. Ook konden ze een instrument zijn van vermogende families die hen voorschreven wat zij hun kinderen moesten leren om hun ambities waar te maken. De kerk en/of families betaalden het salaris van de onderwijzers en dat maakte de onderwijzers afhankelijk. Na de Revolutie wisten zij echter onafhankelijk onderwijs te bewerkstelligen, kregen zij de positie van ambtenaar en ging de staat hun salaris betalen. Dit leidde echter al snel tot een nieuwe afhankelijkheid. De staat gebruikte hen namelijk als instrument om hervormingen door te voeren, maar ook lokale politici trachten hen te controleren met benoemingen. Ook daar is tegen gestreden, wat leidde tot zeggenschap van de beroepsgroep zelf over benoemingen in het onderwijs. Meyers concludeert dat het streven naar onafhankelijkheid conflicten heeft opgeleverd met vele partijen die meestal in compromissen eindigden. De kerk, families, de staat en politieke partijen hebben nog steeds invloed op het onderwijs en de onafhankelijkheid van de onderwijzers is niet absoluut. Pure onafhankelijkheid zal wel nooit bereikt worden maar de basale, professionele impuls om dit na te streven heeft wel gezegevierd, concludeert hij op basis van zijn analyse.

Een laatste thema dat veelvuldig voorkomt in de literatuur over professionals en conflict is de spanning tussen bureaucratie en professionals. Twee onderzoeken behandelen dit thema. Accountants in grote, internationale accountancy organisaties zijn professional en werken in een bureaucratie. Een bureaucratie vraagt om loyaliteit aan de leidinggevende, terwijl een professie de klant centraal stelt. Deze spanning lijkt niet iedereen goed te kunnen hanteren en leidt tot ontevredenheid en verloop (Sorensen & Sorensen, 1974). Dezelfde spanning komt voor in een militair ziekenhuis. De psychiaters zijn daar zowel onderzoeker als militair. Als onderzoeker is een onafhankelijke geest nodig, maar een

militair volgt de instructies van zijn leidinggevende op. Volgens McEwan (1956) die hier negen maanden geobserveerd heeft, loopt er te veel door elkaar wat ten koste gaat van de onderzoekskwaliteit.

Conflictmanagement

Zes onderzoeken focussen niet op de inhoud van conflicten, maar op vragen naar de relatie tussen persoonlijkheid en conflict, conflictstijlen en de wijze waarop conflict gemanaged wordt. Vijf van deze onderzoeken zijn afkomstig van Skjørshammer. In 1993 heeft hij in kaart gebracht welke artsen in Noorwegen bij conflicten betrokken zijn. Uit het onderzoek blijkt dat bijna 30% van de artsen conflicten hebben waarvan één op de zeven een ernstig conflict heeft met zijn leidinggevende. Hij concludeert dat met name personen met een extreme persoonlijkheid in dergelijke ernstige conflicten verzeild raken. Onder extreem verstaat hij intense personen die sensatie zoeken, weinig geduld hebben en hun boosheid uiten. Verder zijn ze niet goed in staat om met oneerlijkheid om te gaan en om zichzelf te beheersen als ze zich *unfair* behandeld voelen. *Reality weakness* wordt dit genoemd. Personen met deze eigenschappen zouden niet alleen relatief veel conflict op het werk hebben maar ook thuis.

Verder heeft Skjørshammer (2001) in kaart gebracht met behulp van etnografisch onderzoek naar 101 cases hoe conflicten in een ziekenhuis in Noorwegen verlopen. Hij concludeert dat betrokkenen een vergelijkbaar patroon volgen. Hierbij is geen verschil tussen individuen en groepen en tussen professionals en leidinggevendens. Het patroon bestaat allereerst uit het uit de weg gaan van het probleem door er niet over te praten met de andere partij. Beweegredenen hiervoor zijn angst dat het probleem erger wordt, om de schuld te krijgen of om een slecht imago op te lopen. Als het probleem niet verdwijnt en het zo niet langer kan, dan wordt getracht een oplossing af te dwingen. Als dit geen oplossing biedt omdat de andere partij zich niet laat dwingen, dan volgt meestal een onderhandeling. Meer personen raken betrokken vanuit hiërarchie, personeelszaken en vakbonden en deze streven naar een oplossing die voor alle partijen acceptabel is. Jammer genoeg is het conflict dan vaak al zo ver geëscaleerd dat er maar weinig oplossingen overblijven, concludeert hij.

Morrill (1995) heeft conflicten bestudeerd in een bank, een accountantskantoor en een matrixorganisatie. Ook hij gebruikt etnografisch onderzoek en heeft 35 cases verzameld met behulp van observatie en interviews. Hij concludeert dat conflictverloop sterk bepaald wordt door de aard van de organisatie. Hij trof verschillen aan tussen organisaties met een sterke hiërarchie, een zwakke hiërarchie en daar waar geen centrale autoriteit is zoals in het accountantskantoor. Bij de bank, een sterke hiërarchie, bepaalt de leidinggevende eenzijdig hoe een conflict opgelost wordt. Hij geeft zijn ondergeschikte(n) de opdracht om zich op een bepaalde manier te gedragen en als dit niet gebeurt, heeft dat consequenties. Ondergeschikten schikken zich en reageren eventueel via sabotage, samenzwering of vertrek als de oplossing hen niet bevalt. In het accountantskantoor dat geen hiërarchie kent op partnerniveau worden conflicten vooral vermeden of getolereerd. Soms speelt een oudere partner een bemiddelende rol, maar elkaar uit de weg gaan is de meeste gevolgde strategie. Onderhandelen zoals in het hiervoor beschreven ziekenhuis

komt nauwelijks voor. Er zijn geen derden die voldoende gezag of macht hebben om dit te kunnen bewerkstelligen. Als er onderhandeld wordt, dan gaat het om *silent bargaining*. In de randen van een gesprek over een ander onderwerp wordt het conflictissue even kort aangestipt om voorzichtig te kijken of er wat in te veranderen is. Morrill concludeert dat conflictmanagement in een atomistische organisatie als het accountantskantoor minimalistisch is. In het organisatiedeel onder de partners is echter wel sprake van een sterke hiërarchie met vele rangen en standen voor niet-partners. Hier gaat het conflictpatroon op dat ook bij de bank gevonden is.

Tot slot laat Skjørshammer (2003) zien hoe artsen en verpleegkundigen met emoties omgaan bij conflicten. Het omgaan met allerlei emoties is een opgave voor alle professionals in een ziekenhuis. Angst, boosheid, verdriet, hopeloosheid, walging, etc. komen allemaal voor en de betrokken professionals moeten deze leren hanteren om hun werk goed te doen. Stress, vermoeidheid en zorgen om patiënten kunnen tot irritatie en boosheid leiden en met name boosheid blijkt een negatief effect te hebben op de samenwerking. Uit 49 conflictverhalen uit de operatiekamer blijkt dat chirurgen hun boosheid nogal eens afreageren op verpleegkundigen. De chirurgen vinden dat zij recht hebben op uitbarstingen als uitlaatklep voor hun stress. De energie ontbreekt om om de zaak heen te draaien, maar na de operatie dient de explosie vergeten te worden. De verpleegkundigen geven aan dat zij dit gedrag stressverwekkend vinden en dat zij zich professioneel minderwaardig voelen als zij het doel van boosheid zijn. Hierbij maken ze echter wel verschil tussen begrijpelijke en onbegrijpelijke boosheid. Als de boosheid van de chirurg samenhangt met stress, moeilijke patiënten en lange werkuren dan is er begrip voor, helemaal wanneer het om een chirurg gaat die *fair* is en zijn fouten erkent. Gaat het echter om iemand die hen bewust kleineert, dan is er geen begrip en wordt de uitbarsting niet vergeten wat een negatief effect heeft op latere samenwerking.

4.3. Reflectie

Wat leert deze inventarisatie over professionals en hun relatie met productief conflict? Uit de inventarisatie zijn de volgende conclusies te trekken.

Westerse aangelegenheid met focus op rolconflict in de zorg

Geen van de onderzoeken uit de inventarisatie besteedt aandacht aan productief conflict. Wel heeft deze inventarisatie geleid tot vijf verschillende typen issues waarvan territorium, rollen en de wijze waarop conflict gemanaged wordt bij elke beroepsgroep en type organisatie voor kunnen komen en niet uniek lijken voor professionals. De nadruk lijkt te liggen op de westerse, medische beroepsgroep en zijn intrapersoonlijke rolconflicten. Het lijkt begrijpelijk dat dit type conflict bij autonoom opererende professionals veel aandacht krijgt, omdat het combineren van verschillende werk- en privérollen en het verschil tussen beroepsideaal en werkelijkheid een complex geheel kunnen vormen dat vele dilemma's en innerlijke spanningen oplevert. Meer inzicht in het hanteren van deze conflicten zou professionals mogelijk minder stress opleveren en effectiever en gelukkiger kunnen maken (Kruijthof, 2005). Bovendien laat het zich relatief

gemakkelijk onderzoeken, omdat vragenlijsten en interviews gebruikt kunnen worden. Rolconflicten zijn echter niet typerend voor professionals en komen bij alle beroepsgroepen voor.

Professionals hebben enkele eigen conflictissues

De strijd om professionele onafhankelijkheid en om de democratisering van de relatie met cliënten die bij werkwijzen voorkomt, lijken typerende conflictissues voor professionals te zijn. De betreffende onderzoeken geven een complex beeld. Zo lijken de onderzoeken naar onafhankelijkheid te bevestigen dat een ethische code *lipservice* kan zijn, al suggereren Hayward en Boeker (1998) dat betrokkenen zich niet bewust hoeven te zijn van hun gebrek aan onafhankelijkheid. Tegelijkertijd lijken professionals er veel voor over te hebben om hun onafhankelijkheid te bevechten. Bij werkwijzen lijken democratisering van de relatie met cliënten en verschil in logica's de belangrijkste conflictbronnen te zijn. Soms lijkt er sprake te zijn van een bewuste machtsstrijd om professionele dominantie te behouden en soms lijkt een *dialogue de sourds* waarin partijen volledig langs elkaar heen redeneren, aanleiding tot conflict te zijn.

Weinig aandacht voor conflict als proces

6 van de 52 onderzoeken besteden aandacht aan conflict als proces. Interessant is de visie van Skjørshammer (2002), een ervaren conflictonderzoeker bij medici, die luidt dat veel onderzoek in organisaties naar conflict los van de context plaatsvindt, focust op de issues en weinig aandacht besteedt aan de emotionele en sociale ontwikkeling van conflict die juist bepaalt hoe betrokkenen er mee omgaan. Met behulp van *tales of the field* (Van Maanen, 2011) zou deze ontwikkeling in kaart te brengen zijn en dit zou beter inzicht opleveren in wat er op de werkvloer gebeurt. Morrill (1992) heeft dergelijk onderzoek gedaan en daarbij de *troublecase* methode gebruikt, afkomstig uit de antropologie om conflict in vreemde volkeren te bestuderen. Hoe conflicten zich ontwikkelen in organisaties zou sterk bepaald worden door de aard van de organisatie volgens hem.

Op basis van deze verkenning van onderzoek naar conflict bij professionals is besloten om een verkenning naar conflict als proces uit te voeren in een Nederlands ziekenhuis. Zorgprofessionals zijn immers een belangrijke en omvangrijke subgroep. Mogelijk levert dit inzicht op in de wijze waarop zij met conflict omgaan en de *sweet spot of conflict* bereiken. Hierbij zullen *tales of the field* verzameld worden om niet alleen te onderzoeken waar conflict over gaat, maar ook aandacht te besteden aan het verloop hiervan.

Hoofdstuk 5: Praktijkverkenning in een ziekenhuis

Dit hoofdstuk betreft een praktijkverkenning die is uitgevoerd bij een Universitair Medisch Centrum (UMC). Doel van deze verkenning is inzicht te ontwikkelen in de conflictissues en in het conflictproces, met name de (de)generatieve scenario's die daarbij mogelijk zijn zoals beschreven door Deutsch (1973) en Hersted en Gergen (2013). Hiervoor zijn vijftien cases of *tales from the field* bestudeerd. Het hoofdstuk bestaat uit drie paragrafen. De eerste paragraaf gaat in op de methodologie. De tweede paragraaf behandelt algemene bevindingen zoals aantal conflicten, definitie, betrokkenen en conflictbronnen. De derde paragraaf geeft inzicht in de fasen die in de cases lijken voor te komen. Citaten zijn schuin geschreven.

5.1. Methodologie

Contact is gelegd met een directeur bij een UMC die bereid bleek aan het onderzoek mee te werken. Hij heeft mij in contact gebracht met de interne advocaat die vijftig personen geïdentificeerd heeft, die recent bij een conflict betrokken waren of die daarbij een adviserende rol hebben zoals HR-adviseurs en Arbo-professionals. De advocaat heeft hen een email gestuurd met informatie over het onderzoek en de vraag of zij willen meewerken aan een interview (zie bijlage 3). Vervolgens zijn zij individueel door mij benaderd. De belangstelling om mee te doen was groot. Van de eerste vijftientig personen in de lijst wilden vierentwintig zich laten interviewen en dat leek voldoende om de verkenning te starten. Met drieëntwintig personen is het vervolgens gelukt om een afspraak te maken. Na verwerking van de interviews zijn geen andere personen meer benaderd, omdat de bevindingen voldoende leken voor deze verkennende fase.

De interviews duurden circa een uur en de gesprekken zijn digitaal opgenomen, tenzij dit op bezwaar stuitte of niet lukte. Hierbij is een korte vragenlijst gebruikt die zich met name richt op concrete voorbeelden van conflict (zie bijlage 4). Na de interviews zijn de banden afgeluisterd en verwerkt tot een schriftelijk verslag. De gevolgde aanpak is geïnspireerd op *grounded theory* (Alvesson & Sköldbberg, 2009) en dit is een vorm van inductief onderzoek dat tot doel heeft om concepten op te sporen die verklaren waarom mensen doen wat ze doen in een bepaalde situatie. Hierbij worden geen hypothesen vooraf geformuleerd, maar dit gebeurt achteraf om aan te sluiten bij de bevindingen. Na afloop kan gericht gezocht worden naar aansluiting met literatuur om de bevindingen te begrijpen en verdiepen en/of aan nieuwe theorie te bouwen. De analyse is uitgevoerd door de interviewverslagen verschillende keren te lezen. Allereerst zijn de betrokken partijen en bronnen geteld. Hierna zijn de verslagen bestudeerd aan de hand van de volgende vragen:

- Wat is er aan de hand als een conflict begint?
- Wat is het hoofdprobleem?
- Hoe gaan betrokkenen hier mee om?

Al doende kwamen gemeenschappelijke issues bovendrijven en de cases leken een aantal fasen te kennen. De teksten zijn naar deze fasen gerangschikt en gerapporteerd in dit hoofdstuk. Hieronder volgt allereerst een korte typering van de drieëntwintig geïnterviewde personen waarna de inhoudelijke bevindingen volgen:

	Betrokkenheid		Geslacht		Leeftijd			Functie	
	Vakmatig betrokkenen	Conflict-hebbers	Man	Vrouw	< 40	40 - 50	>50	Medewerker	Leiding-gevende
1	x		x		x			x	
2		x		x			x		x
3		x		x		x			x
4	x		x			x			x
5		x	x				x		x
6		x		x			x	x	
7		x		x	x				x
8	x		x				x	x	
9		x		x		x		x	
10	x			x			x	x	
11		x	x			x		x	
12		x	x				x		x
13	x			x		x		x	
14	x			x			x	x	
15	x			x	x				x
16	x			x			x	x	
17	x			x	x				x
18	x			x			x		x
19		x		x			x		x
20		x	x				x		x
21	x		x				x		x
22	x			x			x	x	
23	x			x			x	x	
	13	10	8	15	4	5	14	11	12

Tabel 5.1.: Typering geïnterviewden

Van de drieëntwintig geïnterviewden zijn er dertien vakmatig betrokken bij conflictantering zoals professionals van HR, de Arbodienst, Juridische Zaken en de vakbonden. De conflicthebbers zijn hoofdzakelijk werkzaam in het primaire zorgproces van het UMC.

Van de geïnterviewden hebben er twaalf een leidinggevende functie. Dit is meer dan 50% en niet representatief. Een percentage van circa 10% - één leidinggevende op tien medewerkers – zou representatiever zijn. Het vrouwenaandeel is 66% en dat is wel representatief voor het ziekenhuis. De leeftijdsverdeling is dat echter weer niet. De leeftijd van de geïnterviewden is ingeschat en ze zijn ouder dan de gemiddelde leeftijdsopbouw in het ziekenhuis zoals weergegeven in een recent jaarverslag. Dit laat zich waarschijnlijk verklaren door het grote aantal leidinggevendens.

Het verslag van de verkenning is zo geschreven dat de betrokkenen en hun conflict niet herkenbaar zijn. Overal wordt het woord 'hij' gebruikt, ook als het om vrouwen gaat. Het woord leidinggevende is gebruikt voor iedereen die leiding geeft, onafhankelijk van de

positie in de hiërarchie. Het woord medewerker is gebruikt voor personen die geen leidinggeven en werken als medicus, paramedicus, verpleegkundige, ondersteunend personeelslid, en dergelijke. In paragraaf 5.3 zijn vijftien voorbeelden van conflicten geanalyseerd. De bijbehorende citaten zijn voorgelegd aan de geïnterviewden ter goedkeuring.

Na afloop van de verkenning is het verslag besproken met de begeleider van het UMC. Daarna is het gestuurd aan geïnterviewden met de vraag te reageren op de inhoud en mee te denken over de wijze waarop personen die met beginnend conflict worstelen hulp kunnen zoeken. Hierop hebben zeven personen gereageerd.

5.2. Bevindingen - algemeen

Aantal conflicten

In hoofdstuk 1 zijn de cijfers van NEA (2008-2012) al vermeld en deze worden hier ter herinnering herhaald. Volgens NEA heeft:

- 1 op de 4 medewerkers een conflict met een collega
- 1 op de 5 met zijn direct leidinggevende
- 1 op de 10 met zijn werkgever

De geïnterviewden in het UMC hebben een inschatting gemaakt van deze cijfers voor hun eigen organisatie. Twee personen lukte dit niet en negen personen herkenden deze cijfers. De overige twaalf personen vonden de cijfers van NEA te hoog. Sommigen schrokken van de cijfers en vroegen zich af of ze wel wisten wat er allemaal speelt. HR-deskundigen gaven nogal eens aan vooral op de hoogte te zijn van conflicten tussen leidinggevend en hun medewerkers maar minder van die tussen collega's. Enkele geïnterviewden gaven aan dat het aantal conflicten gedaald zou zijn, omdat problemen waren opgelost door een reorganisatie of vertrek van personen.

Definitie van conflict

Op de vraag hoe de geïnterviewden conflict definiëren kwamen de volgende elementen terug:

Element	Toelichting
Meningsverschil	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Men wordt het niet met elkaar eens</i> ▪ <i>Het kan een misverstand zijn, maar het kan ook ingewikkelder zijn</i> ▪ <i>Men krijgt zijn zin niet</i> ▪ <i>De één wil iets dat de ander niet wil</i> ▪ <i>Meningsverschil waarbij je niet meer tot elkaar komt</i> ▪ <i>Clash die rustig begint of meteen explodeert</i> ▪ <i>Personen worden het niet eens en één of beiden leggen zich daar niet bij neer</i> ▪ <i>Miscommunicatie, kortsluiting, communicatieprobleem</i> ▪ <i>Als iemand niet bereid is om open te zijn en zijn mening te geven</i> ▪ <i>Als de ander je niet begrijpt en niet luistert</i> ▪ <i>Er wordt niet naar je geluisterd, jouw kant van de zaak doet er niet toe</i>
Eén is genoeg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Eén van de twee hoeft het maar als conflict te ervaren, wil er sprake zijn van conflict</i> ▪ <i>De ander hoeft het probleem niet te erkennen</i> ▪ <i>Als een van de twee dit zo ziet</i> ▪ <i>Eén persoon is genoeg</i>
Emoties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Er komen emoties bij en de ratio wordt uitgeschakeld</i> ▪ <i>Emoties krijgen de overhand</i> ▪ <i>Emoties spelen een rol, met name boosheid</i> ▪ <i>Emoties komen erbij zoals angst en boosheid. Of schaamte als er hulp nodig is</i> ▪ <i>Het meningsverschil heeft een lading die niet zakelijk is</i> ▪ <i>Men voelt zich niet gewaardeerd of vindt iets oneerlijk</i> ▪ <i>Heeft invloed op je welbevinden</i> ▪ <i>Gaat je bezighouden, vervelend</i> ▪ <i>Roept een gevoel van bedreiging op, angst om je baan te verliezen</i> ▪ <i>Roept spanning op en alertheid als je de ander tegenkomt; bij jou moet ik op scherp zitten</i> ▪ <i>Jaagt de bloeddruk op</i> ▪ <i>De aandacht verschuift van de inhoud naar iets persoonlijks. Je wordt persoonlijk geraakt op pijnpunten van vroeger. Heeft met iemands levensverhaal te maken</i> ▪ <i>Je voelt je onbegrepen en dat roept boosheid op</i>
Onwerkbare situatie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Niet meer met elkaar door een deur kunnen</i> ▪ <i>Het werk en de omgeving hebben hier last van</i> ▪ <i>Je kunt niet meer normaal met elkaar praten</i> ▪ <i>De relatie wordt moeizaam</i> ▪ <i>Heeft invloed op werkresultaten</i> ▪ <i>Situatie wordt onwerkbaar</i> ▪ <i>Ga de ander uit de weg</i> ▪ <i>Er zit iets tussen mij en de ander en dat maakt de situatie onwerkbaar</i> ▪ <i>De arbeidsrelatie is in gedrang</i>
Uitweg	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Met de gewone omgangsvormen kom je hier niet uit</i> ▪ <i>Men komt er niet uit</i> ▪ <i>Ondanks herhaalde pogingen komen we er niet uit</i> ▪ <i>In patronen terecht komen die men zelf niet kan doorbreken</i> ▪ <i>Je komt daar zelf niet meer uit</i>

Tabel 5.2.: Elementen definitie conflict (bron: interviews)

De definitie van conflict door de geïnterviewden kan als volgt samengevat worden. De aanleiding voor een conflict is een meningsverschil dat open of verborgen is. Als het open is, is het duidelijk wat ieder vindt en wil. Het is verborgen als een betrokkene zijn mening niet wil geven of de mening van een ander niet wil kennen. Het meningsverschil wordt een conflict als het negatieve emoties oproept zoals angst, boosheid of een combinatie daarvan. Het gevolg hiervan is dat betrokkenen niet meer onbevangen met elkaar samenwerken en hier lijdt het werk onder. Om dit te doorbreken is iets anders nodig dan de gebruikelijke omgang. Het is genoeg dat één betrokkene de situatie als een conflict ervaart willen de effecten optreden.

Opvallend is dat de tegenstelling open of verborgen kan zijn. Volgens Remmerswaal (2006) kan dit het gevolg zijn van *conflicttolerantie*. Harmoniedenkers zien het conflict als een bedreiging voor de bestaande orde en zullen meer geneigd zijn tot ontkenning en bagatellisering. Doen alsof er niets aan de hand is, voorkomt dat de groep uit elkaar valt, wordt er dan gedacht. Groepen die minder bang zijn zien het conflict als een kans voor ontwikkeling en vooruitgang. Volgens Remmerswaal komt dit echter zelden in de praktijk voor. Deutsch (1973) geeft nog een andere verklaring voor het feit dat een conflict verborgen kan zijn. Als één van de partijen meer macht heeft, komt het voor dat deze ontkent dat er een conflict is. De kans hierop is zelfs groot als het conflict over de machtsverdeling zelf gaat.

Geïnterviewden geven verder aan dat conflicten eenvoudig tot zeer complex kunnen zijn. Eenvoudige conflicten berusten op een misverstand en als betrokkenen er even rustig voor gaan zitten, blijkt dat ze het wel met elkaar eens zijn. Het wordt complexer als ze echt een andere mening hebben en iets anders willen. Nog complexer wordt het als er sprake is van stapeling. Op niet opgeloste conflicten uit het verleden stapelen zich steeds nieuwe conflicten. Er ontstaat een onontwarbare kluwen en er is steeds minder voor nodig om hier iets nieuws aan toe te voegen. Er is dan sprake van een *chronisch conflict* zoals een geïnterviewde het uitdrukte. Dit lijkt overeen te komen met *illstructured* conflict zoals beschreven in hoofdstuk 3, waarbij issues van inhoud en relatie door elkaar lopen, betrokkenen de situatie anders interpreteren en andere doelstellingen met betrekking tot vraagstuk en aanpak hebben die niet vaststaan (Simon, 1973).

Partijen en bronnen

Gevraagd is welke conflicten de geïnterviewden kennen, wie daarbij betrokken zijn en waar ze over gaan. In totaal zijn er 114 voorbeelden genoemd en dit levert het volgende beeld op:

Met wie	%	Onderwerpen
Leidinggevende met medewerker	41%	Medewerker ... <ul style="list-style-type: none"> - doet werk niet goed - heeft werk niet af - legt geen verantwoording af - wil een andere koers volgen - gaat niet met de tijd mee - weet het altijd beter - presteert onder de maat door privéproblemen - wil meer/minder parttime werken - wil geen dag- of nachtdiensten doen - overschrijdt grenzen: onbeschoft, intimideert, drinkt, liegt, steelt, deelt
Medewerker met leidinggevende	26%	Leidinggevende... <ul style="list-style-type: none"> - legt mening op en luistert niet - heeft alleen interesse in resultaten en niet in de persoon - schaaft medewerker te laag in - verandert het takenpakket - uit waardering te weinig - verdeelt het werk niet goed - komt afspraken niet na - bevoorrecht zichzelf - overschrijdt grenzen: intimideert, is oneerlijk
Collega met collega	17%	Collega... <ul style="list-style-type: none"> - doet werk niet goed - helpt niet - gaat niet met de tijd mee - wil het werk anders aanpakken - weet alles beter - loopt de kantjes er van af - overschrijdt grenzen: pest
Wie is de baas? ⁹	7%	<ul style="list-style-type: none"> - Je schikken in de pikorde - Samenvoeging afdelingen: strijd om de leiding - Aan wie rapporteren – de leidinggevende of iemand anders¹⁰? - Informele leiders hebben een te grote, negatieve invloed
Medewerker met organisatie	5%	Medewerker is het oneens met... <ul style="list-style-type: none"> - verhuizing naar andere locatie/inrichting daarvan - personeelsstop /bezuinigingen
Arts met patiënt	3%	Arts heeft ... <ul style="list-style-type: none"> - ongewenste behandeling uitgevoerd - belangrijke diagnose gemist
Leidinggevende met externe partij	1%	Leidinggevende is het oneens met ... <ul style="list-style-type: none"> - een inspectie

Tabel 5.3.: Onderwerpen conflict en mate van voorkomen (bron: interviews)

⁹ Deze conflicten zijn moeilijker te plaatsen in een specifieke relatie

¹⁰ Een 2^e man of vrouw aan wie de leidinggevende iets heeft gedelegeerd

Er valt een aantal zaken op in deze resultaten, namelijk:

- De meeste conflicten zijn intern en betreffen medewerkers van het ziekenhuis onderling
- De meeste conflicten komen voor in de relatie leidinggevende – medewerker (41+26 = 67%)
- De onderwerpen lijken in gewicht te verschillen

Vooraf interne conflicten

Slechts één geïnterviewde kwam met voorbeelden van conflicten met zijn patiënten. Een andere vermoedde dat hij geselecteerd was voor dit onderzoek vanwege een conflict met een patiënt, maar heeft als casus een conflict op zijn afdeling ingebracht. Mogelijk hebben de NEA-cijfers waarmee de interviews begonnen de meeste personen op een intern spoor gezet. Niettemin ontstond de indruk dat interne conflicten meer leven. In de latere interviews is getracht dit te begrijpen en hebben geïnterviewden hier drie verklaringen gegeven. Volgens een geïnterviewde zijn conflicten met patiënten eenvoudiger. Het is duidelijk wie de partijen zijn, wat hun rollen zijn en waar het over gaat. Bij conflicten met collega's, medewerkers of de leidinggevende stapelen zich al snel een aantal issues op en dat maakt de situatie ingewikkelder. Volgens een andere geïnterviewde is de afhankelijkheid van patiënten veel kleiner dan die van collega's en daarom komen er minder conflicten met eerstgenoemden voor. Patiënten zijn er genoeg maar het aantal collega's in de beroepsgroep is beperkt. Er kan snel bekend worden bij de rest van de beroepsgroep in Nederland dat iemand 'gedoe' heeft en dat zou tot voorzichtigheid leiden, waardoor er veel verborgen en onopgelost blijft. Dit leidt tot stapeling en dat houdt betrokkenen bezig. De laatste verklaring stelt dat een arts of verpleegkundige al vroeg moet leren om met zijn emoties om te gaan. Als zij zich het leed van patiënten te veel aantrekken dan kunnen zij hun beroep niet uitoefenen. Een zekere afstand is nodig en kan leiden tot het uitschakelen van emoties. Dit zou begrijpelijk kunnen maken waarom de emoties bij een conflict met een patiënt minder heftig zijn dan bij een conflict met een collega, waarbij dit mechanisme mogelijk niet gebruikt wordt.

Vooraf conflicten tussen leidinggevend en medewerkers

Het lijkt erop dat verticale conflicten veel vaker voorkomen dan horizontale. Mastenbroek (2008) noemt dit het 'oerconflict' dat de spanning tussen hoog en laag betreft. Het komt volgens hem overal voor, zet de onderlinge verhoudingen onder druk maar krijgt weinig aandacht. Uit de cijfers van NEA blijkt echter dat de meeste conflicten zich horizontaal afspelen tussen collega's. Dit verschil kan het gevolg zijn van andere steekproeven. Bij het UMC bestaat deze voor 52% uit leidinggevend en veel HR-deskundigen die aangaven minder op de hoogte te zijn van wat er tussen collega's speelt. De NEA-steekproef bestaat echter maar voor 6% uit leidinggevend.

Aanleidingen versus diepere oorzaken

Als conflicten gaan stapelen, dan kan een druppel de emmer doen overlopen. Het raam openzetten, geen dienst overnemen, een privételefoontje in werktijd zijn voorbeelden die geïnterviewden geven. Uit de onderwerpen in het overzicht is niet goed op te maken wat

aanleidingen en diepere oorzaken zijn. Om deze reden volgt in de volgende paragraaf een analyse van de meest genoemde bronnen.

De belangrijkste conflictbronnen

Van alle onderwerpen, zijn de volgende acht het meest genoemd door de geïnterviewden:

Onderwerp	Aantal keer genoemd
Medewerker doet zijn werk niet goed	9
Medewerker presteert slecht door privéproblemen	8
Medewerker legt geen verantwoording af	4
Leidinggevende legt zijn mening op en luistert niet	4
Leidinggevende heeft alleen interesse in resultaten en niet in de persoon	3
Collega doet zijn werk niet goed	5
Collega is niet behulpzaam	3
Wie is de baas?	3

Tabel 5.4.: Belangrijkste conflictonderwerpen (bron: interviews)

Hierboven staan onderwerpen die door minimaal drie geïnterviewden genoemd zijn als voorbeeld en/of als top drie-onderwerp. Deze onderwerpen gaan over het dagelijkse werk en de onderlinge afhankelijkheid die daarbij optreedt. De kern omschrijf ik als volgt:

Als mijn collega, leidinggevende of medewerker zijn werk niet goed doet, dan kan ik mijn werk ook niet goed doen.

Een dergelijk probleem kan men niet negeren, want dan komt men zelf in de problemen. Een heldere hiërarchie is een basisvoorwaarde om goed werk te leveren. Het is dus niet verrassend dat de vraag wie de baas is ook in de top terecht komt. Dit lijkt aan te sluiten bij de theorie van Deutsch (1973) dat onderlinge afhankelijkheid en conflict met elkaar samenhangen. Als personen elkaar nodig hebben om hun doel te bereiken, dan is er sprake van positieve doelafhankelijkheid en is de kans groot dat ze een conflict klein houden en oplossen. Hebben ze elkaar niet nodig en is verlies voor de één winst voor de ander, dan is de kans groot dat de situatie escaleert. In de praktijk zouden vooral mengvormen voorkomen. Thompson (1967) spreekt niet over doelafhankelijkheid maar over taakafhankelijkheid wat op hetzelfde neer lijkt te komen. Hij onderscheidt drie soorten taakafhankelijkheid (zie Tabel 5.5).

Deze drie typen taakafhankelijkheid verschillen in de mate waarin individuele bijdragen te isoleren zijn. Gepoolde afhankelijkheid geeft de minste aanleiding tot onderling conflict, omdat de individuele bijdragen goed zichtbaar zouden zijn. Wel is het zo, dat als een collega de kantjes ervan afloopt dat de ander dan meer werk moet doen. Sequentiële afhankelijkheid zou meer aanleiding geven tot gedoe tussen collega's. Slecht uitgevoerd werk aan het begin van het proces brengt de volgende partij in de problemen. Deze moet extra moeite doen om een goed resultaat op te leveren, voor zover dat nog mogelijk is. Bij reciproque afhankelijkheid zou sprake zijn van de meeste onderlinge beïnvloeding van elkaars werk. De individuele bijdrage is hier het allerlastigst vast te stellen en een fout van

de één kan de ander van slag brengen. Bovendien leidt een individuele fout tot een slechte beurt voor de hele groep.

Type	Voorbeeld	Toelichting	Conflictbron
Gepoold	Type kamer	Ieder typt andere bandjes uit	Als een collega minder doet, moet de ander meer doen
Sequentieel	Lopende band	Achter elkaar aan dezelfde auto werken	Fouten in het begin van de keten brengen collega's daarna in de problemen
Reciproque	Orkest	Simultaan hetzelfde stuk vertolken	Door een fout van een collega maakt iedereen een slechte beurt en/of raakt van slag

Tabel 5.5.: Typen taakafhankelijkheid (Thompson, 1967)

In een UMC zal de taakafhankelijkheid waarschijnlijk verschuiven naar de complexere categorieën, voor zover deze al niet dominant zijn. Superspecialisatie, klinische paden en elektronisch patiëntendossier lijken voorbeelden van recente aanleidingen voor toenemende afhankelijkheid. Het is vrij gemakkelijk te begrijpen dat taakafhankelijkheid als belangrijkste conflictbron uit de interviews komt. Enerzijds spelen persoonlijke opvattingen hier een grote rol. In een complexe organisatie als een UMC staat zelden op papier wat goed werk inhoudt en hoe dit uitgevoerd moet worden. Om deze reden is het concept *negotiated order* ontstaan, zoals omschreven in hoofdstuk 3. Het is dus te verwachten dat persoonlijke waarden en normen een belangrijke richtsnoer voor de beoordeling van elkaars kwaliteit en inzet zijn. Anderzijds is het een gevoelig onderwerp. Als de leidinggevende of een collega vindt dat het werk niet goed gedaan wordt, dan raakt dat de betrokkene. Werk is immers een belangrijk deel van de identiteit van professionals zoals geconstateerd in hoofdstuk 1. Ook een leidinggevende die te horen krijgt dat zijn stijl van leidinggeven niet bevalt, kan snel geraakt zijn want dit is kritiek op de essentie van zijn werk.

Taakafhankelijkheid is een rationele uitleg voor het ontstaan van conflicten in organisaties. Deze rationalisatie zou gebruikt kunnen worden om irrationele reacties te verklaren of rechtvaardigen. Als iemand bijvoorbeeld vanaf de eerste kennismaking weezin heeft tegen een persoon, dan kan zijn manier van werken gebruikt worden om hier uiting aan te geven zoals eerder opgemerkt in hoofdstuk 3. De inhoud wordt dan misbruikt voor relationeel ongenoegen. Hetzelfde geldt voor personen die geen leiding willen ontvangen. Zij kunnen de stijl van leidinggeven gebruiken om hun weerstand tegen aansturing te verklaren. De rationele uitleg die gegeven is voor de oorzaak van conflicten kan dus niet zomaar overgenomen worden.

Opvallend is dat een aantal issues niet in het totaaloverzicht in tabel 5.3. en dus ook niet in de top acht voorkomt, zoals discriminatie van vrouwen en minderheden. In een UMC zijn veel verschillende nationaliteiten aan het werk - bijna 100 volgens een van de geïnterviewden - en het vraagstuk van vrouwen in topposities leeft er zoals blijkt uit posters in de gangen. Ook worden botsingen tussen generaties over arbeidsethos nauwelijks genoemd. Hoeveel inzet is normaal? Hierover kunnen vijftigers van mening verschillen met dertigers die thuis vaker twee carrières te managen hebben. In de 114

voorbeelden komen deze vraagstukken niet of nauwelijks voor. Als ze genoemd zijn, dan lijken ze een versterkende rol te spelen op de achtergrond, maar ze worden niet als kern van de zaak gepresenteerd. Als belangrijkste conflictbron hebben geïnterviewden toch vooral de kwaliteit van werk naar voren gebracht.

5.3. Bevindingen: 15 cases

Tijdens de interviews gaven geïnterviewden verschillende voorbeelden van conflicten die zij mee hebben gemaakt en zijn recente conflictcases nader besproken. Dit leverde 15 cases op die zijn uitgediept aan de hand van de volgende vragen:

- Bij welke conflict bent u betrokken?
- Wat was er aan de hand?
- Wat ging er in u om?
- Wat heeft u wel/niet gedaan?
- Wat was de uitkomst?
- Heeft u gebruikgemaakt van hulp?
- Welk soort hulp zou helpen?

De cases betreffen de volgende partijen:

Conflict met wie	Aantal
Medewerker met leidinggevende	4
Leidinggevende met medewerker	5
Collega met collega	1
Medewerker met organisatie	1
Wie is de baas?	4

Tabel 5.6.: Betrokkenen bij de 15 conflictcases (bron: interviews)

Waar de conflicten over gaan, staat niet in bovenstaande tabel omdat de geïnterviewden dan mogelijk herkenbaar worden. De verdieping heeft een beeld opgeleverd van wat conflicthebbers bezighoudt en hoe zij met de situatie omgaan. Samengevat betekent dit dat zij van alles gaan ondernemen om de situatie onder controle te krijgen, zodra zij het gevoel krijgen grip te verliezen. Dit is een proces dat veel energie lijkt te kosten en de volgende stadia lijkt te kennen, namelijk:

- Bewustwording
- Strategiebepaling
- Actie
- Leren

Deze indeling lijkt aan te sluiten op procesgerichte conflicttheorieën zoals van Pondy (1967,1992) en van Nader en Todd (1978) die fasen onderscheiden voordat conflict

openbaar wordt. Pondy onderscheidt bijvoorbeeld een beginfase waarin gevoel tot het bewustzijn doordringt en betrokkene gewaar wordt van een problematische situatie. Nader en Todd onderkennen daarvoor de fase van pre-conflict en benadrukken dat deze slechts bij één van de partijen hoeft voor te komen en dat de andere partij zich van niets bewust hoeft te zijn. Afhankelijk van zijn keuzen volgt al dan niet een openbare fase. Als hij het conflict aankaart, wordt het openbaar en dat komt overeen met de actiefase in het UMC. Pondy onderscheidt daarna nog *conflictaftermath* waarin blijkt hoe effectief de actie was. Betrokkenen kunnen oprecht tevreden zijn met de uitkomst, maar dit is niet altijd het geval. Soms smeult het vuurtje door en laait het weer op bij een volgend incident.

De vier fasen bij het UMC zijn als volgt te omschrijven:

Bewustwording en piekeren

Het zijn lichamelijke signalen of een onbehaaglijk gevoel die aan lijken te geven dat er iets aan de hand is. Slecht slapen, klam zweet, hoge bloeddruk zijn genoemd. Maar ook dat iets op het werk iemand meer bezighoudt dan normaal. Er steeds aan denken, piekeren en malen. *Wat heb ik verkeerd gedaan?*, vraagt een aantal personen zich af. Anderen ergeren zich en zijn boos op iemand of over iets zonder goed te weten waarom. Of bang – voor het verlies van hun baan of voor een slechte beurt die een negatieve invloed heeft op hun carrière. Dat er iets gebeurt dat zomaar overal bekend wordt, bij de raad van bestuur of in de krant. Hoe dan ook, bij de meeste personen is sprake van een cocktail van emoties, waardoor hun welbevinden snel achteruit lijkt te gaan en hun werkplezier lijkt af te nemen. Het gevoel dat er iets misloopt, komt bij alle geïnterviewden voor. Bij praktisch allemaal roept dat een negatieve spanning op, onafhankelijk van de positie in de organisatie. Leidinggevendens lijken er net zoveel last van te hebben als medewerkers. Ook al hebben geïnterviewden veel ervaring met conflict, het blijft spannend en lijkt hen niet onberoerd te laten. Hieronder volgen enkele citaten om de bewustwording- en piekerfase te illustreren:

- *Ik heb slapeloze nachten gehad en vroeg mezelf af wat ik fout had gedaan. Er moest een oplossing te vinden zijn met deze medewerker.*
- *Ik vind het erg vervelend als het niet lukt om er samen met een medewerker uit te komen. Dat houdt me dan bezig en ik denk er steeds aan. Als dit, dan dat...*
- *Het ging om een potentieel lastige casus. Dit kon een formele klacht worden en zoiets gaat in de organisatie omhoog. Ik moest dat goed aanpakken, anders had dit vervelende consequenties. Hoe langer je het uitstelt, hoe lastiger het wordt. Je moet een aanpak durven kiezen, maar bent bang om fouten te maken.*
- *Ik voelde me bedreigd. Ik had het benauwd, had last van klam zweet, van stress. Ik vroeg me af of ik dit wel over me heen kon laten komen. Ik was bang ontslagen te worden.*
- *Ik was een van de weinigen die openlijk ruzie maakte en ik nam dat soms mee naar huis. Ik vond hem een ontzettende lul en ik zag er tegenop om met hem een dienst te draaien. De sfeer was slecht en er werd veel gesnauwd. Hierdoor voelde ik me minder happy en was er een chronisch niet welbevinden.*
- *Ik voelde me onbegrepen, werd bozig en vroeg mezelf af of ik het wel goed beargumenteerd had. Ik was boos op mezelf en op de ander.*

Tabel 5.7.: Citaten interviews over bewustwording- en piekerfase

Strategiebepaling

In deze fase lijkt er vooral geanalyseerd te worden in welke situatie men terecht is gekomen en wat wijsheid is. Dit kan een innerlijk proces zijn maar er kunnen ook anderen bij betrokken worden zoals vertrouwelingen en/of deskundigen. In dit proces lijken vijf deelprocessen voor te komen, namelijk:

- Vertrouwelingen raadplegen
- Deskundigen raadplegen
- Complicaties inschatten zoals een onverbeterlijke partij of ongelijke relatie
- (On)geschreven regels inschatten
- Besluit tot actie

Deze deelprocessen komen soms alle vijf in een casus voor en soms niet. Hierna volgt een toelichting per proces.

Vertrouwelingen raadplegen

Zie ik het wel goed is een vraag die sommigen allereerst willen beantwoorden. Hierover lijkt men vooral in gesprek te gaan met personen waarin het vertrouwen absoluut is en die de betrokkene goed kennen. Een partner thuis, een vriend(in), een oude vertrouwde collega, een voormalige leidinggevende. Er lijkt veel openheid te zijn om ook naar de eigen rol te kijken. Doel van deze raadpleging is om alles op een rijtje te zetten. Wat is er aan de hand en wat is de bijdrage van de ander en mijzelf, lijken de vragen te zijn die hier aan bod komen. Maar ook: hoe kan ik dit aanpakken? De hulp van het thuisfront wordt door anderen herkend. Een leidinggevende signaleert dat medewerkers soms opgeladen op het werk verschijnen, omdat ze nu eindelijk eens voor hun zaak moeten opkomen volgens hun partner.

- *Er gaat iets niet goed, maar je weet niet wat. Dat wil je op een rijtje zetten. Heb een paar keer gesproken met een leidinggevende die ik vanuit mijn vorige baan kende en waar ik veel mee gewerkt heb, maar hij kon me niet helpen.*
- *Meestal is er een druppel die de emmer doet overlopen en opeens ben je geen goede vrienden meer. Dan zegt de partner thuis dat de persoon over zich heen laat lopen en dat het tijd is om met de vuist op tafel te slaan. Zo'n medewerker komt dan opgeladen binnen. Ik heb ook wel zulke gesprekken met mijn partner. Dat is misschien niet zo constructief.*
- *Vaak nemen mensen iemand in vertrouwen. Hopelijk is dat wel iemand met kennis van zaken die niet mee gaat huilen.*
- *Ik overleg dit soort zaken met mijn partner die hier verstand van heeft.*

Tabel 5.8.: Citaten interviews over raadplegen vertrouwelingen

Deskundigen raadplegen

Soms vindt er een formele raadpleging plaats. Leidinggevendenden zouden zich vooral tot HR wenden om uit te zoeken welke regels er gevolgd moeten worden. Ook komt het voor dat leidinggevendenden hun eigen leidinggevende informeren dat er iets speelt en deze om advies vragen. Medewerkers zouden zich meer richten tot bedrijfsmaatschappelijk werk of de vakbond. Dit gesprek zou met name gaan over rechten en plichten. De fysieke klachten kunnen aanleiding zijn om naar de bedrijfsarts te gaan en daar kan dan geconcludeerd

worden dat er sprake is van een conflict. Soms weet de betrokkene dit zelf wel en is het beroepsgeheim van de arts aanleiding om hier te gaan praten.

Voordat men 'uit de kast komt' met zijn issue en naar een deskundige gaat, is er echter wel goed nagedacht of dit verstandig is. Er wordt zorgvuldig afgewogen of er wel sprake is van betrouwbaarheid, onpartijdigheid en deskundigheid. Men moet er namelijk wel echt iets aan hebben om een issue aan te kaarten, want de prijs is hoog. Hulp vragen betekent dat men er zelf niet uitkomt en daar wil niet iedereen voor uitkomen. Dit vraagt om moed en dat is 'de moed der wanhoop' volgens een geïnterviewde.

Niet iedereen vraagt om hulp, omdat men inmiddels voldoende ervaring heeft met conflict. Of omdat de inschatting is dat de hulpverleners onvoldoende deskundig zijn. Een aantal leidinggevenden zegt door schade en schande geleerd te hebben om HR in te schakelen.

- *Ik vind de relatie met mijn medewerkers belangrijk en ik wil mijn wil niet opleggen. Ik zoek naar argumenten maar als ik er zelf niet uitkom, dan ga ik hulp zoeken bij HR. Daar ga ik graag naar toe om te klankborden. We kennen elkaar al lang en dan loop ik even vijf minuten binnen. Heeft niets officieels. Als dat niet lukt, dan is soms de hulp van juridische zaken nodig maar dat is maar twee keer voorgekomen. Als er iets speelt, heb je wel de steun van de jurist, HR en je eigen baas nodig.*
- *Ik kreeg negatieve feedback en dat wilde men in mijn dossier opnemen. Ik voelde me naar en zocht contact met bedrijfsmaatschappelijk werk, want ik was in de war en bang voor ontslag. Ik wilde weten wat mijn rechten zijn. Ook heb ik de AbvaKabo geraadpleegd.*
- *Ik probeer het zelf op te lossen. Ik kan hierover niet inhoudelijk sparren met mijn eigen leidinggevende, want dan gaat het hoger de organisatie in. Bovendien wil hij dat ik net zo ga leidinggeven als hij doet. Verder zit kwetsbaar opstellen niet echt in mijn aard en doe ik liever stoer.*
- *Ik ben niet naar P&O gegaan, omdat ik de adviseur niet ken. Bovendien is P&O hier meer voor de O dan voor de P. Dat hoor ik steeds in de organisatie. Dit was een te grote stap.*
- *Bij een conflict met mijn baas weet ik niet waar ik heen moet. Ik krijg dan met een of andere onderchef te maken die niet aan de touwtjes trekt.*
- *Sparren over een conflict dat doe je niet met iedereen, daarvoor is het te delicaat. Het komt voor dat mensen dan de bedrijfsarts kiezen als veilige ingang vanwege diens beroepsgeheim.*
- *Het is niet zo fijn om tegen een ander te zeggen dat het niet zo lekker gaat. Dan moet je namelijk ook naar jezelf kijken en dat is moeilijk. Misschien heb je wel ongelijk. Of zeggen anderen: Maak je je daar druk over? Als leider wil je laten zien dat je de boel onder controle hebt.*

Tabel 5.9.: Citaten interviews over raadplegen deskundigen

Complicaties inschatten

Het ene conflict is het andere niet en sommige situaties worden als extra lastig gezien. De volgende twee complicaties kwamen een aantal keer voor, namelijk een onverbeterlijke tegenstander en een ongelijke relatie.

Onverbeterlijke partij. Een conflict aankaarten bij je leidinggevende, collega of medewerker heeft natuurlijk vooral zin als de ander hier open voor staat, vinden de geïnterviewden. Als deze niet naar zich zelf wil kijken en het probleem ontkent, dan valt er weinig van een gesprek te verwachten. Geïnterviewden gaven aan zelf wel bereid te zijn om hun eigen aandeel onder de loep te willen nemen, hoe moeilijk dit ook is. Een aantal keer werd de rotte appel-theorie genoemd. Deze komt erop neer dat een bepaald deel van de medewerkers, collega's en leidinggevendenden onverbeterlijk is. Een gesprek met hen is bij voorbaat kansloos en je loopt het risico zelf van alles de schuld te krijgen. Een variant op deze theorie is de egotheorie. Personen met narcistische trekjes zouden niet bereid zijn om naar zichzelf te kijken, dus waar begin je aan. Bij een conflict met zo'n onverbeterlijke partij acht men de kans gering dat er een gezamenlijke oplossing gevonden wordt, omdat de ander niet mee wil werken.

- *Deze persoon ziet zelf het probleem niet. Hij vindt dat hij zelf enorm goed zijn werk doet en dat het aan de leiding ligt.*
- *Je hebt altijd bepaalde remmers maar die hebben een functie. Als je ze kent, worden ze voorspelbaar. Je kunt wel denken dat je de rotte appels gaat verwijderen, maar daar komen nieuwe voor in de plaats. Je kunt ze maar beter koesteren want dat kost minder energie.*
- *Bij de persoon die vertrok viel de term narcisme. Hij leeft in een andere wereld en ontkent alles. Gesprekken leverden niets op want hij kon glashard liegen.*
- *Er zijn altijd wel een paar rotte appels. Medewerkers die hun eigenbelang voorop zetten, niet reflecteren en de problemen bij een ander leggen. Die alleen maar rechten hebben en geen plichten. Of leidinggevendenden die verkeerd benoemd zijn en geen grip hebben op hun afdeling of team. Die niet voor de eigen zaak staan en de organisatie overal de schuld van geven.*

Tabel 5.10.: Citaten interviews over onverbeterlijke personen

Ongelijke partij. Leidinggevendenden hebben meer macht dan medewerkers. Door hun positie kunnen ze besluiten nemen over iemands toekomst door ontwikkelkansen, opleiding en promoties al dan niet toe te kennen. Medewerkers hebben ook macht. Ze kunnen unieke kennis hebben die hen onmisbaar maakt. En ze kunnen het een leidinggevende moeilijk maken door zich ziek te melden, coalities te vormen met collega's of andere zaken te doen waardoor hij niet goed kan functioneren. Niettemin is de macht van de leidinggevende in principe groter door formele bevoegdheden met betrekking tot werkverdeling, budget, aanname/ontslag en promotie.

Opvallend is dat het anticeren op een strijd met een ongelijke partij – een apart gebied in de conflictliteratuur (zie paragraaf 3.2.) – niet expliciet genoemd is door leidinggevendenden. Vrij veel geïnterviewden wijzen wel op het ambtenarenrecht dat in het UMC opgaat en dat ontslag bijna onmogelijk maakt. Hiermee zou een leidinggevende aan macht inboeten. Ook geeft een aantal leidinggevendenden aan wel formeel leidinggevende te zijn, maar dit niet echt zo te voelen. De vraag is of medewerkers dit ook zo zien. Volgens een geïnterviewde is er geen sprake van gelijkheid en *some are more equal than others*. Juist dit verbloemen van de ongelijkheid veroorzaakt volgens hem problemen. Ook andere geïnterviewde medewerkers anticeren op ongelijkheid en zijn bang om hun baan kwijt te raken.

- *Ik voelde me bedreigd en was bang voor ontslag.*
- *Mensen zijn bang om hun baan te verliezen en de crisis maakt dit erger.*
- *Niet iedereen is gelijk. Je voelt dat sommigen meer te zeggen hebben: some are more equal. Het is niet allemaal zo transparant en zij halen hun voordeel uit die verwarring.*
- *Ik zie de staf niet als ondergeschikt. Tegen ondergeschikten van de balie of verpleegkundigen doen we aardig, maar tegen collega's spreek je je waardering niet vaak uit.*
- *Hier is sprake van het ambtenarenrecht en medewerkers zijn goed beschermd. Ontslag zal niet snel plaats vinden en komt minder voor dan in het bedrijfsleven*
- *Ook al ben ik leidinggevende, we zijn collega's en afhankelijk van elkaar. Als leidinggevende ben ik ook afhankelijk van medewerkers.*

Tabel 5.11.: Citaten interviews over conflict met ongelijke partij

Ongeschreven en veranderende regels

Conflicten gaan vaak over wat iemand normaal vindt, dus over normen en waarden. Wat deze zijn, is doorgaans impliciet maar het gevoel is wel dat de ander een grens over gaat. Ook realiseren sommige geïnterviewden zich dat het wel eens om hun persoonlijke opvatting zou kunnen gaan. Hoe dan ook, er wordt in deze fase nogal eens gezocht naar officiële regels die als richtlijn kunnen dienen. Bronnen hiervoor zijn wetgeving, de CAO, organisatierichtlijnen en dergelijke.

Volgens een geïnterviewde deskundige vragen medewerkers al snel waar iets staat, maar is er weinig vastgelegd in procedures en richtlijnen. Ook leidinggevendenden gaan op zoek hiernaar. Als een leidinggevende echter voldoende zelfvertrouwen en autoriteit heeft om te zeggen dat het nergens staat, maar dat hij iets om die en die reden belangrijk vindt, dan komt het meestal wel goed volgens de geïnterviewde. Hij staat dan stevig in zijn schoenen, weet waarom hij iets doet en kan dat uitleggen volgens hem. Als hij echter geen goede onderbouwing geeft en zijn wil oplegt – *het moet omdat ik het zeg* – dan ligt escalatie op de loer.

Extra lastig is het als regels veranderen of nieuwe regels opkomen. Wat de organisatienorm is, is nog onduidelijk en de betrokkenen moeten gaan pionieren. Porno kijken op het werk kwam in de jaren negentig voor maar kan nu echt niet meer, volgens een geïnterviewde. Als de norm helder is, dan is het aangaan van een gesprek relatief makkelijk. Zijn de normen nog in de maak, dan maakt dat voorzichtig volgens hem. Voor je het weet krijg je te horen dat dit wel een erg persoonlijke mening is. Onderwerpen waar de communis opinio over wat goed werk is nog in de maak is, zijn bijvoorbeeld *Professional in the Lead*¹¹ en *Nurse Practitioner*¹² zijn.

¹¹ *Professional in the lead*: uitgangspunt dat leidinggevendenden afkomstig zijn uit de beroepsgroep waaraan ze leidinggeven

¹² *Nurse Practitioner*: nieuw beroep, ontstaan door de verschuiving van taken van arts naar verpleegkundige

- *Je moet je aan de regels houden, maar die staan nergens op papier. Er is geen lijstje waar alles op staat. Dit leer je op je afdeling van je leidinggevende en collega's. Dit moet je aanvoelen. Als een medewerker zegt dat hij alleen werk wil krijgen van het hoofd, dan voelt hij niet aan hoe we hier werken. Als leidinggevende wil ik de redenering zuiver houden.*
- *Er is bij ons weinig vastgelegd in procedures. Dit betekent dat er zelf afspraken gemaakt moeten worden en dat scheidt mogelijkheden. Medewerkers willen het liefst regels die op papier staan, maar er zullen altijd uitzonderingen zijn. De vraag is dus of de leidinggevende voldoende autoriteit heeft om te zeggen dat iets nergens staat maar om die en die reden belangrijk is. Makkelijker is het natuurlijk om naar de cao te verwijzen. Als een leidinggevende echter stevig in zijn schoenen staat en goed kan uitleggen waarom hij doet wat hij doet, dan loopt een gesprek daarover wel. Anders gaat hij rommelen en dat voelt de ander. Dan is er geen onderbouwing en dan moet het omdat de leidinggevende het wil of andere onnozelen. Dit komt heus nog wel eens voor en daar wordt het alleen maar erger van.*
- *We hebben regelingen, maar als je ze goed bekijkt dan heb je er niks aan. Iedereen kan doen wat hij wil. Als leidinggevende moet je dan je nek uitsteken.*

Tabel 5.12.: Citaten interviews over ongeschreven regels

Besluit tot actie

In de fase van strategie bepaling wordt het gevoel dat de situatie uit de hand loopt gerationaliseerd en worden argumenten op een rij gezet. Is er echt iets aan de hand? Wat zijn feiten, regels, persoonlijke meningen, reacties, etc.? Heb ik een case en is die belangrijk genoeg? De fase wordt afgesloten met het besluit om al dan niet het conflict aan te kaarten met als doel grip te krijgen op de situatie. Van de 14 afgeronde voorbeelden hebben alle geïnterviewden dit gedaan.

- *De jurist, P&O en ik besloten samen een traject in te gaan*
- *Normaal zet ik mensen bij elkaar en zeg 'los het zelf op'*
- *Ik ben de baas, dus ik moet bepalen.*
- *Ik zie het als uitdaging om een meningsverschil zo te onderbouwen dat de ander het snapt*
- *Ik ga het gesprek aan. Of het een conflict wordt, hangt van twee partijen af*

Tabel 5.13.: Citaten interviews over besluit tot actie

Actie en uitkomst

In deze fase wordt actie ondernomen waardoor het conflict vaak zichtbaar voor de omgeving wordt. Meestal vinden er één of meer gesprekken plaats die tot doel hebben om er samen uit te komen. In deze steekproef van 14 voorbeelden lukt dit echter zelden. Het zijn situaties waarbij betrokkenen iets anders willen en niet zomaar tot elkaar komen.

Zodra de omgeving erachter komt dat een leidinggevende een conflict aangaat met een medewerker, dan wordt begrijpelijk waarom conflicten zo eng gevonden worden. Zij geven aan dat de omgeving hun gedag afkeurt en zich van hen afkeert. Dit gebeurt niet altijd openlijk. Een leidinggevende vertelde dat het gesprek stilviel, als hij de afdeling op kwam. Of medewerkers kwamen hem vertellen dat het wel meeviel met de persoon in kwestie en dat ze er laatst nog zo'n leuke dienst mee gedraaid hebben. Hiervoor vroegen ze de leidinggevende echter om maatregelen tegen de betreffende persoon te nemen. Bij een andere leidinggevende kwamen collega-leidinggevendens vragen waarom hij zo

moeilijk deed en de zaak niet gewoon liet rusten. Deze reacties gaven hen het gevoel er alleen voor te staan.

Het gevoel alleen te staan komt ook bij medewerkers voor als zij het conflict aangaan met hun leidinggevende. Ook al hebben collega's in een eerder stadium aangespoord tot actie, als het zover komt, zijn ze alleen met hun eigen positie bezig volgens een geïnterviewde.

- *Als ik de afdeling binnen kwam, dan viel het gesprek stil. Dan voel je je niet prettig kan ik je verzekeren. Ook mensen die steeds tegen mij geklaagd hadden over de persoon in kwestie, deden hier aan mee.*
- *Ik voelde me ontzettend alleen. De staf komt bij je klagen over een persoon, maar als er dan iets gebeurt dan sluiten de rijen zich. Dan krijg je bijna het idee dat je iets verkeerd aan het doen bent. Ze denken natuurlijk dat dit hen ook kan overkomen. Maar ook andere afdelingshoofden komen naar je toe en vinden dat je moeilijk doet. Op de afdeling praat niemand er met mij over, tenzij ik dit zelf aankaart.*
- *Collega's hebben mij aangespoord om dit conflict met mijn leidinggevende aan te kaarten, maar niemand springt voor je in de bres. Een heel team zal zich nooit tegen zijn leider keren. Er zijn altijd mensen die heulen met de vijand en bang zijn voor hun eigen hachje.*

Tabel 5.14.: Citaten interviews over eenzaamheid in actie fase

Van de 15 voorbeelden die zijn uitgediept, is van 14 de uitkomst bekend met het volgende resultaat:

Een van de partijen vertrekt	Iedereen blijft
9	5

Tabel 5.15.: Uitkomst van de 14 afgeronde voorbeelden (bron: interviews)

Bij negen voorbeelden vertrekt dus een van de partijen, grotendeels op eigen initiatief. De meeste vertrekkers zijn medewerkers, maar ook leidinggevend en gaan weg. Er is ongeveer evenveel verloop naar andere organisaties als naar andere afdelingen binnen het UMC. Ook dit maakt begrijpelijk waarom conflicten eng zijn omdat afscheid moeten nemen van een baan het gevolg kan zijn. Het vertrek gebeurt na enkele gesprekken of na een langdurige strijd. Soms geeft de initiatiefnemer na een paar gesprekken op en zoekt een andere functie. Partijen die doorzetten belanden meestal in een langdurig proces dat veel tijd en aandacht kost. In een aantal gevallen wordt een *mediator* ingeschakeld. Als dan uiteindelijk een van de partijen vertrekt, lost het conflict zich op.

Is dit hoge aantal vertrekkers typerend voor het UMC? In de conflictliteratuur is bekend dat vertrek een veel voorkomend middel is om conflicten op te lossen in organisaties. Volgens Dana (2001) is zelfs 50% van het personeelsverloop het gevolg van onopgeloste conflicten.

In de andere voorbeelden werken dezelfde personen nog steeds samen en zou de situatie weer onder controle zijn. In één geval is de lucht geklaard en is het meningsverschil verdwenen dat een misverstand bleek te zijn. In de andere vier voorbeelden is het meningsverschil er nog steeds en probeert men er mee te leven door de mening in te slikken, zich minder te ergeren of andere maatregelen.

- *De situatie is nog niet klaar. Niets heeft gewerkt. Ik heb maatregelen genomen, maar de medewerker is vreselijk boos op mij. Heb het leefbaar gemaakt voor mezelf.*
- *Kreeg kritiek die ik op punten onderschreef. Dit had echter met meerdere zaken te maken, maar daar wilde men het niet over hebben. We zijn er niet uitgekomen en ik ben naar een andere baan gaan zoeken.*
- *Om het conflict op te lossen is hij naar een ander ziekenhuis gegaan. Daarna zijn er nog twee vertrokken.*
- *Het conflict is niet aan de orde te stellen. Binnenkort gaan er twee medewerkers vertrekken. Ik ga ook om die reden weg, omdat ik mijn werk niet goed kan doen door de opstelling van mijn leidinggevende.*
- *Had een conflict met een collega. Ik werkte hard, maar hij ging voor zijn eigen geluk en belangen. We kwamen er zelf niet uit, ook niet met behulp van een collega. Wat ontbrak was een leidinggevende die hem aan het werk zette. De nieuwe 'interimmer' zag het echter meteen en toen is mijn collega zelf weggegaan.*
- *Ik wist zeker dat deze persoon hier niet op de goede plek zat.*
- *Hij wilde een bepaalde constructie, anders nam hij op staande voet ontslag. Met het ontslag heb ik ingestemd.*
- *Had er enorm spijt van dat ik zo op mijn strepen was gaan staan. Het gaat namelijk nergens over en de sop is de kool niet waard. Heb gezegd dat ik er een streep onder zette, maar het blijft nog in mijn achterhoofd zitten.*
- *De directie nam een besluit waarmee ik het inhoudelijk zo oneens was (druiste echt tegen mijn overtuiging in) dat ik het niet uit kon voeren. Dat werd wel van mij verwacht, en dat was uiteraard terecht. Omdat ik in gesprekken had ervaren dat ik de directie er niet toe kon bewegen een ander besluit te nemen, kwam ik tot de conclusie dat ik dan een andere baan moest zoeken. Dat wilde ik in goed overleg doen, maar daarover ontstond nu juist wel een conflict!*

Tabel 5.16.: Citaten interviews over situaties waar betrokkenen nog steeds samenwerken

Uit voorgaande citaten blijkt dat ook in de situaties waar personen niet vertrokken zijn het voornemen kan leven om te vertrekken. Het vertrek van één of meer personen lijkt het conflict te doen verdwijnen. Meerdere geïnterviewden constateren dat het werk weer goed loopt en de sfeer verbeterd is. Ook een afdeling waar sprake is van chronisch conflict, komt in een fase van nieuw elan terecht als een aantal personen vertrekt. De onderlinge cohesie zou beter dan ooit zijn. Verschillende leidinggevendenden geven aan dat de afstand die zij voelden naar de groep verdween zodra de andere partij vertrok. Sommige zeiden zelfs geprezen te worden voor dit resultaat. Dit compliment kregen ze van een medewerker die eerst om maatregelen vroeg, deze vervolgens probeerde tegen te houden maar er uiteindelijk blij mee leek. Ervaren leidinggevendenden hebben dit eerder meegemaakt en anticiperen zelfs op dit reactiepatroon als ze een conflict aangaan.

- *We hebben nu een goede groep. We denken in wij en de gunfactor is toegenomen. Zaken als congressen, diensten en gebieden om te excelleren worden eerlijker verdeeld. Als iemand een ziek kind heeft of een werkende vrouw, dan vervangen we elkaar. We zijn productief bezig, ook in de wetenschap. En dat is maar goed ook, want nationaal is er veel aan de hand. Er vindt centralisatie en concentratie plaats en we moeten ons huis op orde hebben om een goede plaats te houden.*
- *Nu hij vertrokken is, is iedereen om. Alles gaat weer goed en de afdeling bloeit weer.*
- *Uit ervaring weet ik dat men over een jaar zal zeggen dat dit het beste is.*
- *Dezelfde medewerker die eerst een goed woordje kwam doen voor de betreffende persoon, gaf na zijn vertrek aan dat het goed was dat hij weg was.*

Tabel 5.17.: Citaten interviews over situatie na vertrek van een van de partijen

Leren

In de laatste fase wordt de balans opgemaakt van het conflict dat achter de rug is en worden lessen getrokken voor de toekomst. Als de rust is teruggekeerd en er is iemand vertrokken, dan is het conflict nog niet af, lijkt het. Er moet nog een en ander verwerkt worden. Sommige personen kampen met een gevoel van frustratie, omdat ze niet gehoord werden en proberen dit te verwerken, soms met behulp van een coach. Anderen berusten omdat er toch niets aan te doen was en ze zich een zinloze strijd bespaard hebben. Wat de gevoelens ook zijn, men blijft met belangstelling volgen hoe het verder gaat op de plek die verlaten is.

Sommige leidinggevenden maken de indruk te worstelen met de besluitvorming rond medewerkers die zelf vinden dat ze wel goed functioneren en niet bereikbaar zijn met feedback. Als vertrek dan de enige oplossing lijkt, wordt het persoonlijke drama van de persoon gezien. Dit moest echter afgewogen worden tegen het belang van de afdeling. Deze tweestrijd leeft nog een tijdje innerlijk voort, lijkt het. Gevolgd wordt hoe het met de vertrekkende persoon gaat in de hoop dat zijn situatie verbetert.

Bij een ander overheerst de opluchting, lijkt het. Hij had namelijk besloten om zelf te vertrekken als de ander niet was vertrokken. Er is ook blijdschap omdat de afdeling nu weer zo goed draait. Ook hier wordt op afstand gevolgd hoe het de vertrokken persoon vergaat. Het gevoel juist gehandeld te hebben lijkt versterkt te worden, als deze op zijn nieuwe plek ontslagen wordt.

Daar waar de groep bij elkaar is gebleven, leven ook allerlei gevoelens. Blijdschap en opluchting lijken aanwezig daar waar het misverstand is opgeheven. Daar waar de meningsverschillen zijn blijven bestaan en andere maatregelen zijn genomen om weer te kunnen werken, maken de betrokkenen een minder gelukkige indruk. Ze zeggen dat de situatie weer werkbaar is maar niet optimaal. Een leidinggevende benadrukt dat het bij elkaar houden van de groep toch is waar het om draait. Oplossen door iemand weg te sturen ziet hij als falen.

- *Je moet er energie in steken en de boel bij elkaar houden. Als iemand weggaat vanwege een conflict, dan vind ik dat een nederlaag.*
- *De ander is vertrokken en dat is niet goed afgelopen, want hij is recent ontslagen. Ik had dus gelijk.*
- *Ik heb besloten om te vertrekken, maar je ziet het escaleren. Dit is een organisatieprobleem aan het worden en het is een kwestie van tijd dat meer personen zien dat deze leidinggevende niet functioneert.*
- *Als iemand vertrekt, dan is dat een persoonlijk drama. Als leidinggevende moet je dat soort besluiten nemen en jammer genoeg is dat soms nodig. Achteraf ziet iedereen gelukkig in dat het een goed besluit was.*

Tabel 5.18.: Citaten interviews over reflectie na actie

De geïnterviewden maken een leergierige indruk op mij als onderzoeker. Ze zeggen veel te leren van de conflicten die achter de rug zijn, waaronder de casus die in het interview is uitgediept. De één vertelt tegenwoordig rustiger te zijn, niet meer van elk issue een probleem te maken en dat werkt beter. De ander heeft al weer een nieuwe situatie bij de hand waar druk geoefend wordt in het aangaan van het conflict. Terugkijkend had hij het gevoel dat dit beter kon. Omgaan met conflict leert men blijkbaar vooral in de praktijk. Haast alle geïnterviewden geven aan op enig moment getraind te zijn in conflicthantering. Tussen droogzwemmen en echt zwemmen bestaat echter een groot verschil en de dagelijkse praktijk is een goede leerschool volgens hen.

Dat praktisch iedereen mee wilde doen aan het interview was verrassend. Achteraf lijkt leergierigheid de belangrijkste drijfveer te zijn. De deelnemers wisten als geen ander dat conflict veel voorkomt en hoopten in het gesprek nog iets op te steken voor een volgende keer.

- *Werk nu met iemand die niet weet hoe je klantvriendelijk met collega's omgaat. We hebben een aanvaring gehad en ik heb dat toen gestopt. Ik gebruik dit als oefenobject en ga steeds de discussie aan. Opkomen voor mijn eigen belang vind ik lastig, maar heb geleerd om duidelijker te zijn.*
- *Conflicthantering is learning by doing. Iedere situatie is anders. Soms denk je dat het makkelijk wordt en dan blijkt het heel lastig en omgekeerd. Het is nooit wat het lijkt en hier moet je mee om leren gaan. Dan schrik je er niet meer van.*
- *De theorie over conflicthantering is heel eenvoudig maar de toepassing niet. Je leert het met schade en schande. Iedereen kent de theorie. Je moet klein beginnen om je angst voor de reactie van de ander onder de knie te krijgen.*

Tabel 5.19.: Citaten interviews over leren omgaan met conflict

5.4. Reflectie

Wat leert deze inventarisatie over professionals en hun relatie met de *sweet spot of conflict*? Uit deze praktijkinventarisatie zijn de volgende conclusies te trekken.

Het oerconflict over werkkwaliteit domineert

Conflict lijkt in deze verkenning vooral te gaan over de kwaliteit van werk in een hiërarchische relatie. Ontevredenheid over elkaars werk lijkt de belangrijkste aanleiding tot conflict te zijn en dit speelt vooral tussen medewerkers en leidinggevenden. Door hun onderlinge afhankelijkheid lijkt dit opgelost te moeten worden om er zelf geen last van te krijgen. De vraag is of dit de 'echte' reden is voor het ontstaan van een conflict, want er zou ook sprake kunnen zijn van een rationalisatie. Volgens Mastebroek (2008) kan het hebben van een hiërarchische relatie namelijk al genoeg zijn voor spanning tussen hoog en laag. Een conflict dat het gevolg is van deze spanning noemt hij daarom 'oerconflict'.

Het oerconflict gaat over hiërarchie en dit zou kunnen aansluiten bij het perspectief op professionals, dat stelt dat zij in hun dagelijkse praktijk vooral met het uitoefenen van macht bezig zijn. In een hiërarchie worden zij namelijk geordend en krijgen leidinggevenden formele macht over ondergeschikten. Naast formele kunnen er ook informele machtsbronnen zijn. Het machtspectief op professionals lijkt zich echter meer te focussen op andere relaties dan de hiërarchische, zoals blijkt uit het volgende citaat:

The key to the nature of the professions is thus the possession of power. The power is used in regard to other occupations, organizations, clients and the state (Hall, 1983, p. 12)

Uit het citaat is op te maken dat het uitoefenen van macht vooral in verband wordt gebracht met partijen als beroepsgroepen, organisaties en de staat. Deze verkenning lijkt de aandacht meer te trekken naar de onderlinge hiërarchische relaties met de daarin aanwezige oerspanning. Conflict met patiënten komt nauwelijks in dit onderzoek voor en dat zou het gevolg kunnen zijn van een minder gevoelde afhankelijkheid, volgens een betrokkene.

De dominantie van het oerconflict kan echter ook het gevolg zijn van de steekproef. Deze bestaat voor ruim 50% uit leidinggevenden en dat heeft er mogelijk toe geleid dat het oerconflict zoveel voorkomt. De vraag kan echter ook omgedraaid worden. Waarom bestaat de lijst van de interne advocaat van het UMC met recente conflicthebbers uit zoveel leidinggevenden? Mogelijk wordt conflict in de hiërarchie meer openbaar en krijgt het meer directieaandacht dan conflict tussen collega's waarvan er meer zijn volgens NEA.

Opvallend is dat diversiteit nauwelijks een rol lijkt te spelen als bron van conflict, ondanks een toenemend aantal vrouwelijke artsen en veel verschillende nationaliteiten in het UMC.

Hoofdzakelijk degeneratieve processen

Het proces om met conflict om te gaan lijkt vier fasen te kennen, namelijk bewustwording, strategiebepaling, actie en leren. Van de vijftien cases zijn er veertien afgerond en de geïnterviewden hebben in al deze cases een poging gedaan om hun meningsverschil op te lossen. In negen cases leidt dit uiteindelijk tot het vertrek van één van de partijen, meestal op eigen initiatief. In vier cases probeert men met het meningsverschil te leven en slechts in één casus wordt het conflict naar tevredenheid van geïnterviewde opgelost.

Uit voorgaande concludeer ik dat deze verkenning met name inzicht geeft in het degeneratieve proces van escalierend conflict en hoe betrokkenen daar grip op trachten te krijgen. Uiteindelijk is in negen van de veertien gevallen namelijk een persoon vertrokken uit zijn functie. Dit sluit aan bij het onderzoek van Skjørshammer (2001) in een Noors ziekenhuis waaruit blijkt dat conflicten te laat aangepakt worden waardoor er weinig oplossingen overblijven. Hoewel het conflict opgelost lijkt als een van de partijen vertrekt, kan hetzelfde issue zich weer voordoen tussen opvolgers. Tussen de vertrokken partij en de andere partij is de relatie meestal verstoord en dat kan invloed blijven hebben op het functioneren van de organisatie, ook al hebben partijen nu minder met elkaar te maken.

De meeste cases uit deze verkenning zijn te kenmerken als geëscaleerd conflict waarbij emoties de regie overnemen. Er is weinig inzicht ontstaan in de *sweet spot of conflict* waar betrokkenen een meningsverschil klein trachten te houden, iets van elkaar leren en de relatie goed houden. Dit is mogelijk het gevolg van mijn vraagstelling geweest en de daaruit volgende ingang bij de interne advocaat. Vermoedelijk is het nodig om de lens meer op beginnend conflict te richten om zicht te krijgen op de dynamiek rond optimaal conflict. Daarnaast is onduidelijk hoe intensief de onderlinge afhankelijkheid tussen de conflictpartijen was, omdat daar niet naar gevraagd is. Volgens Thompson (1967) zijn er namelijk gradaties in onderlinge afhankelijkheid. Mogelijk spraken geïnterviewden van gevoelde afhankelijkheid, maar was er geen sprake van positieve doelafhankelijkheid waarbij zij tot elkaar 'veroordeeld' zijn en *sink or swim together*. Volgens Deutsch (1973) is een dergelijke intensieve afhankelijkheid namelijk voorwaarde voor een generatief proces.

Conclusies voor vervolg onderzoek

Op basis van deze verkenning zal het hoofdonderzoek uitgevoerd worden in een situatie waar professionals positieve doelafhankelijkheid kennen om inzicht te krijgen in de wijze waarop zij met conflict omgaan. Mogelijk biedt dit meer zicht op de *sweet spot of conflict*. Een tweede conclusie is dat de lens meer gericht moet worden op beginnend conflict. Generatieve processen komen dan mogelijk meer in beeld. Het woord 'conflict' roept wellicht vooral associaties op met geëscaleerd conflict en niet met de *sweet spot of conflict*. In het volgende hoofdstuk zal ik hier verder op ingaan en de methodologie van het hoofdonderzoek uitwerken op basis van deze conclusies, evenals de keuze om dit uit te voeren bij vliegers.

METHODOLOGIE

Hoofdstuk 6: Methodologie

Op basis van voorgaande verkenning gaat dit hoofdstuk over de methodologie van het hoofdonderzoek naar de *sweet spot of conflict* bij vliegers. Het behandelt respectievelijk de afbakening en het doel van het onderzoek, het gevolgde proces, het onderzoekskarakter en de wijze van het verzamelen en analyseren van de data. Het hoofdstuk eindigt met een paragraaf over de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

6.1. Afbakening

Op basis van voorgaande verkenning van probleem, literatuur en praktijk heb ik besloten om het hoofdonderzoek uit te voeren in een situatie van positieve doelafhankelijkheid waar personen *sink or swim together* (Deutsch, 1973). Gekozen is voor de cockpit van het vliegtuig waar goed samenwerken een kwestie van leven en dood kan zijn. Nadat bleek dat de verkenning in een ziekenhuis en een niet gerapporteerde onderwijsorganisatie weinig nieuwe inzichten opleverden met betrekking tot conflict, is bewust gezocht naar een situatie waarin deze afhankelijkheid zo groot mogelijk is. De aanname hierachter is dat de kans op een generatief proces waarbij professionals de *sweet spot of conflict* bereiken daar aanwezig zou moeten zijn. Volgens Thompson (1967) is reciproque taakafhankelijkheid de meest intensieve vorm van onderlinge afhankelijkheid bij het werken aan eenzelfde doel (zie tabel 5.5). Ik heb verschillende voorbeelden daarvan overwogen voor het hoofdonderzoek, namelijk:

- directieteam van een functionele organisatie¹³
- orkest
- operatiekamer
- cockpit van vliegtuig, schip of ander voertuig

Uit deze opties ging mijn voorkeur uit naar de cockpit van het vliegtuig, omdat het persoonlijke belang om goed samen te werken mij hier het hoogst leek. Bij alle opties spelen issues als reputatie, status en inkomen een rol bij de betrokken professionals. Bij vliegers kan hiernaast de eigen overleving in het geding zijn wat de taakafhankelijkheid hoger maakt dan in de andere situaties. Door de keuze voor vliegers is het hoofdonderzoek als volgt afgebakend:

Verkeersvliegers

Het hoofdonderzoek focust op verkeersvliegers en allereerst zal ik toelichten waarom ik hen als professionals beschouw. Vliegers voldoen aan de definitie van professionals zoals verwoord in hoofdstuk 2 die als volgt luidt:

¹³ Functionele organisatie of machineorganisatie: werkzaamheden zijn opgesplitst over gespecialiseerde afdelingen zoals inkoop, productie, distributie en verkoop. De afdelingen hebben elkaar nodig om het organisatiedoel te realiseren (Mintzberg, 1988)

Een professional is een werker die beschikt over hoogwaardige kennis en vaardigheden op een vitaal terrein van cliënten waarmee problemen opgelost kunnen worden waarbij hij zijn eigen werk controleert.

Vliegers beschikken over hoogwaardige kennis en vaardigheden op een vitaal terrein van cliënten, want zij stellen passagiers in staat om zich veilig van A naar B te verplaatsen. Hiervoor hebben zij een hogere beroepsopleiding gevolgd die permanent aangevuld wordt met intensieve training. Ook kunnen vliegers in principe hun eigen werk controleren. Alle vliegers in een verkeersvliegtuig kunnen namelijk al vliegen en het vliegtuig alleen besturen. Dit is noodzakelijk voor het geval de captain uitgeschakeld wordt door gezondheidsongemakken of andere redenen. Vanwege werkbelasting en veiligheid is echter gekozen voor een meerkoppige bemanning van de cockpit.

Vliegers zijn verder gereguleerde professionals conform de definitie van Wilensky (1964) in hoofdstuk 2. Dit type professional is vaak te herkennen aan kleding. Ze dragen bijvoorbeeld een witte of zwarte jas, zoals bij medisch specialisten en advocaten het geval is. Het belangrijkste kenmerk is echter dat hun beroepsuitoefening regels kent met betrekking tot opleiding, registratie, minimumaantal werkuren, gedrag en permanente educatie. Als zij deze regels niet volgen, mogen zij hun beroep niet uitoefenen. Niet gereguleerde professionals kennen dergelijke regels niet of onderwerpen zich vrijwillig aan zelf opgestelde regels. Gereguleerde professionals zijn daarentegen geïnstitutionaliseerd en stammen vaak uit de middeleeuwen met enkele uitzonderingen zoals de vlieger. Dit beroep is in de vorige eeuw ontstaan, sterk gereguleerd en de beoefenaars dragen een uniform.

Partijen

Het hoofdonderzoek focust op conflict in de cockpit en dat gaat niet alleen over verschillen tussen vliegers, maar kan ook andere partijen betreffen. Vliegers werken in een multiteam-systeem dat bestaat uit twee teams, namelijk een cockpit- en een cabineteam. Multiteams streven een gemeenschappelijk doel na, ondanks verschillende subdoelen wat hen afhankelijk van elkaar maakt (Marks, DeChurch, Mathieu, Panzer & Alonso, 2005). Conflict kan dus ook voorkomen met cabinepersoneel. Andere partijen waarmee vliegers te maken hebben zijn passagiers en grondpersoneel waaronder het vliegmanagement. Ook met hen kunnen verschillen ontstaan. Bij de onderzochte conflicten is echter minimaal één vlieger betrokken.

Beginnend conflict

Het hoofdonderzoek focust op beginnend conflict en beginnend conflict is gedefinieerd als een meningsverschil dat is aangekaart. Meningsverschillen die niet bekend zijn gemaakt aan de ander zijn in principe niet onderzocht, vanuit de aanname dat dit minder inzicht geeft in generatieve conflictprocessen en in de *sweet spot of conflict*. De cockpit is een unieke plaats om beginnend conflict te bestuderen, omdat de vliegcrews in steeds wisselende samenstelling werken bij KLM. Steeds met andere personen werken houdt de crewleden scherp en dat is het motief achter deze keuze. Bijkomend voordeel voor dit onderzoek is dat de crewleden geen relatiehistorie hebben, waardoor inzicht kan ontstaan

in de geboorte van conflict. Beginnend conflict is hier vaak namelijk het eerste conflict tussen betrokken personen.

6.2. Doel van het onderzoek

Op basis van voorgaande afbakening formuleer ik de volgende onderzoeksvragen voor het hoofdonderzoek:

1. Hoe gaan vliegers met conflict om?
 - Bereiken zij de *sweet spot of conflict* en zo ja, hoe?
 - Hoe voorkomen zij escalatie?
2. Waarom hebben vliegers conflict?
3. Hoe bevordert het vliegmanagement constructief conflictmanagement?

Met de eerste vraag streef ik naar antwoorden die beschrijven hoe vliegers met conflict omgaan. Het gaat daarbij om hun perspectief, zoals begrepen en gestructureerd door mij als onderzoeker. De tweede vraag heeft tot doel antwoorden te ontwikkelen vanuit de waarom- en waartoe-vraag. Hier wordt naar dieperliggende, impliciete verklaringen van het ontstaan van conflict gezocht. De derde vraag ambieert inzicht te geven in de context waarin vliegers werken, omdat deze mogelijk een beïnvloedende werking heeft op de wijze waarop zij met conflict omgaan.

De doelstelling van het hoofdonderzoek kan als volgt geformuleerd worden:

Het inventariseren en conceptualiseren van de perspectieven van vliegers bij het managen van hun conflicten om te achterhalen of en hoe zij de 'sweet spot of conflict' bereiken en escalatie voorkomen.

6.3. Richtinggevende concepten

Bij het werken aan de doelstelling kunnen richtinggevende of '*sensitizing*' concepten een rol spelen. Dit begrip is als volgt gedefinieerd:

Sensitizing concept is a starting point in thinking about the class of data of which the social researcher has no definite idea and provides an initial guide to her research (Blumer, 1954 in Patton, 2002, p. 278)

Richtinggevende concepten gidsen het veldwerk als een zoeklicht (Baarda, De Goede & Teunissen, 2009). Het zijn lenzen waarmee iets gezien en begrepen kan worden. Een vergadering begrijpen vanuit het concept dialoog of dominantie leidt bijvoorbeeld tot andere inzichten. Een tweede aspect is dat een onderzoeker niet als witte lei veldwerk uitvoert, maar werkt vanuit een bepaalde manier van denken en kijken. Het expliciteren van de concepten maakt het onderzoek en de conclusies transparanter voor de lezer.

Bovendien is enige vorm van organisatie van de complexiteit van ervaring nodig om überhaupt te kunnen waarnemen (Patton, 2002).

De verkenning heeft vijf aandachtsvelden met richtinggevende concepten opgeleverd die relevant lijken voor professionals en de *sweet spot of conflict*. Het gaat om relevante gebieden voor het doel van dit onderzoek waarvoor tegengestelde visies gevonden zijn of waar spanningsvelden optreden. Deze aandachtsgebieden zijn samengevat in de volgende tabel:

Naam	Toelichting
Macht versus machtsvrij	Professionals zouden zich met name met het uitoefenen van macht bezig houden (McKinlay, 1973 in Macdonald, 1995). Om nieuwe kennis te creëren lijkt echter een machtsvrije zone nodig waarin alle perspectieven vrijelijk worden uitgewisseld zodat nieuwe ideeën kunnen ontstaan (Muzio, Kirkpatrick & Kipping, 2011).
Logica's	Professionals hebben een eigen manier van denken en handelen. Dit geldt ook voor hun cliënten, management en andere stakeholders (Adler & Bernstein in Barmett & Duvall, 2005; Freidson, 2001). Deze verschillende talen kunnen leiden tot een <i>dialogue de sourds</i> , waarbij langs elkaar heen gesproken wordt. Daarnaast kunnen professionals hun kennis en jargon gebruiken om anderen te domineren of juist trachten om deze over te dragen vanuit het streven naar goed werk in een democratische relatie (Gardner, Csikszentmihalyi & Damon, 2002; Tonkens, 2006; Wilensky, 1964).
Taak- en relatieconflict versus conflictmix	Taak- en relatieconflict kunnen onderscheiden worden en gaan respectievelijk over inhoud en personen (Jehn, 1997 in Rahim, 2001; Rahim, 2001). Dit kan echter door elkaar lopen en dan is sprake van een mix of <i>illstructured</i> complex conflict (De Dreu, 2005; Deutsch, 1973; Pondy, 1967; Van Dongen, de Laat & Maas, 1996). Voor de <i>sweet spot</i> is echter een scheiding nodig (Rahim, 2001).
Naar binnen/buiten analyseren	Conflicten worden naar binnen geanalyseerd als de oorzaak bij personen gezocht wordt (Dekker, 2014). Ze worden naar buiten geanalyseerd als deze bij de interacties en context wordt gezocht (Dekker, 2014; Spanjersberg et al., 2010). Hoewel beide perspectieven relevant kunnen zijn, leidt conflict vaak tot een <i>emotional hijack</i> waardoor de situatie eenvoudig geïdentificeerd wordt: ik ben goed en jij bent de oorzaak. Deze <i>namings, blaming & shaming</i> van personen verergert de situatie (Coleman, 2011).
(De)generatieve processen	Personen in organisaties zijn in staat om zelf het initiatief te nemen tot een generatief proces door een <i>emotional hijack</i> te voorkomen en bewust te converseren (Davies & Harré, 1990; Deutsch, 1973, 2003; Hersted & Gergen, 2013). Als emoties de regie overnemen kan echter een degeneratief proces ontstaan. De <i>sweet spot</i> vraagt een generatief proces en dat vraagt om contra-intuïtief gedrag dat aangeleerd moet worden. Dit gebeurt echter zelden in organisaties (Lang, 2009).

Tabel 6.1.: Aandachtsvelden met richtinggevende concepten op basis van de verkenning

Ondanks deze aandachtsvelden met richtinggevende concepten is openheid van de onderzoeker uitgangspunt bij inductief onderzoek. Wat de onderzochte personen daadwerkelijk zeggen en de beschrijving van observaties blijven de essentie (Patton, 2002). Richtinggevende concepten helpen echter om te kijken en te begrijpen, maar het doel is niet om hun aanwezigheid aan te tonen.

6.4. Het onderzoeksproces

Dit onderzoek kent een flexibel en emergent ontwerp. Na een verkennende fase is de onderzoeksvraag aangescherpt en is het hoofdonderzoek uitgevoerd. Het gehele onderzoeksproces is te visualiseren zoals in Figuur 6.1.

De periode 2009 tot 2012 was verkennend van aard en daarna is gefocust op het hoofdonderzoek. Gedurende het hele proces hebben literatuur- en veldonderzoek elkaar afgewisseld. Het onderzoek is gestart met de vraag hoe professionals met conflict omgaan. Na de verkenning is deze vraag aangescherpt zoals verwoord in de vorige paragraaf. Het hoofdonderzoek is gestart met literatuuronderzoek naar vliegers en conflict waarop veldwerk volgde. Hierna volgde een periode waarin de bevindingen zijn aangesloten op literatuur uit de verkenning en op nieuwe literatuur om deze te verdiepen en verrijken waarna dit verslag is opgesteld. Hoewel Figuur 6.1 een lineaire indruk maakt, gaat het om een iteratief proces met vele *loops*.

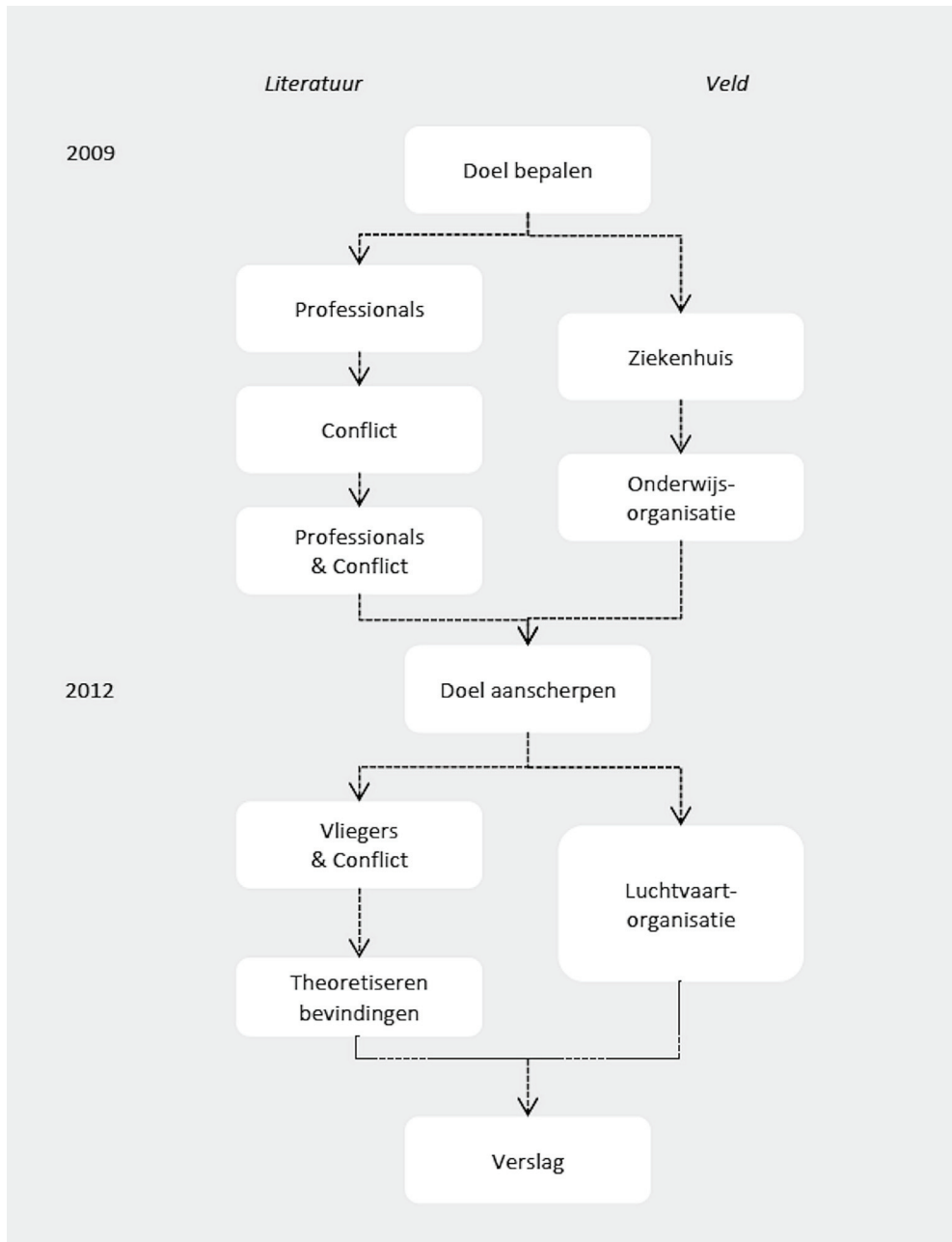
De verkenning in de onderwijsorganisatie is niet gerapporteerd in dit verslag, omdat dit geen nieuwe inzichten heeft opgeleverd (Van der Fluit, 2013).

6.5. Karakter van het hoofdonderzoek

Het hoofdonderzoek heeft een aantal kenmerken en is etnografisch, interpretatief en praktijkgericht van aard. Hiernaast is het uitgevoerd in een extreme situatie. Deze keuzen worden in deze paragraaf toegelicht.

Etnografisch

Dit onderzoek is etnografisch van aard en geïnspireerd door een langdurige traditie om het leven in een bepaalde cultuur in kaart te brengen. De etnografische methode wordt beschouwd als een goede weg om *how things work in organizations* in kaart te brengen (Watson, 2011) en om inzicht te krijgen in moeilijk grijpbare processen (Den Hertog & Van Sluijs, 1995). Etnografie brengt in kaart wat er gebeurt en niet wat er zou moeten gebeuren en betekent letterlijk het beschrijven van een volk. De benadering is afkomstig uit de antropologie. Klassieke etnografische studies zijn holistisch en beschrijven een bevolking zo volledig mogelijk door aandacht te besteden aan onderwerpen als haar geschiedenis, fysieke omgeving, klimaat, samenstelling en gebruiken. In de loop van de tijd zijn antropologen zich ook gaan interesseren voor de minder tastbare aspecten van culturen zoals hun waarden en wereldbeeld (Geertz, 1973).



Figuur 6.1.: Het onderzoeksproces in fasen

Kenmerkend voor etnografisch onderzoek is dat het twee perspectieven onderscheidt. Het *emic* perspectief tracht weer te geven hoe vertegenwoordigers van de onderzochte cultuur denken, terwijl het *etic* perspectief dat van de onderzoeker verwoordt. In de antropologie werd er al vroeg naar gestreefd om 'het oosterse oostersch te zien' zoals Van Vollenhoven het uitdrukte, die rond 1900 conflict en recht bestudeerde in Indonesië (Holleman, 1972-73).

Etnografie kent ook toepassingen buiten de antropologie. Sociologen gebruiken het bijvoorbeeld om het leven in steden te onderzoeken en organisatiedeskundigen voor het leven in organisaties. Een klassiek voorbeeld betreft de Hawthorne-studies uit de periode 1920-1930 die laten zien dat managementaandacht tot betere resultaten leidt (Den Hertog & Van Sluijs, 1995; Ybema, Yanow, Wels & Kamsteeg, 2009). Bekend zijn ook de onderzoeken naar bureaucratie in de periode 1948-1960 die inzicht geven in het irrationele en politieke leven achter de schermen van formele, bureaucratische organisaties (Den Hertog & Van Sluijs, 1995; Ybema, Yanow, Wels & Kamsteeg, 2009). Etnografisch onderzoek in organisaties richt de aandacht op de regels die het gedrag van individuen en groepen binnen de organisatie sturen, met name op de impliciete regels die zelden worden uitgesproken of opgeschreven (Den Hertog & Van Sluijs, 1995). Het onderzoek kan aandacht besteden aan de hele *Gestalt* van een organisatie of aan een bepaald aspect wat in dit onderzoek het geval is dat focust op conflict.

Onderzoek naar conflict in organisaties is enkele keren uitgevoerd met etnografisch onderzoek. Concreet heb ik twee studies gevonden. Morrill (1995) heeft onderzocht hoe Amerikaanse executives met conflict omgaan en Tucker (1999) heeft onderzocht hoe dit in een organisatie die gelijkwaardigheid nastreeft, gebeurt. Beide onderzoeken maken gebruik van de *troublecase* methode, ontwikkeld door antropologen om conflict in vreemde culturen te bestuderen. Llewellyn en Hoebel (1941) hebben de methode beschreven in het kader van hun onderzoek naar conflict bij de Cheyenne-indianen. Zij onderzochten aan de hand van concrete cases hoe deze stam het gedrag van haar leden met impliciete en expliciete regels stuurt, waarom *trouble* ontstaat en hoe daar mee omgegaan wordt. De methode die zij expliciet maakten was volgens Holleman (1972-1973) al langer in gebruik om inzicht te krijgen in de ongeschreven wetten van 'primitieve' culturen. In dit onderzoek maak ik gebruik van deze methode en deze wordt in paragraaf 6.5. toegelicht.

In klassiek etnografisch onderzoek is sprake van *hanging out*, wat betekent dat de onderzoeker gedurende lange tijd onderdompelt in de culturele groep die hij onderzoekt. De gedachte hierachter is dat langdurige participatie toegang geeft tot het *emic* perspectief van de onderzochte gemeenschap. In de loop van de tijd zijn er varianten ontstaan, omdat langdurige, participerende observatie niet altijd mogelijk of zinvol is (Den Hertog & Van Sluijs, 1995; Robson, 2002; Ybema et al., 2009). Participeren in een operatiekamer of in een online gemeenschap is bijvoorbeeld niet haalbaar, maar interviewen en observeren wel. Robson (2002 in De Jongh, 2013) maakt hierom onderscheid tussen *full scale* etnografie en etnografische benadering. *Hanging out* in de cockpit om conflict te bestuderen is geen haalbare noch een efficiënte

onderzoekstrategie. Uit de hiervoor genoemde eerdere onderzoeken naar conflict blijkt namelijk dat het zich zelden laat observeren. Om die reden focust de *troublecase* methode op het verzamelen van cases uit het verleden in combinatie met observaties in het heden om de onderzochte groep zo goed mogelijk te begrijpen.

Interpretatief

Etnografisch onderzoek kan vanuit verschillende wetenschappelijke paradigma's plaatsvinden en kent een range aan benaderingen tussen het positivisme als ene uiterste en het naturalisme als andere uiterste (Den Hertog & Van Sluijs, 1995; Ybema et al., 2009). De twee uitersten zijn als volgt te omschrijven (Easterby-Smith et al. in Den Hertog & Van Sluijs, 1995: 190):

	Positivist paradigm	Naturalistic or Phenomenological paradigm
Basic beliefs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The world is external and objective ▪ Observer is independent ▪ Science is value-free 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ The world is socially constructed and subjective ▪ Observer is part of what is observed ▪ Science is driven by human interests
Researcher should:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus on facts ▪ Look for causality and fundamental laws ▪ Reduce phenomenon to simplest elements ▪ Formulate hypotheses and test them 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus on meaning ▪ Try to understand what is happening ▪ Look at the totality of each situation ▪ Develop ideas through induction from data
Preferred methods include	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Operationalizing concepts so that they can be measured ▪ Taking large samples 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Using multiple methods to establish different views of phenomena ▪ Small samples investigated in depth

Tabel 6.2.: Paradigma's etnografisch onderzoek (Easterby-Smith et al. in Den Hertog & Van Sluijs, 1995: 190)

Het naturalistische of fenomenologische paradigma wordt ook wel interpretatief genoemd, omdat het eerste uitgangspunt in voorgaande tabel is dat de wereld sociaal geconstrueerd en subjectief is. Begrijpen wat er aan de hand is, is dan vooral een kwestie van interpretatie en in dit verslag gebruik ik voor dit paradigma het woord 'interpretatief'.

Het interpretatieve paradigma spreekt mij persoonlijk het meest aan en is uitgangspunt van dit onderzoek. Toen ik als student tijdens een college wetenschapsfilosofie voor het eerst hoorde dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat, maakte dat grote indruk op mij. Opeens viel een puzzel in elkaar. Dit uitgangspunt nam ik onmiddellijk over en is verder versterkt door mijn ervaring als organisatieadviseur. In dit beroep is het omgaan met vele individuele werkelijkheidsconstructies een noodzaak, waarbij niet iedereen bekend is met het paradigma dat een objectieve werkelijkheid niet bestaat en/of dit accepteert. Hoewel het interpretatieve paradigma meer aansluit bij mijn eigen ervaring, heb ik literatuur over

positivistisch onderzoek toch regelmatig inzichtgevend en waardevol gevonden. Concluderend is mijn positie ten opzichte van de paradigma's pragmatisch en ben ik voorstander van een goede match tussen vraagstuk en onderzoeksaanpak. Ik sluit me aan bij anderen zoals Warneryd (1985 in Den Hertog & Van Sluijs, 1995) en Eisenhardt en Graebner (2007) die stellen dat positivistisch en interpretatief onderzoek complementair en wederzijds inspirerend kunnen zijn.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een interpretatieve, etnografische benadering, omdat ik verwacht dat dat meer inzicht oplevert in het nog onbekende fenomeen van conflictprocessen bij vliegers. Positivistische etnografie zou zich beperken tot feitelijk gedrag, terwijl de interpretatieve benadering aandacht besteedt aan innerlijke processen van betekenisverlening die hieraan ten grondslag liggen. Geertz (1973) noemt het eerste een *thin description* en het tweede een *thick description*. Omdat ik op basis van de *thick description* een aantal tellingen heb uitgevoerd om te bepalen wat terugkerende issues en processen zijn, krijgt dit onderzoek volgens Patton (2002) een gemengd karakter. Ik beschouw de hoofdlijn echter als interpretatief.

Uitgaand van een interpretatieve aanpak ga ik kort in op de vraag wat interpretatie inhoudt. Doel van interpreteren is om iets verborgens bloot te leggen, zoals een structuur of een terugkerend patroon. Het kan ook iets schaamtevols zijn dat onderdrukt wordt zoals belangen, macht of seksualiteit (Alvesson & Skoldberg, 2009), of iets wat vanzelfsprekend is maar niet gezegd wordt (Bloch, 1977 in Ybema & Kamsteeg, 2009). Patton (2002) noemt dit de *tacit knowledge* van de groep, een begrip afkomstig van Michael Polanyi dat duidt op wat we weten maar niet goed kunnen omschrijven. In een *thick description* zijn volgens Geertz (1973) patronen te vinden, omdat een cultuur een minimale coherentie heeft. Deze aanname wordt echter ter discussie gesteld door postmodernisten (Alvesson & Skoldberg, 2009) die een verborgen orde verwerpen en inconsistentie, ambiguïteit, fragmentatie en contradictie centraal stellen. Volgens Foucault en andere postmodernisten is het niet nodig om te zoeken naar betekenis. Dat wat aan het oppervlak van een cultuur ligt zou het enige interessante fenomeen zijn, omdat er geen dieperliggende, verborgen essentie is. Het is zoals het lijkt, maar er moet wel goed gekeken worden naar details, breuken en andere oppervlaktefenomenen (Foucault, 1977 in Schultz & Hatch, 1996). Deze inzichten hebben geleid tot het uitgangspunt dat er sprake zou kunnen zijn van dieperliggende patronen maar dat dit niet vanzelfsprekend is. Culturele differentiatie en fragmentatie zouden ook aanwezig kunnen zijn (Meyerson & Martin, 1987; Martin, 2004; Martin, Frost & O'Neill, 2004).

Schwartz-Shea en Yanow (2009) onderscheiden bij het interpreteren in etnografisch onderzoek drie lagen of *triple hermeneutics*, namelijk:

- De interpretatie van de onderzochte personen
- De interpretatie van de onderzoeker
- De interpretatie door de lezers van onderzoeksresultaten

De werkelijkheidsconstructies van de onderzochte personen, de onderzoeker en de lezers van resultaten spelen alle drie een rol bij het interpreteren van bevindingen. In dit onderzoek vervullen de vliegers een actieve rol bij de interpretaties, net als een aantal buitenstaanders. Al deze werkelijkheidsconstructies roepen de vraag op wanneer een onderzoek is afgerond. Het onderzoek is 'klaar', wanneer er geen nieuwe interpretaties meer ontdekt worden vanuit al deze wereldbeelden en er dus een verzadigingspunt bereikt is (Boeije, 2005; Maso & Smaling, 1998). Verklaren betekent bij dit type onderzoek 'Verstehen' (Van Peursen, 1984). De waarheid is in interpretatief onderzoek een kwestie van intersubjectief vaststellen wat op dit moment de beste interpretatie(s) lijken.

'Truth' is a matter of consensus among informed and sophisticated constructors, not a correspondence with objective reality (Patton, 2002:98).

'Truth'..... to reach one (or more) interpretations that are relatively the best, given current knowledge (Ricoeur, 1974 in Alvesson & Skoldberg, 2009: 109).

Echter ook het lezen van dit verslag is een creatieve activiteit, waarbij lezers betekenissen creëren en bepalen wat waar voor hen is op basis van hun eigen geschiedenis (Dekker, 2012). Deze derde fase kan echter pas beginnen als het verslag openbaar is.

Extreme situatie

De keuze voor vliegers leidt ertoe dat dit onderzoek in een extreme situatie plaatsvindt. Er zijn namelijk weinig andere situaties waarin samenwerken en levensgevaar direct met elkaar samenhangen. Onderzoek doen in een extreme situatie heeft voor- en nadelen. Er is sprake van *theoretical sampling* en dat betekent dat een case of situatie juist gekozen wordt vanwege zijn bijzondere en unieke kenmerken om meer inzicht te krijgen in een bepaald fenomeen (Yin, 1994 in Eisenhardt & Graebner, 2007). Het voordeel hiervan is maximalisatie van onderzoeksrendement (Morse & Flied 1996 in Boeije, 2005). Fenomenen doen zich in bepaalde situaties namelijk meer voor dan in andere, waardoor de opbrengst toeneemt en de kans op het ontwikkelen van kennis hier het grootst is (Patton, 2002). Een *random* gekozen organisatie zou waarschijnlijk minder inzicht bieden (Siggelkow, 2007) en een goed gekozen case maakt het mogelijk om het hoe en waarom van onderbelichte fenomenen te beschrijven (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Het nadeel van onderzoek in een extreme situatie is dat generaliseren niet mogelijk is. Weick (1993) is het hier niet mee eens en beschouwt de cockpit als een microkosmos van grotere systemen die inzicht geeft in de kern van organiseren zoals blijkt uit het volgende citaat:

It is possible that many role systems do not change fast enough to keep up with a rapidly changing environment. The only form that can keep up is one based on face-to-face interaction. And it is here, rather than in routines, that we are best able to see the core of organizing. This may be why interaction in airline cockpit crews, such as discussed by Foushee (1984), strikes us so often as a plausible microcosm of what happens in much larger systems (Weick, 1993, p. 642).

De cockpit is volgens Weick dus een plaats waar we kunnen leren hoe met *face-to-face* interactie betekenis gecreëerd wordt in een dynamische omgeving. De spanning tussen standaardisatie en improvisatie die hij hier signaleert, geldt niet alleen voor vliegers maar ook voor andere professionals en dat maakt hun situatie niet uniek waardoor generalisatie mogelijk is volgens hem.

Sake (1978, 1995, 2000 in Patton, 2002) vindt de vraag naar generaliseerbaarheid niet zo relevant bij case-onderzoek. De eerste prioriteit is volgens hem om het bijzondere zorgvuldig in beeld te brengen voordat gezocht wordt naar patronen tussen situaties. Het lezen van een rijke case-beschrijving kan namelijk bijdragen aan de constructie van algemene kennis die niet noodzakelijkerwijs generaliseerbaar is. Een case-studie biedt de lezer toegang tot de ervaring van anderen waardoor hij nieuwe kennis kan construeren. Een case-studie is dan vooral een inspiratiebron die nieuwe ideeën kan opleveren (Siggelkow, 2007). Theorieën en modellen zijn bovendien altijd simplificaties waarop uitzonderingen bestaan. Volgens Cronbach (1975 in Patton 2002) zijn sociale fenomenen zelfs te gevarieerd en contextspecifiek om te generaliseren. Generalisaties zijn bovendien tijdelijk van aard en aan 'bederf' onderhevig. Hij stelt voor om niet zozeer te zoeken naar generalisaties, maar om algemene conclusies te presenteren als werkhypothesen. Dit sluit aan bij de eerder genoemde complementariteit van positivistisch en interpretatief onderzoek. Interpretatief onderzoek gebaseerd op een case-studie kan nieuwe theorie opleveren die vervolgens vanuit het positivistische paradigma als hypothese getest kan worden (Eisenhardt & Graebner, 2007). Een andere invalshoek geeft Shenton (2004). Een onderzoek in een unieke situatie dient voldoende contextuele informatie te geven, zodat lezers zelf kunnen bepalen of de bevindingen overdraagbaar zijn naar hun situatie. De onderzoeker kent namelijk alleen de *sending* context en kan dergelijke conclusies niet voor hen trekken, maar ze wel faciliteren door een goed begrip van de unieke situatie mogelijk te maken.

Op basis van voorgaande overwegingen streef ik met de case-studie bij KLM een beschrijving en interpretatie na van de wijze waarop vliegers met conflicten omgaan en hun management dit faciliteert. Doel hiervan is om andere typen professionals te inspireren en op nieuwe ideeën te brengen.

Praktijk- en kennisgericht

Onderzoek kan verschillende doelen hebben en grosso modo zijn er twee uitersten te onderscheiden (Boeije, 2005; Maso & Smaling, 2004), namelijk fundamenteel en praktijkgericht onderzoek. Fundamenteel onderzoek is gericht op pure kennisvergaring en wordt daarom ook wel zuiver of kennisgericht onderzoek genoemd. Praktijkgericht onderzoek richt zich op kennis om een maatschappelijk probleem op te lossen en wordt daarom ook wel handelingsgericht onderzoek genoemd. Dit onderzoek is praktijk- en kennisgericht en heeft als doel een bijdrage te leveren aan de wijze waarop professionals met conflicten omgaan. Het woord 'praktijktheorie' dekt waarschijnlijk goed de lading en duidt op praktijk- en handelingsgericht onderzoek dat ook met kennis te maken heeft en theoretische relevantie kan hebben (Maso & Smaling, 2004).

De doelgroep van dit onderzoek zijn professionals, hun management en hun beroepsorganisaties. In de inleiding is al uitgelegd dat conflict veel voorkomt in organisaties en ten koste gaat van werkresultaat en werkplezier. Tegelijkertijd kan het een bron van vernieuwing en innovatie zijn. Door vliegers te bestuderen die hun conflicten wel moeten oplossen, ontstaat hopelijk inzicht in de vraag hoe professionals de *sweet spot of conflict* bereiken en rendement uit hun conflict halen door de lasten te verlagen en de lusten te verhogen. Volgens Maso en Smaling (2004) is het ontwikkelen van een praktijktheorie voornamelijk gericht op het bestuderen van aspecten die veranderbaar zijn en nauwelijks op aspecten die weliswaar verklarend zijn maar toch niet veranderd kunnen worden. Hoewel dit onderzoek als doel heeft de praktijk te verbeteren, heb ik het onderscheid tussen wel en niet veranderbare aspecten ter kennisgeving aangenomen, omdat ik bij de start geen enkel idee had welke inzichten het onderzoek zou opleveren. De keuze voor etnografisch onderzoek impliceert een streven naar resultaten die een combinatie van beschrijving en interpretatie zijn. Doel is dus niet alleen om het gedrag van vliegers bij conflicten te omschrijven, maar om te onderzoeken in welke mate er sprake is van regelmatigheid en patronen daarin en wat de redenen daarvoor zijn. Redenen die zij zelf geven maar die mogelijk ook meer verborgen kunnen zijn, omdat zij zich daar bijvoorbeeld niet bewust van zijn of omdat het *not done* is deze te geven. Zo ontstaan meerdere interpretaties van hun gedrag waardoor dat mogelijk voorspelbaar en stuurbaar wordt (Boeije, 2005) en dit is de kern van *applied ethnography* (Patton, 2002). Mocht een deel van de interpretaties onveranderbare aspecten betreffen dan beschouw ik dit ook als inzicht, al begrijp ik de aanwijzing van Maso en Smaling dat het weinig zinvol is om zo'n fenomeen verder te onderzoeken. Met dit onderzoek streef ik beschrijvingen en interpretaties na die zo volledig en 'waar' mogelijk zijn en een zo goed mogelijk beeld geven van de onderzochte praktijk. Waarheid bestaat echter niet in het interpretatieve paradigma, omdat de wereld sociaal geconstrueerd en subjectief is. Volgens pragmatische epistemologen, waar ik mij zelf ook toereken, zijn sommige onderzoeksverslagen echter meer waar dan andere hoewel er geen ultieme of absolute waarheid is (Humphreys & Watson, 2009). Wat ze hiermee bedoelen, blijkt uit het volgende citaat:

No research account can ever be totally 'true' but some accounts are truer than others. And the truer ones are those that would better prepare someone entering the area of life being studied to cope (or 'fulfil projects') in that sphere than would another account. As Joas expresses it, 'the guiding principle of Pragmatism changes the relation between cognition and reality'. Truth is no longer to do with getting a correct 'representation of reality in cognition'; 'rather it expresses an increase of the power to act in relation to an environment' (1993:21). (Humphreys & Watson, 2009: 42).

Volgens pragmatisten blijkt de 'waarheid' of waarde van een onderzoek dus vooral uit zijn bruikbaarheid. Het is waardevol als het de lezers meer inzichten oplevert, waardoor zij situaties beter begrijpen en meer zicht hebben op handelingsmogelijkheden.

6.6. Dataverzameling

In deze paragraaf beschrijf ik de dataverzameling in het hoofdonderzoek. De wijze waarop ik de verkenningen heb uitgevoerd staat in de betreffende hoofdstukken. Bij de dataverzameling van het hoofdonderzoek onderscheid ik respectievelijk toegang tot het veld, de *troublecase* methode en triangulatie.

Toegang tot het veld

So probably the most difficult - certainly the most tense - part of the fieldwork experience is gaining access to a particular community of people. (Moeran, 2009, p.141).

(To gain access.....) Whom you know may account initially for far more than your nationality, status, university affiliation and so on (Powdermaker, 1967 in Moeran, 2009, p. 141)

Uit deze twee citaten blijkt dat toegang krijgen tot een bepaalde gemeenschap beschouwd kan worden als het moeilijkste deel van het veldwerk bij etnografisch onderzoek en dat dit vooral een kwestie van toeval is, namelijk of de onderzoeker een persoon kent die hierbij kan helpen. Dit geluk heb ik gehad bij de drie organisaties waar dit onderzoek is uitgevoerd. Bij het ziekenhuis en de onderwijsorganisatie kende ik een manager vanuit mijn werksituatie. Beiden hebben mijn vraag om onderzoek uit te voeren, intern aangekaart wat tot goedkeuring leidde. Bij KLM heb ik een voormalige buurtgenoot benaderd. Ik had gezien dat hij niet alleen meer vliegt, maar ook een managementpositie heeft. Mijn vraag wekte interesse op – *misschien kunnen we hier iets van leren* – en via een aantal stappen is deze goedgekeurd. De directie, de afdeling training die onderzoeken begeleidt, de ondernemingsraad en de VNV hebben vervolgens met het onderzoek ingestemd.

Volgens meerdere organisatie-etnografen (Moeran, 2009; Ybema et al., 2009), heeft etnografisch onderzoek vaak een *emergent design* en weten noch de onderzoeker noch de onderzochte organisatie waar ze aan beginnen. Zo'n onderzoek groeit stukje bij beetje. Om dit mogelijk te maken geven zij verschillende aanwijzingen. Een eerste advies is om de behoeften van de onderzochte organisatie voorop te stellen en niet alleen te focussen op het eigenbelang van de onderzoeker. Veel managers willen weten hoe zij hun organisatie beter kunnen runnen en onderzoek kan hier een bijdrage aan leveren. Dit advies heb ik ter harte genomen en ik heb niet gearzeld om mee te denken over de praktische implicaties van resultaten als hier behoefte aan was.

Een tweede aanwijzing voor goede toegang bij etnografie is om rekening te houden met gevoeligheden en met de zorg dat een onderzoekspublicatie schadelijk kan zijn voor de organisatie in kwestie. Dit moet echter niet leiden tot de verplichting om resultaten goed te laten keuren (Van der Waal, 2009). Met dit spanningsveld ben ik als volgt omgegaan. Bij de drie organisaties heeft mijn aanspreekpunt als eerste een verslag gelezen om fouten en

ongelukkige formuleringen, die verkeerd kunnen overkomen, te signaleren. Van goedkeuren van resultaten was echter geen sprake.

Door rekening te houden met het belang en de gevoeligheden van de onderzochte organisatie, maar ook door de sociale vaardigheden, oprechtheid en interesse van de onderzoeker, kan het vertrouwen in de onderzoeker groeien en daarmee de toegang tot het veld volgens Van der Waal (2009). Deze toegang moet echter steeds opnieuw verkregen worden (Gellner & Hirsch, 2001 in Moeran, 2009). Tijdens enkele interviews bij KLM kreeg ik de uitnodiging om in de simulator te komen observeren en om mee te vliegen. Deze heb ik onmiddellijk geaccepteerd, omdat inspelen op kansen van belang is bij dit type onderzoek (Van der Waal, 2009):

I now have a much more realistic understanding of the accessibility of people involved in complex and highly structured processes. One has to nourish a network of contacts, follow processes over time and be prepared to wait for opportunities to arise.....I have learned to become much more opportunistic and to let things unfold, rather than pressing for information (Waal, van der, 2009: p.30, 31).

De troublecase methode

Zoals eerder aangekondigd volg ik de aanwijzing van Skjørshammer (2002) op die adviseert om niet alleen aandacht te besteden aan conflictissues, maar om ook te onderzoeken wat de relatie tussen de partijen is aangezien deze van invloed is op de manier waarop zij met hun conflict omgaan. Met behulp van *tales of the field*, waarbij personen fenomenen zoals dilemma's, paradoxen, veranderingen, spanningen en conflicten uitleggen en in de tijd plaatsen (Van Maanen, 1988), kan inzicht ontstaan in de manier waarop zij betekenis creëren. Hierbij maak ik gebruik van een concrete toepassing daarvan, namelijk de *troublecase* methode. Deze methode is ontwikkeld om conflict te bestuderen in vreemde culturen. Llewellyn en Hoebel (1941) hebben deze voor het eerst beschreven in hun onderzoek naar conflict bij Cheyenne-indianen. Volgens hen is conflict in een bepaalde cultuur goed te onderzoeken door cases te verzamelen. Cases die voorbeelden zijn van dispuut, overlast, grieven of andere verschillen, waarvan verteld kan worden wat er speelt, hoe daar mee omgegaan wordt en waar dat toe leidt. Hierdoor ontstaat inzicht in gedrag en terugkerende patronen daarbij. Deze gedragspatronen zijn gebaseerd op een ideologie, op regels voor juist gedrag. Culturen hebben namelijk vaak normen hiervoor en deze kunnen zichtbaar worden in de cases. Door het verzamelen van *troublecases* in één luchtvaartmaatschappij wordt deze studie een *embedded case study* die bestaat uit meerdere cases binnen dezelfde organisatie (Yin, 2012). Volgens Nader en Todd (1978) worden *troublecases* ook wel *social drama's* genoemd en zij onderscheiden vier soorten *troublecase*, namelijk:

Type	Toelichting	Nadeel, risico
Geobserveerd	Onderzoeker observeert de case van begin tot eind	Representativiteit van case
Geheugen	Onderzochten leggen uit welke cases ze hebben meegemaakt in het verleden	Biases zoals memory bias en impression management
Hypothetisch, verbeelding	Onderzochten leggen uit hoe ze een imaginaire case zouden oplossen	Biases zoals memory bias en impression management
Document	Cases vastgelegd door anderen	Vergelijkbaarheid van cases

Tabel 6.3.: Typen trouble case (Nader & Todd, 1978)

Nader en Todd onderscheiden dus naast direct geobserveerde cases, cases afkomstig uit geheugen, verbeelding of documenten. Direct geobserveerde cases zijn ideaal maar zeldzaam volgens hen, omdat aanwezig zijn bij de geboorte van een conflict een kwestie van geluk is. Ook Tucker (1999) constateert in zijn onderzoek in een postbureaucratische organisatie dat getuige zijn van conflict moeilijk te realiseren is.

Volgens Holleman (1972-1973) geven niet alleen *trouble* cases inzicht in hoe een bepaalde groep met conflict omgaat, dit geldt ook voor *trouble-less* cases. Hiermee bedoelt hij situaties waarin verschillen niet escaleren maar getolereerd worden. Groepen hebben een bepaalde speelruimte voor verschil volgens hem en deze geeft ook inzicht in de normen die bepalen wat geaccepteerd gedrag is. *Trouble-less* cases zijn minder dramatisch en rijk aan inhoud maar net zo belangrijk volgens hem om het *emic* perspectief te begrijpen. Deze aanwijzing heb ik opgevolgd, omdat de verkenning in het ziekenhuis de indruk wekt dat betrokkenen conflict associëren met geëscaleerd conflict en niet met de *sweet spot of conflict*.

Op basis van mijn onderzoeksdoel en voorgaande informatie over de *troublecase* methode, heb ik in dit onderzoek gestreefd naar het verzamelen van geheugencases via interviews en directe observatie in de cockpit en simulator. Geheugencases leken me interessanter dan hypothetische cases om inzicht te krijgen in de conflictpraktijk van vliegers, omdat ik in het laatste geval zelf issues moet bedenken. Hypothetische cases konden eventueel gebruikt worden mochten interviews te weinig cases opleveren. Dit was echter niet het geval omdat de oogst uit 83 cases bestaat. Van directe observatie verwachtte ik geen conflictcases, maar wel meer begrip van de context. In de praktijk heeft het echter twee *trouble-less* cases opgeleverd. Cases over conflict in de cockpit, vastgelegd in documenten zijn bij KLM niet aanwezig.

Cases zijn verzameld rond beginnend conflict, dat gedefinieerd is als een meningsverschil dat is aangekaart bij de betrokken partij. In een deel van de gevallen kwamen de partijen er samen uit en in een ander deel lukte dat niet. Dit betekent dat de cases verschillen in de mate van *trouble* en dus zowel *trouble* als *trouble-less* cases zijn, zoals gedefinieerd door Holleman (1972-1973). Deze combinatie maakt het mogelijk om de twee typen met elkaar te vergelijken.

Per case is minimaal de volgende informatie verzameld: issues, partijen, acties en uitkomst. Het woord ‘case’ verdient enige toelichting. In dit onderzoek gaat het om kritische incidenten van beginnend conflict. Deze zijn door de betrokken vliegers beschreven en de lengte van de beschrijving varieert tussen een aantal zinnen tot een aantal pagina’s. In alle gevallen was er echter sprake van de hiervoor genoemde informatie.

Triangulatie

In 2013 en 2014 zijn data verzameld volgens drie methoden, namelijk:

Data	Toelichting
Interviews	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interviews met 24 vliegers
Observaties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bijwonen voorlichtingsbijeenkomst van een vliegschool ▪ Bijwonen 5 simulatorsessies: 10 vliegers, 50 minivluchten ▪ Meevliegen in de cockpit naar een Europese bestemming
Documenten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Openbare documenten zoals luchtvaartwet en CAO ▪ Websites zoals die van ICAO, vliegscholen, Vereniging van Nederlandse Verkeersvliegers, KLM, Airwork (ontmoetingsplek van piloten), luchtmacht ▪ Documenten van KLM zoals missie, organogram, jaarverslag, functieprofielen, competentiebeschrijvingen, CRM-trainingsmateriaal, inhouse blad voor vliegers, incidentenrapportage, studies naar de effectiviteit van training ▪ Films op You Tube van vliegincidenten en -ongelukken ▪ Literatuur en films over vliegers

Tabel 6.4.: Methoden van dataverzameling

De werkwijze per methode wordt hierna toegelicht.

Interviews

Doel was een representatieve groep van circa 25 vliegers te interviewen en daartoe heeft het hoofd training een lijst opgesteld van 54 personen die een afspiegeling vormen van het corps met betrekking tot rang en type vliegtuig. Deze personen ontvingen van hem een brief met informatie over het onderzoek die als bijlage 5 is opgenomen. Deze personen zijn door mij benaderd per email en/of telefoon. Van de lijst hebben 24 personen toegestemd in een interview. De overige 30 personen zijn niet benaderd of hadden geen tijd of interesse in medewerking. Naarmate de interviews vorderden kreeg ik het gevoel dat thema’s terugkwamen en dat het niet nodig was om nog meer interviews te houden.

In de volgende tabel staat een korte typering van de geïnterviewde vliegers:

	Totaal	Route		Leeftijd				Vrouw	Neven ¹⁴
		Europa	ICA ¹⁵	< 30	31-40	41- 50	>51		
Captain	16	7	9	1	3	9	3	9	
Copiloot	4	4		1	2	1		3	
Coco ¹⁶	4		4	2	2				
Totaal	24	11	13	4	7	10	3	12	
Percentage	100%	46%	54%	16%	29%	42%	13%	50%	

Tabel 6.5.: Typering geïnterviewde vliegers

De meeste geïnterviewden zijn captain, namelijk 16 van de 24 personen en dat is 66%. De verdeling over de vliegroutes is redelijk gelijk, evenals de verdeling over de leeftijdscategorieën. 45% is jonger dan 40 jaar en 55% is ouder. Binnen KLM is 5% van de vliegers vrouw en daarmee is deze groep voldoende vertegenwoordigd in de steekproef. 25% van de geïnterviewden zijn afkomstig van defensie en zijn opgeleid bij de marine of de luchtmacht. De overige geïnterviewden hebben hun opleiding gevolgd bij een vliegschool. Binnen KLM vervult 20% van de vliegers een nevenfunctie zoals instructeur of manager en daarmee is deze groep ruim vertegenwoordigd in de steekproef.

Geconcludeerd kan worden dat captains met een nevenfunctie oververtegenwoordigd zijn in de steekproef. Volgens mijn contactpersoon en enkele geïnterviewde instructeurs is er echter op vrijwillige basis geen representatieve afspiegeling van het vliegerscorps te krijgen. Dit betekent dat bij de interpretatie van de gegevens rekening gehouden moet worden met een oververtegenwoordiging van captains en instructeurs. Door deze ontwikkeling heeft de steekproef ten dele het karakter van een expertgroep gekregen. Aangezien de conflictcases voor een groot deel uit het verleden van de deelnemers afkomstig is, wordt dit effect echter voor een deel tenietgedaan. De interviews duurden 1,5 tot 2 uur en waren semi-open van aard. De vragenlijst staat in bijlage 6 en had tot doel algemene informatie over het werk van vliegers te verzamelen naast cases van beginnend conflict. Dit is met 21 vliegers gedaan en met 3 vliegers - het hoofd training, het hoofd recruitment en een instructeur - is het gesprek beperkt tot algemene zaken.

Observaties

Observaties vonden plaats op een vliegschool, in de simulator en tijdens een vlucht in de cockpit.

Vliegschool: Nederland kent zes vliegscholen die regelmatig een open dag houden voor geïnteresseerden en hun familie om uitleg te geven over het beroep, de opleiding, de

¹⁴ Neven = nevenfunctie

¹⁵ ICA = Intercontinentaal. Vluchten tussen twee continenten

¹⁶ Coco = Cruise Relieve Co-Pilot op ICA vluchten. Meer over de titels in hoofdstuk 7

selectie en de financiering van de opleiding. Studenten van de opleiding hebben een actieve rol op dergelijke voorlichtingsbijeenkomsten. Eén van deze bijeenkomsten is bezocht. Bij deze bijeenkomst is met name geobserveerd welk beeld er van het beroep geschetst wordt en van de interactie in de cockpit.

Simulator: Vliegers brengen bij KLM viermaal per jaar een bezoek aan de simulator. Observaties zijn alleen toegestaan in de testfase van een nieuwe *Type Recurrent*¹⁷ waarin instructeurs, andere instructeurs begeleiden. Vijf sessies van een halve dag zijn bijgewoond waarin per keer twee vliegers tien minivluchten uitvoeren. Eén vlucht wordt uitgevoerd als een LOFT, een *Line Oriented Flight Training*, en deze behelst alle aspecten van een hele vlucht. De overige vluchten zijn delen daarvan, zoals start en landing. Tijdens de training zat de onderzoeker naast de instructeur achter de captain en copiloot in de simulator. Een simulatorsessie wordt voorbereid en nabesproken in een leslokaal. Ook dat is geobserveerd en gaf de gelegenheid het geobserveerde te checken en te bevragen tijdens de *debrief*. De geobserveerde vliegers waren op één na allemaal captain. Eén van de captains was vrouw.

Tijdens de sessies is met name geobserveerd hoe de vliegers met elkaar omgaan. Hun verbale en non-verbale interactie is zoveel mogelijk vastgelegd en hierbij zijn de volgende categorieën onderscheiden:

- Waar praten ze over?
- Hoe praten ze met elkaar? Commando's? Suggesties? Vragen? Anders?
- Wat is hun non-verbale houding?
- Welke gedachten, gevoelens en vragen roept de interactie bij mij als onderzoeker op?

Bij een meningsverschil is getracht zoveel mogelijk letterlijk op te schrijven wat er gezegd wordt en met welk non-verbaal gedrag dat gepaard gaat. Vragen en vermoedens zijn aan het eind van de sessie besproken met betrokkenen. Na afloop van de sessie heb ik mijn observaties uitgetypt en de geobserveerde meningsverschillen voorgelegd aan de betreffende instructeurs ter correctie en goedkeuring.

Vlucht: De laatste observatie bestaat uit het meevliegen op een Europese vlucht. Tijdens deze vlucht is op dezelfde wijze geobserveerd als bij de simulatorsessies. Na afloop is een verslag opgesteld dat is voorgelegd aan de betreffende captain ter correctie en goedkeuring. Het verslag is opgenomen als bijlage 7.

In de bevindingen zijn observaties die relevant lijken opgenomen, waarbij vermeld is om welk type observatie het gaat.

¹⁷ Een *Type Recurrent* is een simulatorsessie waarin vliegers hun skills oefenen. Elk halfjaar wordt hiervoor een nieuw programma opgesteld. Het is echter geen examen.

Documenten

Vanaf de start zijn documenten verzameld en websites bestudeerd die inzicht geven in het beroep van de vliegers. Veel documenten hebben een normatief karakter zoals wetgeving, functieprofielen en trainingsmanuals. Hiernaast zijn filmpjes op *You Tube* bekeken van (bijna) ongelukken wanneer een vlieger daarna verwees in een gesprek. Tot slot zijn enkele romans en films over vliegers bekeken om een beeld te krijgen van de *old school* vlieger¹⁸ waarbij met name gelet is op de interactie in de cockpit.

6.7. Dataverwerking en -analyse

Ethnographic research does not have predetermined, prespecified routes to access, gather or generate interesting data and make sense of them – nor will it. There is no programmed procedure or fixed set of rules for doing ethnography, nor are there ready-made answers or prescribed pathways for interpreting the vast amounts of data that one amasses, typically in the form of filed notes (Ybema et al., 2009, p. XII).

Een etnografische methode voor de verwerking en analyse van mijn data bestaat niet volgens voorgaand citaat. Ook andere beschrijvingen van etnografie trekken deze conclusie of geven algemene aanwijzingen zonder een analyse methode te specificeren (Alvesson & Skoldberg, 2009; Den Hertog & Van Sluijs, 1995; Geertz, 1973; Patton, 2002). Een aanwijzing die regelmatig terugkeert is, dat de onderzochten kunnen participeren in het onderzoek zodat co-etnografie of co-research ontstaat, waardoor de bevindingen aan betrouwbaarheid kunnen winnen. Voor deze benadering is gekozen om de kans te vergroten dat de resultaten een betrouwbaar beeld geven van de onderzochte groep. Naast vliegers is ook een aantal buitenstaanders gevraagd om mee te denken vanuit specifieke deskundigheid. In de volgende paragraaf leg ik uit om welke groepen het gaat. In de paragraaf over interpreteren licht ik het proces van interpreteren met vliegers en buitenstaanders toe.

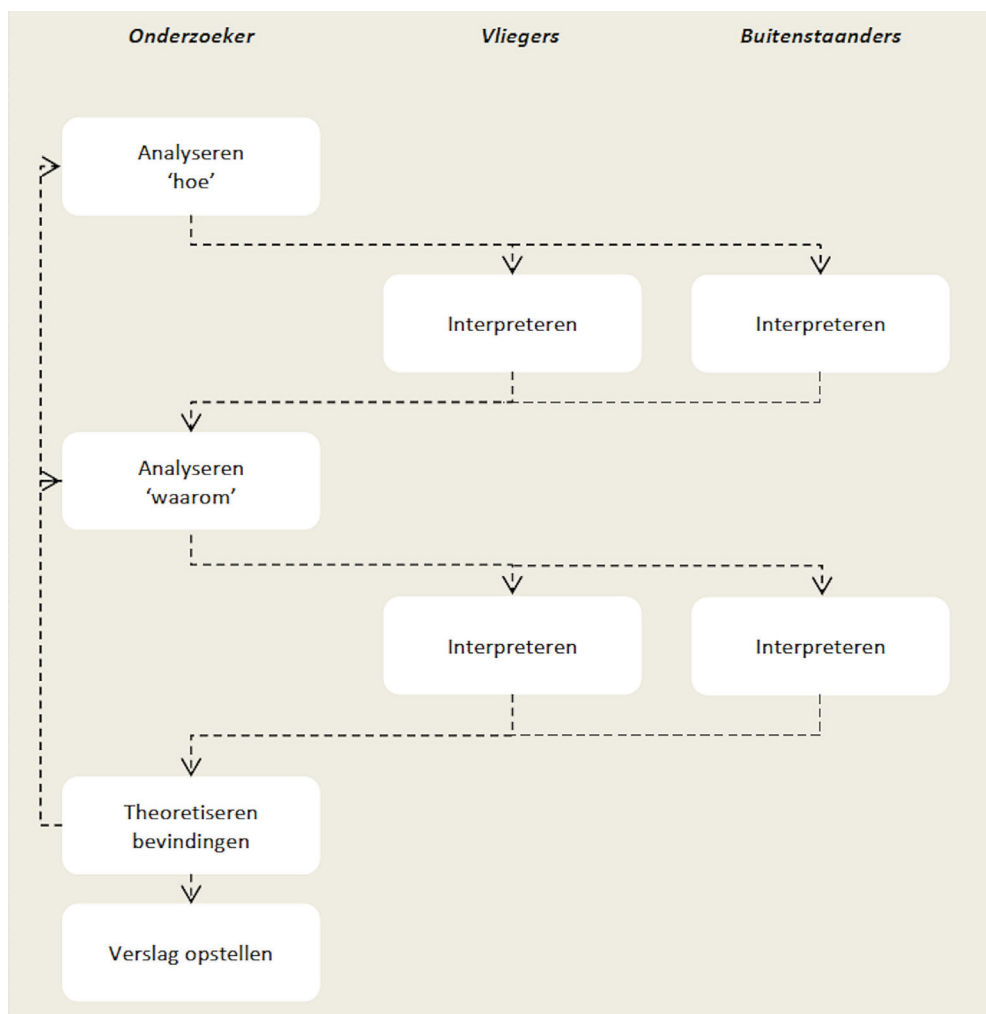
Etnografie is minder gecodificeerd dan *grounded theory* volgens Alvesson en Skoldberg (2009) en volgens hen zijn etnografische data haast altijd ambigue en geschikt voor meerdere interpretaties en theorieën. Daarmee lenen zij zich ook minder voor het ontsluiten van één theorie zoals *grounded theory* beoogt. Volgens Bourdieu en Wacquant (1991 in Alvesson & Skoldberg, 2009) zou conversatie-analyse *de* etnomethodologie bij uitstek zijn. Deze methode lijkt echter niet geschikt voor de analyse van 83 conflictcases die de kern van mijn data vormen, omdat die meer het karakter van een monoloog dan van een conversatie hebben. Ook de *troublecase* methode geeft niet aan hoe analyse plaats moet vinden. Na een periode van zoeken ben ik het ontbreken van een

¹⁸ De luchtvaart onderscheidt *old* en *new school* vliegers. Zie paragraaf 7.1.

gespecificeerde analyseaanpak als vrijheid gaan ervaren om zelf een benadering op maat te ontwikkelen.

Het analyseproces in hoofdlijn

Llewellyn en Hoebel (1941) geven zoals eerder uitgelegd aan waar het zoeken zich op moet richten bij het analyseren, namelijk gedrag enerzijds en de onderliggende ideologie die meer verborgen is anderzijds. Het gaat om twee verschillende lagen in betekenisgeving die ik 'hoe' versus 'waarom' heb genoemd. De eerste laag betreft acties en de overwegingen daarbij van de onderzochte vliegers. De tweede laag betreft een interpretatie van de achterliggende, verborgen mogelijk zelfs onbewuste ideologie. Hoe het analyseproces verlopen is, is gevisualiseerd in het volgende figuur:



Figuur 6.2. Proces data-analyse

De ruwe data, bestaand uit getranscribeerde en goedgekeurde verslagen van interviews en geobserveerde conflictcases, zijn eerst geanalyseerd met betrekking tot de vraag hoe vliegers zeggen dat zij met conflict omgaan. Dit resultaat is voorgelegd aan de geïnterviewde vliegers met de vraag of zij de beschrijving herkennen en hoe zij deze interpreteren. Hiernaast hebben enkele groepen van buitenstaanders dezelfde vragen beantwoord en hieronder heb ik toegelicht om welke groepen het gaat. De resultaten van deze eerste analyse waren input voor de tweede analysefase, gericht op de vraag waarom vliegers conflicten hebben en hun conflicten managen zoals beschreven bij de eerste analyse. Ook deze resultaten zijn besproken en geïnterpreteerd met de vliegers en buitenstaanders. Tot slot is aansluiting gezocht tussen de resultaten en bestaande theorieën om ze te verdiepen en beter te begrijpen waarna het verslag is opgesteld.

De buitenstaanders bestaan uit vier groepen, namelijk:

1. Vijf organisatieadviseurs gespecialiseerd in samenwerking en conflictvraagstukken
2. Vijf organisatieadviseurs met verschillende aandachtsgebieden uit mijn interviewgroep
3. Vier organisatieadviseurs gespecialiseerd in *High Reliability Organizations*
4. Drie PhD-studenten die onderzoek doen naar:
 - de veiligheidscultuur in de luchtvaart
 - het ontwerp van een managementsysteem voor de luchtvaart
 - professionals op het gebied van internationaal conflict

Eén van de PhD-studenten is tevens captain en daardoor ook insider. Met de eerste drie groepen is met name van gedachten gewisseld over herkenbaarheid en overdraagbaarheid van de bevindingen naar andere situaties. Met de laatste groep vonden meer onderzoekstechnische gedachtewisselingen plaats. Alle gesprekken hadden tot doel de aanpak en bevindingen aan te scherpen en te interpreteren.

In de volgende paragrafen ga ik nader in op de wijze van analyseren, interpreteren en aansluiten met de theorie. Hoewel dit proces een sterk cyclisch karakter heeft en verzamelen, analyseren en interpreteren door elkaar heen lopen, volgt nu een lineaire, volgtijdelijke beschrijving.

Analyseren 'hoe'

Voor het analyseren van de hoe-vraag, heb ik gekozen voor een algemene inductieve benadering, niet gelieerd aan een specifieke traditie (Thomas, 2006). Het betreft een basale analysemethode die in meerdere kwalitatieve onderzoeken voorkomt zonder een expliciet label (Bryman & Burgess, 1994 en Dey, 1993 in Thomas, 2006). De benadering heeft tot doel om frequente, dominante en belangrijke thema's die in de data aanwezig zijn op te sporen zonder vooringenomenheid. De thema's komen uit de data 'bovendrijven' door een zorgvuldige analyse. Dit analyse- of coderingsproces kent de volgende stappen (Creswell, 2002, in Thomas, 2006):

Activiteit	Te verwachten dataomvang
1. Lezen van de teksten	Vele pagina's tekst
2. Identificeren van specifieke segmenten, gerelateerd aan het onderzoeksdoel	Vele segmenten tekst
3. Labelen van de segmenten om categorieën te creëren	30 tot 40 categorieën
4. Reduceren van overlap en overbodige categorieën	15 tot 20 categorieën
5. Een model creëren met de belangrijkste categorieën	3 tot 8 categorieën

Tabel 6.6.: Coderingsproces inductieve analyse (Creswell, 2002 in Thomas, 2006)

Deze coderingsbenadering is gevolgd om te beschrijven hoe de vliegers zeggen dat zij met conflict omgaan. Na het lezen van de teksten zijn twee segmenten onderscheiden, namelijk de context en de conflictcases. Binnen deze segmenten zijn categorieën of codes gecreëerd, zo dicht mogelijk bij het *emic* perspectief van de vliegers. Dit zijn hoofdzakelijk 'in-vivo' codes in de woorden van de onderzochte personen zelf (Boeije, 2005; Patton, 2002). Het gaat om veldbetrokken begrippen die uit de gegevens voortkomen.

Het totaal aantal codes bedroeg 209 waarvan 115 voor de context en 104 voor de conflictcases. Het tot stand komen van deze lijst wordt ook wel 'open' coderen genoemd en bestaat uit een eerste categorisering van de data die al begint tijdens de dataverzameling (Strauss & Corbin in Boeije, 2005). Tijdens de interviews en observaties maakte ik notities van de thema's die mij opvielen en/of regelmatig terugkwamen en deze lijst betrok ik bij het open coderen. Wat ik van conflict wist door middel van eigen ervaring en literatuuronderzoek probeerde ik daarbij tijdelijk tussen haakjes te zetten – *temporal bracketing* (Boeije, 2005:47) – om zo open mogelijk te luisteren en te coderen. Vervolgens zijn de codes geclusterd in twee mindmaps voor respectievelijk de context en de conflictcases, waarbij hoofd- en subcodes zijn onderscheiden en overlappende codes zijn samengevoegd. Dit wordt ook wel 'axiaal' coderen genoemd (Boeije, 2005; Patton, 2002). De context kent zeven hoofdcodes en de conflictcases acht. Voor de conflictcases heeft dit tot een beschrijvend model geleid dat het verloop van de cases weergeeft over de drie gevonden conflictprocessen.

Het proces van coderen heb ik tweemaal herhaald. De resultaten zijn beschreven in een rapport van 75 pagina's dat bestaat uit drie hoofdstukken, namelijk achtergrond van het onderzoek, het werk van vliegers en conflictprocessen bij vliegers. In dit verslag zijn de laatste twee hoofdstukken verwoord in hoofdstuk 7 en 8. Het achtergrondhoofdstuk was een inleiding die bestond uit een korte vorm van hoofdstuk 1 en 6 uit dit proefschrift.

Analyseren 'waarom'

Na deze beschrijvende fase, volgt een interpreterende fase waarin getracht is de normen of regels voor juist gedrag die impliciet aanwezig zijn in de data bloot te leggen. Hiervoor

leek een vorm van narratief onderzoek voor de hand liggend en heb ik een keuze moeten maken uit methoden hiervoor. Dit heeft geleid tot bestudering van narratieve, conversatie en discoursanalyse. De keuze tussen deze methoden was lastig, omdat ik op zoek was naar concrete aanwijzingen voor de uitvoering van een dergelijke analyse en deze lieten zich niet gemakkelijk ontsluiten in de literatuur. Uiteindelijk heb ik gekozen voor discoursanalyse conform aanwijzingen van Alvesson en Karreman (2000), omdat hun toepassing toegang leek te verlenen tot meer dieptelagen dan de andere methoden. De andere methoden leken uit te gaan van één laag van waarden en normen achter de beschrijving van de sociale realiteit, terwijl deze methode toegang zou verlenen tot een drietal. Dit maakte mij nieuwsgierig en ik hoopte daarmee grip te krijgen op iets bijzonders in de vliegerscultuur dat ik meteen had ervaren, niet eerder had meegemaakt en niet goed kon plaatsen en verwoorden. Uitgangspunt van de methode van Alvesson en Karreman is dat in bevindingen de volgende vier lagen zijn te onderscheiden:

Laag	Toelichting
1. De sociale realiteit	Een beschrijving van activiteiten of gebeurtenissen door de onderzochte individuen
2. Individuele of gedeelde 'subjectieve werkelijkheid'	Overtuigingen, stereotypes, waarden, gevoelens, ideeën, percepties, etc. van de onderzochte personen of van de groep als geheel
3. Normen over hoe je iets moet zeggen en effect hebt	De onderzochte personen presenteren zaken zo dat ze voldoen aan de normen van hun groep en/of om als individu een goede indruk te maken; het lokale discours
4. Discours	De data kunnen aansluiten bij grote maatschappelijke discourses of vertogen die de werkelijkheid structureren en bepalen wat moreel en waar is

Tabel 6.7.: Interpretatielagen in onderzoek (Alvesson & Karreman, 2000)

De aanwijzing die Alvesson en Karreman geven is om onderzoeksvragen en lagen te koppelen en dat heeft tot het volgende resultaat geleid. De onderzoeksvraag hoe vliegers met conflict omgaan, sluit aan bij de eerste laag. Deze analyse, uitgevoerd conform de aanpak uit de vorige paragraaf, sluit aan op deze laag en de resultaten daarvan zijn verwoord in hoofdstuk 7.

De onderzoeksvraag waarom vliegers conflict hebben sluit aan bij de tweede laag. In de teksten zijn hierover beweringen aanwezig die ik heb geïnterpreteerd, wat geleid heeft tot de constructie van vier hoofdredeneringen. Dit zijn logica's over de vraag waarom conflict ontstaat en escaleert. Deze bevindingen zijn opgenomen in hoofdstuk 8.

In de logica's lijkt een gemeenschappelijke ondertoon te zitten die als het lokale vliegersdiscours te beschouwen is en aansluit bij de derde interpretatielaag. Het is een diepere laag die iets lijkt te zeggen over de vliegersidentiteit en de wijze waarop vliegers

naar zichzelf kijken. Dit is het bijzondere aan de vliegers dat ik meteen had herkend en die door de analyse van de derde laag in zicht leek te komen. Deze bevindingen worden behandeld in hoofdstuk 9. Ook heb ik getracht om de bevindingen te verbinden met een groot maatschappelijk discours – de vierde laag – en deze resultaten bevinden zich in hoofdstuk 10.

De onderzoeksvraag hoe het vliegmanagement constructief conflictmanagement bevordert, is behandeld in hoofdstuk 11. Dit hoofdstuk is een combinatie van de eerste en tweede laag en is zowel beschrijvend als interpreterend van aard.

Bij etnografisch onderzoek wordt het *emic* en het *etic* perspectief onderscheiden, zoals eerder uitgelegd. Eerstgenoemde is afkomstig van de onderzochten en laatstgenoemde van de onderzoeker. De beschrijving van de wijze waarop vliegers met conflict omgaan en hoe hun management constructief conflict bevordert, geven met name het *emic* perspectief weer. De conflictlogica's, het vliegersdiscours en de aansluiting bij het maatschappelijk discours zijn daarentegen constructies vanuit het *etic* of onderzoekersperspectief. Patton (2002) omschrijft de creatie van het onderzoekersperspectief als volgt:

In creating analyst-constructed typologies through inductive analysis, you take on the task of identifying and making explicit patterns that appear to exist but remain unperceived by the people studied (Patton, 2002: 459).

Doel van het *etic* perspectief is dus om concepten en patronen bloot te leggen die mogelijk niet gepercipieerd worden door de onderzochten.

Interpreteren 'hoe' en 'waarom'

Het interpreteren van bevindingen met de vliegers en buitenstaanders is in twee fasen gebeurd, die ik kort zal toelichten.

Eerste fase

Bij de eerste fase ontvingen de vliegers een verslag van 75 pagina's dat uit de hoofdstukken 7 en 8 uit dit proefschrift bestaat, aangevuld met een inleiding. De vliegers werd gevraagd of de inhoud herkenbaar was en wat de oorzaak van verschillende conflictprocessen is. Ze konden hun reactie per email of telefoon geven of deelnemen aan een workshop. Dit laatste bleek geen geschikt middel, omdat vliegers zich lastig laten verzamelen door hun verschillende werktijden en locaties. Uiteindelijk hebben 14 van de 24 vliegers schriftelijk of mondeling gereageerd. Meer vliegers hadden per email laten weten te zullen reageren, maar dat kwam er vervolgens niet van.

Het eerste verslag is ook besproken met de leden van de buitenstaandersgroep, gespecialiseerd in samenwerken en conflict in organisaties. Tevens zijn twee cases geanalyseerd samen met de PhD-student die de vliegerscultuur onderzoekt.

De reacties verzameld in de eerste fase vormden een aanvulling op de bevindingen en input voor de tweede fase.

Tweede fase

In de tweede fase ontvingen de vliegers een verslag van 144 pagina's dat uit 7 hoofdstukken bestond. De eerste drie hoofdstukken van het eerste verslag waren aangevuld met vier nieuwe hoofdstukken. Hoofdstuk 4 behandelde de vraag waarom vliegers conflict hebben, het vliegersdiscours en de verbinding met het maatschappelijk discours. Hoofdstuk 5 behandelde de vraag hoe het vliegmanagement constructief conflictmanagement bevordert. Hoofdstuk 6 en 7 waren de eerste vingeroefeningen om de bevindingen aan te sluiten op literatuur.

De vliegers is gevraagd te reageren per mail of telefoon en aan te geven of zij hoofdstuk 4 en 5 herkenbaar vinden. Daarnaast was er sprake van een interpretatieverschil tussen de vliegers en mij over de belangrijkste oorzaak van conflict en gevraagd werd om mee te denken over dit verschil. Zeven vliegers hebben hun reactie schriftelijk gegeven. Hiernaast vond een bespreking van het verslag plaats met de trainingsmanagers. Elk type vliegtuig heeft eigen instructeurs en die rapporteren aan een trainingsmanager. De trainingsmanagers rapporteren aan het hoofd training die aanspreekpunt is voor dit onderzoek. Al deze personen zijn zelf ook vlieger. Doel van de bijeenkomst was om feedback te geven op het verslag. De aanwezigen herkennen hun eigen praktijk hierin en daarna is van gedachten gewisseld over het interpretatieverschil met betrekking tot de conflictbronnen. In hoofdstuk 12 ga ik daar nader op in.

De interpretatie is voortgezet in drie workshops met respectievelijk de organisatieadviseurs gespecialiseerd in samenwerken en conflict, mijn intervisiegroep en de HRO-adviseurs. In deze workshops heb ik de bevindingen gepresenteerd, wat tot reflecties leidde over de herkenbaarheid en relevantie van de bevindingen voor andere situaties.

Tot slot hebben de twee PhD-studenten die onderzoek naar de luchtvaart doen het verslag ook gelezen en met name meegedacht over de aansluiting bij relevante theorie.

Theoretiseren van de bevindingen

Het theoretiseren van de bevindingen waarbij gezocht is in welke mate er aansluiting is tussen de theorie zoals geïnventariseerd in de verkenningsfase en verwoord in de hoofdstukken 2, 3, 4 en 9.1, heeft in twee fasen plaats gehad.

Allereerst heb ik me gericht op de afzonderlijke bevindingen die per onderzoeksvraag zijn weergegeven in de hoofdstukken 8, 9, 10 en 11 door bij de afsluiting van elk hoofdstuk een eerste aansluiting te zoeken met de geïnventariseerde literatuur. Als deze er niet was, heb ik nieuwe literatuur geïntroduceerd. Deze eerste theoretisering kan beschouwd worden als elementgerichte theoretisering.

In hoofdstuk 12 heb ik getracht meer holistisch te werken door me te richten op de samenhang tussen de bevindingen en door te interpreteren welke patronen en dynamiek er in de bevindingen gelezen kunnen worden op basis van geïnventariseerde of nieuw te introduceren literatuur.

6.8. Betrouwbaarheid

In deze paragraaf ga ik in op de vraag hoe de betrouwbaarheid van interpretatief etnografisch onderzoek vastgesteld kan worden. Volgens Schwartz-Shea en Yanow (2009) kent interpretatieve etnografie andere criteria dan positivistische etnografie, zoals uit het volgende citaat blijkt:

Trustworthiness has become a widely invoked and accepted umbrella term or 'meta - goal' in qualitative and interpretive research communities. It is what such methodologists posit as a more appropriate criterion than 'validity', 'reliability' and the like as these are rooted firmly in a positivist scientific methodology that rest on the presumption of a real social world that can be mirrored in social scientific studies. (Schwartz-Shea & Yanow, 2009: p. 62)

Betrouwbaarheid van interpretatieve etnografie is volgens hen gebaseerd op de volgende elementen:

criterium	Toelichting
Triangulatie	De onderzoeker gebruikt verschillende bronnen en legt uit hoe hij met tegenstrijdige info omgaat
Member check	Met de onderzochten wordt samen gekeken naar de resultaten en verschillende interpretaties worden geanalyseerd
Thick description	De beschrijving geeft relevante details, zodat de lezer een genuanceerd beeld krijgt van de culturele lagen die leiden tot de interpretaties van de onderzoeker
Audit trail	De onderzoeker legt uit hoe besluiten zijn genomen om het onderzoek in te richten en bij te sturen
Negative case analysis	De onderzoeker laat zien dat hij continu zijn interpretaties her-analyseert en bekritiseert
Reflexivity	Uit de tekst blijkt dat de onderzoeker begrijpt dat hij zelf het instrument is waarmee het onderzoek geproduceerd is

Tabel 6.8. Betrouwbaarheidscriteria interpretatieve etnografie (Schwartz-Shea en Yanow, 2009)

Ik heb deze elementen overgenomen als richtsnoer voor betrouwbaarheid, omdat ik ze ook in andere publicaties tegen kwam (Alvesson & Skolberg, 2009; Maso & Smaling, 1998; Patton, 2002). Patton noemt het 'niet traditionele' criteria die beter passen bij kwalitatief onderzoek. Hoe ik met de verschillende criteria ben omgegaan, is beschreven in de volgende paragrafen.

Triangulatie

Triangulatie betekent driehoeksmeting en dit begrip is afkomstig uit de scheepvaart waar het wordt gebruikt om de positie van het schip te bepalen door zich te oriënteren op verschillende oeverpunten. Drie oeverpunten leveren een meer betrouwbaar resultaat op dan één oeverpunt. Vertaald naar dit onderzoek heeft triangulatie op verschillende

momenten plaatsgehad, namelijk bij het verzamelen, het verwerken, het interpreteren en het theoretiseren van de data.

In het hoofdonderzoek vond gegevensverzameling plaats op drie manieren, namelijk met behulp van interviews, observaties en documentenonderzoek zoals weergegeven in paragraaf 6.4. De analyse van de teksten vond op twee manieren plaats, namelijk met behulp van een algemene, inductieve benadering en met discoursanalyse. Bij de interpretatie van de resultaten is gekeken naar drie dieptelagen en zijn twee verschillende partijen betrokken, namelijk de onderzochte vliegers en buitenstaanders. In de laatste fase zijn de resultaten aangesloten op bestaande theorie en heb ik gestreefd naar een vergelijking met verschillende theoretische stromingen.

Al deze verschillende invalshoeken, bronnen en partijen zorgen voor een rijke opbrengst die ook tegenstrijdigheden kan bevatten. Volgens Geertz (1973) redeneert de etnograaf als een medicus die symptomen met elkaar in verband brengt door ze in een kader te plaatsen. Het symbolische gedrag van mensen ziet hij als 'symptomen' waarvan het verscholen belang gezocht moet worden. Volgens Alvesson en Skolberg (2009) is coherentie in bevindingen echter geen uitgangspunt vooraf, maar iets wat uit het onderzoek kan blijken. Ondanks dat ik in mijn eigen praktijk de gedachte dat organisaties een dominante, verborgen ideologie of belang hebben steeds minder behulpzaam vindt en gecharmeerd ben geraakt van de differentiatie en fragmentatievisie op cultuur van Meyerson en Martin (1987) en het daarmee samenhangende begrip 'identiteitsloze organisatie' (Alvesson, 2001; Alvesson en Emson, 2008), leek er toch sprake te zijn van een zekere coherentie in de bevindingen. Mogelijk is dit begrijpelijk, omdat de meeste vliegers meestal hun hele werkleven in dienst zijn bij KLM en intensief worden bijgeschoold. Dit zou kunnen leiden tot een strak gekoppelde cultuur wat gedefinieerd is als een cultuur met sterke normen en hoge sancties bij afwijking (Gelfand, Nishii & Raver, 2006). In een dergelijke cultuur die vaker in een risicorijke omgeving voorkomt zoals kerncentrales (Klein, Bigley & Roberts, 1995 in Gelfand, et al., 2006), zou sprake zijn van meer consensus en overeenstemming over de betekenis van begrippen dan in een losgekoppelde cultuur.

Member check

De vliegers zijn in dit onderzoek uitgenodigd om mee te denken over de resultaten, met als doel een verslag tot stand te brengen dat begrijpelijk maakt hoe zij met conflict omgaan waarin hun eigen interpretaties van de bevindingen een belangrijke rol spelen. Hoe dat is aangepakt, is uitgelegd in paragraaf 6.5. Hoewel deze uitnodiging met enthousiasme ontvangen leek te worden, vroeg ik me af hoe zij op kwalitatief onderzoek zouden reageren. De combinatie etnografie en discoursanalyse blijkt namelijk tot kritiek te leiden bij medisch specialisten in een ziekenhuis in Australië. Deze kritiek spitst zich toe op de onderzoeksmethode die niet als objectief en representatief wordt gezien (Iedema, Degeling, White & Braithwaite, 2004). Volgens de onderzoekers is dit het gevolg van de positivistische kijk op wetenschap die bij medici domineert, terwijl zij voor een interpretatieve benadering hebben gekozen. Deze tegenstelling lijkt dialoog over de rapportage in de weg te staan.

De vliegers zijn ook gewend aan kwantitatief, positivistisch onderzoek dat regelmatig onder regie van het hoofd training wordt uitgevoerd. Bij de start van het onderzoek kreeg ik enkele recente rapportages. Niettemin leken ze nieuwsgierig naar de andere manier van onderzoeken die in dit verslag centraal staat. Achteraf is dit begrijpelijk. Vliegers leren namelijk al jong dat hun visie op de werkelijkheid relatief is en in hun permanente educatie blijft dit een punt van aandacht, zoals blijkt uit de observatie in paragraaf 11.4. Het denken in verschillende waarheden in plaats van in één absolute waarheid sluit dus aan bij hun cultuur en dit maakt het mede begrijpelijk dat zij interpreteren van verschillende perspectieven 'normaal' vinden.

Het inhoud geven aan member check en co-etnografie stuit in de praktijk op het probleem dat medici in de verkenning en vliegers tijdens het hoofdonderzoek zich lastig laten verzamelen door hun werkschema's en dat reacties op een andere manier verkregen moeten worden. Het lezen van een verslag moet ergens in die drukke praktijk gebeuren en dit heb ik zelf als grootse obstakel ervaren in dit onderzoek. De bereidheid om mee te denken leek er te zijn tijdens interviews en op basis van eerste reacties per mail. Dit doen kon er vervolgens echter bij inschieten. Dit leek erger te worden naarmate het verslag dikker werd. Voor het eindverslag kon echter een bespreking met vliegers die tevens trainingsmanagers zijn plaatsvinden, zodat een *face-to-face* reflectie hierop toch mogelijk werd als aanvulling op reacties per mail.

Thick description

Zoals eerder uitgelegd beschrijft een *thin* description feitelijk gedrag en geeft een *thick* description inzicht in de interpretaties van de onderzochte groep. Een interpretatieve benadering kent geen 'feiten', omdat subjectieve werkelijkheid het uitgangspunt is en daarom beoogt dit verslag een *thick* description te zijn. Volgens Den Hertog en Van Sluijs (1995) zijn etnografische verslagen vaak rijk en overdadig en is redundantie van informatie nodig om de betrouwbaarheid van de waarnemingen te kunnen achterhalen. Volgens Boeije (2005) moet een onderzoeker niet alles wat hij tegenkomt uitgebreid beschrijven, maar focussen op de interessante elementen om de lezer een vernieuwend perspectief te bieden. Het is echter lastig om in te schatten wat vernieuwend voor de lezer is. Volgens Patton (2002) gaat het om een beschrijving die zo rijk, gedetailleerd en concreet is, dat de lezer de wereld van de bestudeerde groep kan begrijpen en deze zelf kan interpreteren. Dit laatste heb ik als uitgangspunt genomen bij het opstellen van dit verslag. Ik heb getracht het conflictmanagement door vliegers en de wijzen waarop dit geïnterpreteerd kan worden zo te beschrijven, dat de lezer zelf conclusies kan trekken zonder overspoeld te worden door data.

Audit trail

Een onderzoek is betrouwbaar als andere onderzoekers het herhalen in dezelfde situatie, met dezelfde opzet en dezelfde tussen- en eindresultaten opleveren (Maso & Smaling, 1998). In de praktijk is herhaalbaarheid niet realiseerbaar, omdat de onderzoekssituatie te veranderlijk is volgens hen. Virtuele herhaalbaarheid is echter wel een kwaliteitsnorm en daarmee bedoelen ze dat het onderzoek op zodanige wijze uitgevoerd moet worden, dat

andere onderzoekers de gang van het onderzoek kunnen nagaan en hun eigen oordeel kunnen vormen.

Dit onderzoek heeft een flexibel ontwerp en de grotere besluiten zijn in dit verslag toegelicht, zoals de keuze voor een etnografische, interpretatieve benadering bij een luchtvaartmaatschappij na twee verkenningen bij respectievelijk een ziekenhuis en een onderwijsorganisatie. De gang van zaken binnen het hoofdonderzoek is in dit hoofdstuk toegelicht door inzicht te geven in de keuzes met betrekking tot dataverzameling en – analyse. Tijdens het onderzoek heb ik een aantal vraagstukken ontmoet, namelijk de representativiteit van de groep geïnterviewde vliegers, plus andere issues zoals het organiseren van de *member check*. Hoe ik daar mee omgegaan ben, heb ik zo goed mogelijk toegelicht. Ik heb gestreefd naar een zo groot mogelijke transparantie, zodat andere onderzoekers een oordeel kunnen vormen over gemaakte keuzes.

Negative case analysis

As an ethnographer immerses himself in data – sifting repeatedly through, say, field notes, reflexive diaries, interview transcripts, documents, and whatever other sources of data are at hand – negative case analysis is a technique of reflective inquiry designed to prevent him from settling too quickly on a pattern, answer or interpretation. Asking himself, ‘How do I know what I think I know?’ and ‘How would I know if my analysis missed some angle?’ (Schwartz-Shea & Yanow, 2009: p. 61)

Negative case analysis is dus een methode om grondig te analyseren en niet te snel te concluderen door voorbeelden te zoeken die strijdig zijn met inzichten die naar boven komen uit de data. Deze benadering heb ik allereerst ingebouwd door twee verschillende organisaties - een ziekenhuis en een luchtvaartorganisatie- te onderzoeken, wat geleid heeft tot onderlinge contrasten. Binnen het hoofdonderzoek is gebruikgemaakt van de *troublecase* methode en zijn zowel *trouble* als *trouble-less* cases verzameld. Deze combinatie zorgt voor contrasten in de data zelf die vergeleken zijn. Een derde methode om nieuwe invalshoeken te verzamelen is de keuze voor co-etnografie, waarbij vliegers en buitenstaanders een belangrijke rol spelen in het interpreteren van de data waardoor eenzijdig en snel concluderen voorkomen wordt.

Reflexivity

Uitgangspunt bij dit onderzoek is dat kennis alleen gecreëerd en begrepen kan worden vanuit het gezichtspunt van de personen die in een bepaalde organisatie werken. Iedereen acteert en schept betekenis in een bepaalde situatie, gebaseerd op de ervaring van die situatie en van de herinneringen en verwachtingen die worden meegebracht. Het gevolg is een scala van interpretaties (Schultz & Hatch, 1996). Omdat de onderzoeker ook zijn interpretatie heeft, is reflexiviteit of zelfreflectie van belang om de eigen interpretaties te kunnen scheiden van die van de onderzochte personen.

Researchers' demographic identities (gender, race, sexuality, social class, nationality and other components) manifested in dress, accent, physiognomy, and other elements of nonverbal communication, and other aspects of their phenomenological backgrounds (education, training, upbringing, and other elements of lived experience carried internally), contribute to a 'positionality' that can affect not only the character of the interactions and research questions posed, but also access to research sites and persons in them and the kinds of data co-generated with research participants (Schwartz-Shea en Yanow, 2009: p. 60)

In etnografie wordt de onderzoeker als onderzoeksinstrument beschouwd en daarom is het van belang dat hij zich bewust is van zijn positie, deze helder maakt en zich realiseert welke invloed deze op het onderzoek kan hebben. Zelfbewustzijn scherpt het onderzoeksinstrument aan (Brown, 1996 in Patton, 2002). Een andere onderzoeker ontwikkelt mogelijk andere relaties met de onderzochten, krijgt andere antwoorden en trekt andere conclusies bij dezelfde onderzoeksvragen. Ik heb ernaar gestreefd om me zo bewust mogelijk te zijn van mijn persoonlijke positie en deze in het verslag te verwoorden, zodat de lezer zelf conclusies kan trekken. Dit heb ik allereerst gedaan door in de ik-vorm te schrijven en niet in de derde persoon, waarmee ik me zou verschuilen achter een *view from nowhere* of een *god's-eye view* (Haraway, 1998 en Harding, 1993 in Schwartz-Shea & Yanow, 2009). Ten tweede beschrijf ik in deze paragraaf de belangrijkste aandachtspunten en spanningsvelden die ik persoonlijk tegenkwam in het onderzoek en die de resultaten mogelijk beïnvloed hebben. Het gaat om mijn relatie met reizen, vliegers, wetenschap en emergent onderzoek.

Reizen

Reizen heeft mij van jongs af aan geboeid en misschien is dat zaadje wel geplant met mijn geboorte in Nieuw-Zeeland. Opgegroeid in Nederland zocht ik al tijdens mijn studie internationaal vakantiewerk. De eerste was om enkele maanden als stewardess te werken op vluchten van en naar Mekka vanuit Saoedi Arabië. Een spannender studentenbaan kon ik me niet voorstellen, maar jammer genoeg werd dit contract omgezet in vliegen in Europa. Eenmaal afgestudeerd zocht ik een baan op het gebied van ontwikkelingswerk die mij in Afrika bracht. Mijn tweede baan bestond uit intern advieswerk vanuit het hoofdkantoor van Danone in Parijs, waarvoor ik in Europa en Amerika werkte. Na ruim tien jaar rondzwerven besloot ik in Nederland te gaan werken, omdat dit beter leek voor mijn persoonlijke en professionele leven. Veranderen van organisaties heeft namelijk een *slow* karakter en dat geldt ook voor een privéleven. Omdat ik in het Frans heb leren werken, krijg ik nog wel zo af en toe internationale adviesvragen en mijn partner komt uit Israël. Ondanks deze internationale kanten van mijn leven mis ik soms de afwisseling van het fulltime internationaal werken en dit onderzoek activeerde dat. De vliegers lijken echter ook te worstelen met de voor- en nadelen van veel reizen en dat relativeerde. Door mijn hiervoor geschetste achtergrond was een etnografische onderzoeksbenadering een natuurlijke keuze, evenals belangstelling voor discoursanalyse en Franse denkers als Foucault.

Identificatie met vliegers

Een tweede aandachtspunt betreft de identificatie met de onderzochte groep. Een bepaalde mate van inleven en identificeren is functioneel bij etnografisch onderzoek, maar 'over-identificatie' en 'over-rapport' zijn kenmerken van *going native*. Dit betekent dat de onderzoeker zijn perspectief kwijtraakt (Patton, 2002) en een kritische houding verliest (Gouldner, 1954 in Den Hertog & Van Sluijs, 1995). Een bepaald evenwicht tussen betrokkenheid en distantie is nodig en als organisatieadviseur is dit spanningsveld mij bekend. Een adviesopdracht bij journalisten, artsen of andere professionals leidt praktisch altijd tot de innerlijke vraag 'waarom heb ik zelf niet aan dit beroep gedacht?' Bij de vliegers gebeurde dit eveneens, omdat ook zij interessante verhalen over hun vak vertellen. Hier kwam bij dat ik vakmatig onder de indruk ben van de cultuurverandering en professionalisering waarin deze beroepsgroep progressie gemaakt lijkt te hebben. Wat zij doen, is wat anderen vaak graag willen. Cultuurverandering lijkt dus mogelijk en dat is inspirerend en bemoedigend. Deze cocktail van identificatie en bewondering hadden tot gevolg dat ik soms meer als ambassadeur dan als onderzoeker reageer(de) op opmerkingen als 'vliegers hoeven toch alleen maar protocollen te volgen' en 'het zijn buschauffeurs in de lucht'. Een onderzoeker moet zich bewust zijn van de invloed van een dergelijke identificatie, maar er niet door geobserveerd raken, las ik ergens. Het mag de *show* niet stelen en tot een dominante interpretatie leiden. Ik heb getracht dit te voorkomen door buitenstaanders te betrekken bij de interpretaties, al was de kritische blik van mijn promotor eigenlijk al genoeg om over-identificatie te voorkomen. Daarnaast zijn de vliegers bedacht op zelfgenoegzaamheid, zoals blijkt uit het volgende citaat uit een email die ik kreeg:

.....een gevoel wat ik overhoud aan het lezen van je verslag is, 'dat we het allemaal wel goed voor elkaar denken te hebben' qua conflictbenadering. Eigenlijk precies het soort complacency (ken er geen goed Nederlands woord voor) waar we zo voor proberen te waken....(coco1).

Ook andere vliegers waarschuwden me voor mooie verhalen. Dankzij de aanwijzingen van Alvesson en Karreman (2000) vond ik uiteindelijk mijn weg in de omgang met de interview- en observatieverslagen, al blijft het altijd een persoonlijke interpretatie.

Wetenschap

Het derde aandachtspunt is mijn verhouding met wetenschap. Van een aantal vakgenoten had ik de indruk gekregen dat een promotieonderzoek iets toevoegde aan hoe zij naar zaken kijkt, en dat in combinatie met een professioneel vraagstuk was mijn motivatie om te beginnen. Dit voornemen werd regelmatig sceptisch ontvangen in mijn omgeving en dit ging gepaard met eigen gemengde gevoelens bij het bestuderen van literatuur. Wat is de waarde van het deconstrueren van de 'echte' of symbolische werkelijkheid, als de conclusie vervolgens is dat deze constructies in de praktijk niet in zuivere vorm voorkomen? Pas later kreeg ik een concreet beeld van stapsgewijze kennisontwikkeling. Zo was Kurt Lewin de promotor van Morton Deutsch, en Morton Deutsch de promotor van Peter Coleman. Conflict is bij allen een belangrijk aandachtsgebied en ze lijken voort te

bouwen op elkaars denken. De theorieën lijken complexer en meeromvattend te worden. Daarnaast werkt Coleman niet meer als solist maar in een multidisciplinair team, dat conflict op meerdere sociale niveaus vanuit verschillende invalshoeken tracht te begrijpen. In het denken lijkt een verschuiving op te treden van essentialisme naar systeemdenken en lijkt het inzicht in de vraag waarom conflict ontstaat en hoe daarin te interveniëren is, te groeien. Dit is natuurlijk erg interessant en leerzaam, maar hoe voeg ik daar nog iets zinvols aan toe? Promoveren kost de maatschappij bijna een ton euro's en dat mag meer opleveren dan mijn persoonlijke ontwikkeling. Deze bewust geworden ambitie heb ik op een gegeven moment teruggebracht tot het voornemen om het conflictmanagement door vliegers in kaart te brengen, want dat leek me een belangrijk onderwerp dat nog niet eerder bestudeerd is.

Emergent onderzoek

Al enkele keren hiervoor heb ik aangegeven dat dit onderzoek een emergent karakter heeft en deze onderzoeksstrategie kan als volgt omschreven worden:

Openness to adapting inquiry as understanding deepens and/or situations change; the researcher avoids getting locked into rigid designs that eliminate responsiveness and pursues new paths of discovery that emerge (Patton, 2002: 40).

Een dergelijk onderzoek groeit dus stukje bij beetje en de onderzoekskeuzen worden niet alleen vooraf maar ook tijdens en na het uitvoeren van deelonderzoek gemaakt. Er is geen sprake van een strikte blauwdruk die nauwkeurig gevolgd wordt maar het onderzoekspad wordt stapsgewijs geconstrueerd. De belangrijkste reden hiervoor is dat de complexiteit van sociale systemen het onmogelijk maakt om vooraf nauwkeurig te bepalen welk onderzoek deze goed in kaart brengt (Smaling, 2013).

Terugkijkend typeer ik deze strategie vooral als werken op basis van voortschrijdend inzicht met betrekking tot het wat en het hoe van dit onderzoek. Voortschrijdend inzicht kan als volgt gedefinieerd worden:

Voortschrijdend inzicht komt veel voor in organisaties. Men blijkt achteraf kennis te hebben opgedaan die wezenlijk blijkt te zijn voor de oorspronkelijk keuze. Dusdanig wezenlijk dat men achteraf een andere keuze gemaakt zou hebben. (www.betekenis-definitie.nl).

Werken met voortschrijdend inzicht was een proces met frustraties. De spellingchecker biedt spontaan het woord 'emmerend' als alternatief voor 'emergent'. Dit is illustratief voor het gevoel dat zo af en toe ontstond door de twijfel of niet kostbare onderzoekstijd besteed is aan activiteiten die weinig opbrengen. Ik noem de twee belangrijkste inzichten die al doende gegroeid zijn. Het eerste inzicht betreft het besef dat het me om de *sweet spot of conflict* gaat. Dit inzicht is door de verkenning in het ziekenhuis toegenomen waar ik vooral te maken kreeg met geëscaleerde conflicten. Ook begon ik in te zien dat ik goed moet uitleggen in interviews wat beginnend conflict is omdat conflict gelijk gesteld lijkt te

worden met geëscaleerd conflict waarbij emoties hoog oplopen. Hierna heb ik in de tweede praktijkverkenning in de onderwijsorganisatie de lens gericht op beginnend conflict waarbij de *sweet spot* nog mogelijk is. Dit was theoretisch eenvoudig maar in de praktijk lastig. Personen die met beginnend conflict kampen, wilden zich namelijk niet bekend maken, vermoedelijk uit angst dat openbaar kan worden dat zij een probleem hebben.

Het tweede hoofdinzicht betreft de vraag hoe ik de diepere lagen bij de vliegers kan onderzoeken. Over het coderen van teksten zijn veel aanwijzingen te vinden maar dat leidde tot een beschrijving van oppervlakte fenomenen. Hoe breng ik de diepere lagen daaronder in beeld die iets zeggen over het waarom en waartoe? Hoewel de narratieve methode een snel groeiend onderzoeksveld is waar veel over geschreven wordt, heeft het me een half jaar zoektijd gekost om in de laatste pagina's van een artikel van Alvesson en Karreman concrete aanwijzingen te vinden die ik bruikbaar vond.

Had ik niet bij de start meteen kunnen beredeneren dat ik de *sweet spot of conflict* bij de vliegers wil onderzoeken en meteen kunnen bepalen dat de vierlagenmethode van Alvesson en Karreman daarvoor de geschikte methode is? En had mijn begeleider me niet meteen tot deze inzichten kunnen brengen? Wat begeleiding inhoudt is me echter ook met voortschrijdend inzicht duidelijk geworden en dit is goed omschreven in het volgende citaat:

The purpose of the PhD is to demonstrate that you can operate as an independent researcher and uncover new knowledge. If you expect your supervisor to know more than you about every aspect of your PhD, then you have missed the whole point (Rugg & Petre, 2004 in Basten & Van Tiggelen, 2013: 279).

Doel van een promotieonderzoek is dus om te demonstreren dat ik als onafhankelijk onderzoeker in staat ben om nieuwe kennis te ontdekken. Echter, de rol van individuele onderzoekers bij het in kaart brengen van complexe, sociale systemen wordt steeds meer gerelativeerd. Solowerken is ook hier steeds minder vruchtbaar. Om complexe systemen te kennen is samenwerking met andere wetenschappers maar vooral met betrokkenen nodig (Smaling, 2013). Gelukkig heb ik als organisatieadviseur veel ervaring in het ontwikkelen van kennis en inzicht met vele stakeholders. Het is vooral dit participatieve en interactieve aspect van emergent onderzoek dat ik - achteraf - als belangrijke meerwaarde beschouw.

BEVINDINGEN

Leeswijzer

- Citaten zijn schuin geschreven en zijn afkomstig van captains, copiloten of coco(piloten).
- Coco is de startersrang, copiloot de tweede en captain de derde en hoogste rang (zie tabel 7.2 voor toelichting op titels en tabel 6.5 voor aantallen).
- De captains, copiloten en coco's zijn niet individueel identificeerbaar maar genummerd om inzichtelijk te maken dat citaten van verschillende vliegers afkomstig zijn.
- Enkele citaten zijn wel identificeerbaar zoals van het hoofd recruitment en worden als zodanig geïntroduceerd.
- Cases en observaties staan in een wit hokje
- In hoofdstuk 9, 10 en 11 staan enkele grijze hokjes. Dit zijn constructies van de onderzoeker in woorden van de vliegers.

Hoofdstuk 7: Het werk van vliegers

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van het werk van vliegers met als doel om de context te beschrijven waarbinnen vliegers conflicten hanteren. Voor deze beschrijving is gebruik gemaakt van literatuur, interviews, observaties en documenten. Een deel van de interviewvragen is gericht op deze context en betreft het beroep, de hiërarchie en de samenwerking.

Dit hoofdstuk bestaat uit vier onderdelen. Het eerste onderdeel geeft algemene en wetenschappelijke perspectieven op vliegers. Het tweede deel gaat in op hun vakmanschap en meesterschap en beschrijft het beroep, de selectie en de opleiding. Het derde onderdeel is getiteld 'hiërarchie en carrière' en beschrijft hoe de vliegers zijn georganiseerd en hoe hun carrièreproces verloopt. Het vierde onderdeel betreft crews aan het werk en beschrijft de crewsamenstelling en het werkproces. Daarna volgen de interactie in de cockpit, tussen cockpit en cabine, tussen crew en passagiers en crew en grondpersoneel.

7.1. Perspectieven op vliegers

Het beroep van verkeersvlieger lijkt in de loop van de tijd verschillende beelden te kennen met vier typerende perioden (Bennett, 2006).

Pioniersfase van circa 1900 -1930

In 1903 wordt het vliegtuig uitgevonden door de Amerikaanse broers Wright en in 1909 vliegt het eerste vliegtuig in Nederland. De eerste vliegers hebben een risicovol beroep en werken solo in open cockpits van vliegtuigen van hout en canvas. Ze vliegen relatief laag, maken vele tussenstops en vinden zonder instrumenten hun weg. Ze leven een spartaans leven waarbij neerstorten een reëel gevaar is. De Saint-Exupéry (1943) die vlieger was, geeft in zijn kinderboek *Le petit prince* een inkijkje. De hoofdpersoon is met zijn vliegtuig in de Sahara neergestort en moet zelf zijn vliegtuig zien te repareren. Als vlieger maakt De Saint-Exupéry verschillende crashes mee en dit wordt hem uiteindelijk fataal. Tijdens de Eerste Wereldoorlog strijden vliegers voor het eerst mee en zij die vijf of meer vijandige vliegtuigen neerschieten, verwerven de status van 'ace'. Overheden kunnen dergelijke successen breed uitmeten om de bevolking een hart onder de riem te steken wat bijdraagt aan een heldenimago van vliegers (www.firstworldwar.com, 2015).

Ook in ons land is de pioniersfase risicovol en in 1929 wordt de Vereniging van Verkeersvliegers (VNV) opgericht om mede te zorgen voor het goed achterlaten van gezinnen van verongelukte vliegers (www.vnv.nl, 2013). In 1934 vindt bijvoorbeeld de eerste postvlucht over de Atlantische Oceaan naar Paramaribo plaats. Op de route liggen verschillende marineschepen om de bemanning te helpen bij de navigatie en om hen te redden bij neerstorten. Het experiment is landelijk nieuws en een bemanningslid vertelt dat hij niet alleen door een huilende echtgenote maar door een hele menigte wordt uitgezwaaid op Schiphol (Van der Molen in Viruly, 1934). In Paramaribo wacht opnieuw een menigte de bemanning op. In de pioniersfase worden vliegers als helden beschouwd die hun leven wagen voor het algemeen belang. De KLM en Engelse vliegmaatschappijen eren hen door foto's van captains aan passagiers uit te delen (Bennett, 2006).

Imperiale fase van circa 1930 -1960

De techniek van het vliegen ontwikkelt zich verder mede door de Tweede Wereldoorlog en het aantal vluchten neemt toe. Dit leidt tot internationale reglementering op vele fronten zoals opleiding, vlieg rechten, communicatie en verzekeringen. In 1947 richt de VN de *International Civil Aviation Organisation* (ICAO) op om de internationale groei en veiligheid te faciliteren. Bedrijven als Lockheed, Boeing en Douglas produceren inmiddels metalen vliegtuigen met instrumenten en industrialisering van de luchtvaart, gebaseerd op principes als efficiency, veiligheid en performance doet zijn intrede. Het beroep krijgt een rationeel en technisch imago en wordt hoofdzakelijk door mannen uitgeoefend. Tijdens de Tweede Wereldoorlog is er echter een tekort aan vliegers en wordt de rekrutering ook op vrouwen gericht. Het beroep wordt weleens afgeschilderd als creatief en sensitief omdat het moderne vliegtuig vergeleken kan worden met een muziekinstrument. Om deze reden kunnen vrouwen ook goede of zelfs betere vliegers zijn, is de gedachte. De rekrutering leidt in 1941 tot 935 vrouwelijke piloten in Amerika en kort daarna bestaat de *aviation workforce* daar voor ruim 30% uit vrouwen (Gant, 2003 in Bennett, 2006). Ook in Engeland zijn ruim 160 vrouwelijke vliegers actief om vliegtuigen van de fabriek naar het front te brengen (Spitfire Women, BBC, juni 2015). Na afloop van de oorlog worden zij echter weer naar huis gestuurd. Na de oorlog zet het rationele en technische vliegersimago zich voort, aangevuld met een vaderlijk, rustig en stressbestendig beeld van captains. Dit beeld van *the man who makes us feel safe* zou door luchtvaartmaatschappijen worden gekweekt om passagiers over te halen om per vliegtuig te gaan reizen (Ashcraft, 2007).

De eerste luchtvaartmaatschappijen worden rond 1920 opgericht, met name door landen met koloniën zoals Engeland, Frankrijk en Nederland die belang hebben bij het snel afleggen van grote afstanden. De KLM is de enige, nog actieve maatschappij en wordt in 1919 opgericht als 'Koninklijke Luchtvaart Maatschappij voor Nederland en Koloniën'. Echter ook landen zonder koloniën ambiëren een eigen *flagcarrier*. Passagiers behoren tot de nationale elite zoals regeringsleiders, leden van koningshuizen, diplomaten, hoge ambtenaren, artiesten en CEO's. Dit exclusieve gezelschap straalt af op de crews. Captains worden beschouwd als *lords of the sky* die het reizen per vliegtuig mogelijk maken wat toen nog niet vanzelfsprekend was. Stewardessen zijn vaak afkomstig van dezelfde elite als de passagiers en hoeven niet te werken voor een inkomen maar doen dit uit interesse. De crews hebben veel vrije tijd voor safari's, Nijlcruises en andere toeristische activiteiten en logeren in dezelfde exclusieve hotels als de passagiers. Kortom, de elite wordt vervoerd door een elite op kosten van de belastingbetaler. De meeste luchtvaartmaatschappijen zijn in handen van overheden die kosten echter ondergeschikt vinden aan het prestige van een eigen, nationale maatschappij. Crews zouden hierdoor een comfortabel en prestigieus leven leiden (Bennett, 2006).

Fase van ingenieurs en piloten van circa 1960-1980

De commerciële luchtvaart groeit verder uit en ingenieurs van vliegtuigbouwers ontwikkelen met vliegers grotere en snellere vliegtuigen die technisch steeds betrouwbaarder worden. In 1979 krijgt de film *The Right Stuff*, gebaseerd op een roman

van Tom Wolfe vier Oscars. Hierin gaan zeven Amerikaanse vliegers na een zware selectie als eerste astronaut met een primitief voertuig de ruimte in. Ze worden voortdurend met de dood bedreigd maar geen enkel gevaar schrikt hen af. Door hun moed bereiken ze de status van nationale held. In deze periode ontstaat echter het inzicht dat *pilot error* verantwoordelijk is voor 70% van de vliegongelukken. In 1977 vindt bijvoorbeeld in Tenerife de grootste vliegcrash ooit plaats waarbij een vliegtuig van KLM en Pan Am op elkaar botsen wat 583 personen het leven kost. Vele factoren spelen een rol waaronder het niet effectief corrigeren van een beslissing van de KLM captain door copiloot en boordwerktuigbouwkundige (Weick, 1990). Bij NASA¹⁹ start een initiatief dat uitgroeit tot wereldwijde Crew Resource Management (CRM) training om crews bewust te maken van hun beperkingen als mens. Het beeld dat Wolfe van vliegers geeft zou *The wrong stuff* zijn omdat overmoed één van de oorzaken van *pilot error* is (Helmreich & Foushee, 2010).

Ronald Reagan en Margaret Thatcher leggen in deze periode de basis voor privatisering en deregulering van de luchtvaart. Zij openen de markt voor *low-cost* maatschappijen die vliegen toegankelijk maken voor het grote publiek. Dit is een bedreiging voor de gevestigde orde. Maatschappijen als Pan Am zien zichzelf echter als een historische instituut dat vanzelfsprekend op de loyaliteit en het respect van passagiers kan rekenen. Deze blijken echter vooral geïnteresseerd in lage prijzen en gemak waardoor voormalige staatsbedrijven moeten gaan concurreren (Samsom, 1984 in Bennett, 2004). Pan Am kan zich niet aan deze verandering aanpassen en gaat in 1991 failliet.

Fase van de marketeers van circa 1980

Door de deregulering groeit het aantal vliegmaatschappijen exponentieel ondanks het faillissement van gerenommeerde partijen. Het aantal luchtvaartmaatschappijen groeit tussen 1980 en 2014 sterk²⁰ en de luchtvaart is nu een hypercompetitieve markt met een *dog-eat-dog* mentaliteit waarin alleen slimme partijen overleven en marketeers de hoofdrol vervullen (Bennett, 2006; Dekker, 2014). Vliegtuigen zijn nu vaak van kunststof, kleiner en zuiniger en vliegen wordt steeds veiliger. Het aantal ongelukken is vanaf 1980 gedaald van circa 300 naar circa 100 per jaar ondanks de wereldwijde groei van het aantal vluchten (ACRO, 2013). Airbus verwacht dat vliegen zal blijven toenemen dankzij de opkomst van een middenklasse in Afrika, Azië en Zuid-Amerika. Hierdoor zou het aantal vliegtuigen de komende 20 jaar wereldwijd verdubbelen van circa 19.000 naar circa 38.500 (Djalil, 2015).

Door de economische situatie en door de toenemende automatisering is het imago van vliegers minder bijzonder geworden. Er zijn meer en meer vliegers en een groot deel werkt bij *low-cost* maatschappijen met minder gunstige arbeidsvoorwaarden. Echter ook bij de oude, gerenommeerde organisaties nemen arbeidsvoorwaarden af om te

¹⁹ NASA= National Aeronautics and Space Administration

²⁰ Verschillende bronnen gaan uit van een verdubbeling tot vertienvoudiging tussen 1980 en 2014.

overleven²¹. Hierdoor is vliegen op een gewoon beroep gaan lijken waarvoor hard gewerkt moet worden op onaangename tijden. Ook de automatische piloot lijkt bij te dragen aan het imagoverlies en tot een *deskilled* beeld van vliegers te leiden als ‘buschauffeur in de lucht’. Tot slot zou CRM medeverantwoordelijk zijn voor het ‘weg engineren’ van de bijzondere status van captains omdat het de crew *empowers* waardoor zijn macht afneemt (Bennett, 2006).

Perspectieven op vliegers vanuit de wetenschap

Hiervoor zijn beelden van vliegers geschetst zoals deze zich afwisselen in de media. Echter ook in de wetenschap komen verschillende beelden voor. Zo is er het onderscheid tussen *old* en *new school* piloten. Helmreich en Foushee (2010) omschrijven de *old school* vlieger als volgt:

In the early years, the image of a pilot was a single, stalwart individual, white scarf trailing, braving the elements in an open cockpit. This stereotype embraces a number of personality traits such as independence, machismo, bravery and calmness under stress that are more associated with individual activity than with team effort (Helmreich & Foushee, 2010, p.5).

Old school vliegers zouden zich identificeren met de stoere, macho vlieger met een groot ego uit de tijd dat vliegers solo vliegen en een belangrijke rol vervullen in de Eerste en Tweede Wereldoorlog. Het stereotype beeld van de vlieger heeft volgens hen mogelijk een grond van waarheid. Het kan zijn dat de luchtvaart personen aantrok met de hiervoor geschetste macho karakteristieken en dat maatschappijen dit prototype selecteerden. Volgens Viruly (1934), een vlieger die boeken schreef over zijn beroep, zijn dorpelingen uit Havelte of Asperen meer geschikt dan wufte en zenuwachtige stedelingen. Dokter Havinga, een psycholoog die vliegers selecteerde voor verschillende maatschappijen in Nederland, omschrijft in de jaren tachtig de vlieger in het blad van de Nationale Luchtvaart als een individualist met een overmatig zelfvertrouwen die zich stoer gedraagt (Havinga, n.d., zie bijlage 8). Dit beeld van de zelfgenoegzame vlieger lijkt aan te sluiten bij het machtsperspectief op professionals dat beschreven is in hoofdstuk 3. Dit perspectief kwam mede tot stand door etnografische studies als *Boys in White: Student Culture in Medical School* (Becker, Geer, Hughes & Strauss, 1961) dat een beeld schetst van de wijze waarop jonge westerse mannen zich ontwikkelen tot arts. Het wekt de indruk van een op zichzelf gerichte, autonome gemeenschap die geen verantwoording aflegt, fouten verzwijgt, zich onfeilbaar opstelt en vindt dat patiënten dankbaar moeten zijn (Laqueur, 2002).

Door de toenemende complexiteit van vliegtuigen en door het toenemende inzicht in de menselijke beperkingen bestaat een cockpitbemanning voor veel vliegtuigtypen inmiddels uit twee tot vier personen. Het team vermindert de individuele werkbelasting evenals de

²¹ In 2015 zijn in Nederland CAO's afgesloten bij verschillende maatschappijen waaronder KLM met versoepelde arbeidsvoorwaarden

kans op fouten omdat de leden andere zaken waarnemen en elkaar kunnen corrigeren. De *new school* vlieger die na 1979 ontwikkeld is met behulp van CRM is een teamspeler die zich bewust is van zijn beperkingen (Helmreich & Foushee, 2010).

Het beeld dat ongelukken het gevolg zijn van feilbare vliegers wekt de indruk dat techniek en organisatie onfeilbaar zijn en dat wordt nu ook wel gezien als Newtoniaans of Tayloriaans denken uit de vorige eeuw (Dekker, 2012). Het lijkt te suggereren dat het vliegtuig en de organisatie perfect ontworpen zijn maar dat de *human factor* roet in het eten gooit met zijn feilbaarheid. Op dit moment is er ook aandacht voor de vraag hoe vliegers omgaan met complexe situaties en bijvoorbeeld improviseren om technologie en organisatie te corrigeren omdat ook deze beperkingen hebben (Dekker, 2012). Ook is er debat over de vraag of ongelukken te voorkomen zijn. De theorie over *High Reliability Organizations* (Weick & Sutcliffe, 2001) lijkt te suggereren dat dit mogelijk is, als betrokkenen erg hun best doen. Andere theorieën zijn pessimistischer en beschouwen ongelukken als onvermijdelijk bij technisch geavanceerd en complex werk (Perrow, 1984; Sagan, 1993 in Roberts, 2009). In de civiele luchtvaart zou het verschil tussen crisis en 'normaal' bovendien een minder onderscheidbaar karakter hebben dan in andere HRO sectoren. Continue, intensieve voorbereiding via simulatietraining op mogelijke *unexpected incidents* zou het onverwachte minder onverwacht maken. Incidenten die zich wereldwijd voordoen worden namelijk continu verspreid via rapportages zodat hierop getraind kan worden. Dit zou de kans dat een incident als crisis wordt ervaren, verlagen (Passenier, 2012).

Wat het antwoord op de vraag wie of wat feilbaar is ook is, passagiers willen veilig vliegen voor een lage prijs en crews en luchtvaartmaatschappijen worden in toenemende mate 'gecriminaliseerd' bij ongelukken (Dekker, 2011). Incidenten leiden namelijk vaak tot juridische en mediavervolging wat een averechts effect heeft op de veiligheid op lange termijn. Deze is namelijk gebaat is bij een goede balans tussen verantwoording afleggen en leren van fouten (Dekker, 2011). Een nieuwe lens in dit verband is die van *Resilience engineering*, een vorm van complexiteitsdenken (Bergström, Henriqson, & Dahlström, 2011; Dijkstra, 2007; Hollnagel, 2006; Hollnagel, Nemeth & Dekker, 2008). Hierbij wordt niet alleen bestudeerd wat fout gaat maar ook wat goed gaat. Goede en foute uitkomsten worden gezien als gevolgen van dezelfde onderliggende processen. Aangezien de luchtvaart relatief veilig is, biedt meer inzicht in de oorzaken van goed verlopende vliegoperaties mogelijk nieuwe inspiratie. Ook dit zou wel eens een *messy* proces kunnen zijn en wat doen vliegers dan eigenlijk? Resilience-onderzoek zou veiligheid zichtbaar maken dat tot nu toe weinig aandacht kreeg door de focus op onveiligheid (Hollnagel, 2014). Begrijpen hoe de *performance* in zijn geheel verloopt onder verwachte en niet verwachte omstandigheden zou nieuwe invalshoeken kunnen opleveren om nog meer te doen van wat goed gaat en minder van wat fout gaat.

Deze nieuwe lens biedt ook een nieuw perspectief op vliegers dat verwoord is in het volgende citaat van Dekker (2014):

This new era ...sees people as the source of diversity, insight, creativity, and wisdom about safety, not as the source of risk that undermines an otherwise safe system (Dekker, 2012, achterflap)

Dekker draait het beeld dat in de wetenschap lijkt te heersen van de vlieger als gevaar voor de veiligheid dus om en construeert hem als bron van veiligheid.

Uit voorgaande is op te maken dat er een caleidoscoop van media en wetenschappelijke constructies van de vlieger bestaat. Deze lijken begrijpelijk vanuit de historische context en vanuit voortschrijdend, wetenschappelijk inzicht.

7.2. CRM, veiligheid en conflicthantering

De menselijke factor in cockpit en crews is sinds 1979 een belangrijk onderwerp en het erkennen van de rol van *pilot error* was het begin van *Cockpit Resource Management* (CRM). John Lauber, psycholoog en lid van de *National Transportation Safety Board* van Amerika definieerde CRM als volgt (Helmreich & Foushee, 2010, p.5.):

CRM is using all available resources – information, equipment and people – to achieve safe and efficient flight operations.

ICAO heeft CRM als middel geadopteerd en richtlijnen voor gebruik ontwikkeld. CRM heeft wereldwijd geleid tot trainingsprogramma's voor vliegscholen en luchtvaartmaatschappijen. De Universiteit van Texas startte het *Human Factor Research Project* onder leiding van hoogleraar Helmreich en heeft een belangrijke rol vervuld bij de ontwikkeling van CRM. De burgerluchtvaart kent een internationale gemeenschap van luchtvaartmaatschappijen, universiteiten, toezichhouders, vliegtuigbouwers en andere betrokkenen. Zij ontmoeten elkaar regelmatig op congressen en houden elkaar op de hoogte van inzichten en onderzoeksresultaten met betrekking tot vliegveiligheid waaronder CRM. ICAO is een belangrijke moderator van deze ontmoetingen.

Sinds haar ontstaan in 1979 is CRM geëvolueerd en Helmreich, Merritt en Wilhelm (1999) spreken twintig jaar later van de vijfde generatie CRM. Een belangrijke ontwikkeling is de integratie van techniek en *human factor* onderwerpen in de opleiding van piloten. Deze vindt plaats rond cases, afkomstig uit de praktijk. Een andere belangrijke ontwikkeling is de verspreiding van CRM naar andere beroepsgroepen. Na verloop van tijd werd de betekenis van de afkorting 'CRM' veranderd van *Cockpit Resource Management* in *Crew Resource Management*. Doel hiervan was het belang te onderstrepen van een goede samenwerking tussen cockpit- en cabinepersoneel voor een veilige operatie. Niet alleen vliegers maar ook stewardessen en grondpersoneel volgen CRM training. Programma's kennen aanpassingen aan nationale en organisatieculturen van vliegmaatschappijen.

Een derde belangrijke ontwikkeling betreft de visie op menselijke fouten. In 1997 werd tijdens het negende symposium over *Human error in aviation* geconcludeerd dat menselijke fouten vaak veroorzaakt worden door systeemfouten en dat preventie vooral een zaak is van een goed systeemontwerp (Jensen, 1997). Reason (1995) heeft inzichtelijk gemaakt met een *Swiss cheese model*²² hoe organisatie- en managementfactoren in combinatie met persoonlijke condities van personeel, de oorzaak van menselijke fouten kunnen zijn. Fouten worden sindsdien minder gezien als losstaande incidenten en meer als een samenloop van ongunstige factoren in een keten. Keten- of systeemverbetering is mogelijk als fouten gerapporteerd en geanalyseerd worden. Hiernaast kwam de focus ook steeds meer te liggen op het proactief omgaan met fouten. Naast het evalueren van fouten uit het verleden worden potentiële fouten nu ook voorspeld om ze te voorkomen of mitigeren. Bij KLM is sinds enkele jaren *Threat & Errormanagement* onderdeel van de *briefing* om het anticiperen op fouten en risico's te bevorderen.

Effectiviteit van CRM

Naar de effectiviteit van CRM wordt regelmatig onderzoek gedaan. Een voor de hand liggend meetpunt is de ontwikkeling van het aantal vliegongelukken in de burgerluchtvaart. Hoewel het absolute aantal ongelukken en slachtoffers is gedaald ondanks een wereldwijde groei van de luchtvaart, vinden Helmreich, Merritt en Wilhelm (1999) dit geen goede maatstaf om de effectiviteit van CRM te bepalen. Het getal is namelijk erg laag en zegt daarom nog weinig. Zij hebben tools ontwikkeld om de impact van CRM op vliegers te meten zoals attitudemetingen, performance-evaluaties door peers en observaties in simulator en vliegtuig. Algemene conclusies over de effectiviteit van CRM zijn hier niet uit te halen omdat de CRM programma's van luchtvaartmaatschappijen verschillen. Een individuele luchtvaartmaatschappij kan hiermee echter wel haar eigen progressie volgen.

Niet alle vliegers omarmen CRM en Helmreich, Merritt en Wilhelm (1999) verklaren dit als volgt. Sommige vliegers zien het als *psycho babble* van het management met als doel hun gedrag te controleren. CRM roept dus ook weerstand op. Personen die zich er weinig van aantrekken, *cowboys* of *boemerangs* genoemd, zijn in elke luchtvaartmaatschappij bekend bij collega's en management. Helmreich, Merritt en Wilhelm (1999) hebben een verklaring voor deze weerstand. Volgens hen zijn veel personen CRM gaan zien als teambuilding en zijn zich niet bewust van het doel daarvan. Om deze reden is de vijfde generatie CRM gepositioneerd als *errormanagement*. De oorsprong van CRM, namelijk het verminderen van ongelukken, kwam terug als primaire focus. Een belangrijk element hierbij is bewustwording van menselijke en systeembepalingen. Helmreich, Merritt en Wilhelm (1999) beschrijven de relatie tussen de vijfde generatie CRM en fouten als volgt:

²²Het gatenkaasmodel tracht te verklaren hoe in een organisatie ongelukken kunnen ontstaan. Het model is afkomstig van Reason en wordt ook wel het cumulatief-effectmodel genoemd. Het model bestaat uit plakken kaas met gaten. Elke laag is een verdedigingslaag. Een ongeluk kan ontstaan als gaten in elkaars verlengde liggen (Dowd, 2010).

CRM is not and never will be the mechanism to eliminate error and assure safety in a high risk endeavor such as aviation. Error is an inevitable result of the natural limitations of human performance and the function of complex systems. CRM is one of an array of tools that organizations can use to manage error (Helmreich, Merritt & Wilhelm, 1999, p. 9).

Een belangrijk onderdeel van CRM is vliegers bewustmaken van hun beperkingen en van het gevaar van een onkwetsbare en zelfverzekerde houding. Dit negatieve aspect van de vliegerscultuur die Helmreich en Merritt (1998) ook bij medici aantroffen, werd een nieuw aandachtspunt van CRM. Creweffectiviteit werd geherformuleerd als het gezamenlijk voorkomen en managen van fouten. Hoewel individuen fouten maken, kunnen groepsleden als vangnet optreden en elkaars fouten signaleren. Dit geldt ook voor systeemfouten als deze gerapporteerd worden. Het belang van het voorkomen van fouten zullen ook de *cowboys* inzien, was de redenering. Over het effect van deze herpositionering van CRM zijn geen gegevens gevonden.

CRM en conflicthantering

Bestaand onderzoek naar conflict in de cockpit focust vooral op technisch conflict zoals potentiële botsingen tussen vliegtuigen of conflicterende informatie van instrumenten (Palmer, 1983; Thomas, & Wickens, 2006; Xu & Rantanen, 2007; Xu, Wickens & Rantanen, 2007). Deze onderzoeken hebben als doel technische systemen te verbeteren evenals de interactie van de vliegers daarmee. Onderzoek naar sociaal conflict tussen personen is ook gevonden en betreft hoofdzakelijk de communicatie tussen de cockpit en de verkeersleiding (Duong & Hoffman, 1997) of de wijze waarop coördinatie binnen de cockpit verbeterd kan worden door het fysieke ontwerp daarvan (Sun et al., 2011). Ander onderzoek naar sociaal conflict van vliegers heb ik niet aangetroffen.

CRM bestaat doorgaans uit de volgende onderdelen:

CRM includes optimizing not only the person-machine interface and the acquisition of timely, appropriate information, but also interpersonal activities, including leadership, effective team formation and maintenance, problem-solving, decision-making, and maintaining situation awareness (Shuffler et al., 2010: p.5).

Het onderwerp conflicthantering wordt niet expliciet genoemd en in het CRM standaardwerk leggen Helmreich en Foushee (2010) uit dat groepsprocessen zoals conflict lastig te bestuderen zijn. Het meeste onderzoek is gedaan naar inputfactoren zoals crewsamenstelling, hun conditie en houding en naar outputfactoren zoals veiligheid en efficiency. Het groepsproces daartussen is nog grotendeels een *black box*. In het CRM standaardwerk wijden Helmreich en Foushee (2010, p.24) enkele regels aan conflict in een paragraaf over communicatie en besluitvorming. Zij adviseren om bij onenigheid de verschillende meningen goed te bestuderen en escalatie te voorkomen door te focussen op het wat en niet op het hoe. In de CRM trainingsmanual van KLM voor beginnende captains wordt aandacht besteed aan verschillende interpersoonlijke processen die een rol spelen bij conflict zoals leiderschap en communicatie. Aan conflictmanagement zelf

wordt een halve pagina gewijd en een matrix getoond van Robert Blake en Jane Mouton die onderzoek hebben gedaan naar leiderschap. Zij ontwikkelden de *managerial grid* waarin zij zorg om mensen en zorg om resultaat onderscheiden (Blake, Mouton & Zwiers, 1968). Zij werkten net als Robert Helmreich bij de Universiteit van Texas en waren betrokken bij de ontwikkeling van CRM. KLM gebruikt hun grid om stijlen op het gebied van leiderschap, communicatie en conflicthantering te beschrijven. Volgens de trainingsmanual bestaat topgedrag van vliegers in conflictsituaties uit probleem oplossen waarbij zorg om mensen en zorg om resultaat samengaan. Het conflict uit de weg gaan, sussen of op je strepen staan zijn minder gewenst.

Geringe aandacht voor conflict is volgens Dekker en Nyce (2014) te begrijpen vanuit het Newtoniaanse paradigma dat lange tijd in onderzoek naar beroepen die gevaarlijk werk doen, heeft geheerst. Deze visie zou een onrealistisch harmonieus beeld schetsen van het leven in organisaties en zich geen zorgen maken over macht en conflict omdat rationele professionals zich daar niet mee bezig zouden houden.

7.3. Vakmanschap en meesterschap

In de volgende paragrafen ga ik nader in op de arbeidsmarkt van vliegers en hun opleiding. Verder licht ik toe hoe KLM vliegers selecteert en ontwikkelt. Daarna sta ik stil bij de motieven van vliegers voor de keuze van hun beroep en hun beroepseer.

De arbeidsmarkt van verkeersvliegers

Het werk van vliegers bestaat uit het besturen van een vliegtuig en dit onderzoek focust op de civiele luchtvaart. Deze vliegers heten verkeersvlieger en Nederland telt in 2013 circa 3500 werkzame en circa 1000 werkloze verkeersvliegers volgens de Vereniging van Nederlandse Verkeersvliegers (VNV). Piloten in de EU moeten over een brevet beschikken dat is afgegeven door een gecertificeerd opleidingsinstituut. De opleiding moet aan Europese wetgeving voldoen en bestaat uit theorie en praktische vaardigheden. Brevethouders zijn geregistreerd bij de Inspectie van het ministerie van Infrastructuur en Milieu²³. Een brevet is beperkt geldig en verlenging gebeurt periodiek op basis van een proeve van bekwaamheid. Vliegers van KLM worden hiervoor twee maal per jaar getest in de simulator. Als dit goed verloopt evenals de medische keuring, wordt hun brevet verlengd.

Verkeersvliegers zijn verenigd in de eerder genoemde Vereniging van Nederlandse Verkeersvliegers (VNV), de vakbond en beroepsvereniging van de verkeersvliegers. Het totale aantal leden in 2013 bedraagt circa 5000 waarvan er circa 3500 werkzaam zijn bij één van de zes Nederlandse luchtvaartbedrijven. De VNV vertegenwoordigt 95% van de verkeersvliegers die hier werken. De VNV die oorspronkelijk het karakter van een

²³ Het registeren is uitbesteed aan het KIWA

weduwen- en wezenfonds had, zorgt nu onder andere voor goede arbeidsvoorwaarden en CAO's. Het bevorderen van de vliegveiligheid is echter het hoofddoel (www.vnv.nl, 2013).

De opleiding tot verkeersvlieger

Nederland heeft zes vliegopleidingen, erkend door de Inspectie van het ministerie van Infrastructuur en Milieu. De Rijksluchtvaartschool werd als eerste opgericht in 1946. De toenmalige directeur van KLM, Albert Plesman, wist de politiek ervan te overtuigen dat vliegveiligheid een overheidsverantwoordelijkheid is waardoor het Rijk de opleiding ging financieren. In de jaren negentig is de opleiding verzelfstandigd en aan KLM overgedragen. De school ging verder als KLM Luchtvaartschool en heet nu KLM Flight Academy (www.vnv.nl, 2013). Andere erkende opleidingen zijn bijvoorbeeld CAE Nationale Luchtvaart School en Martinair Vliedschool. De opleiding tot vlieger kent een zware selectie. Naast de vereiste vooropleiding zijn psychotechnisch onderzoek, onderzoek naar vliegvaardigheid, medische keuring en een aanname gesprek bepalend voor toelating (www.vnv.nl, 2013). Uit de interviews met KLM vliegers blijkt dat zij geselecteerd zijn uit honderden kandidaten, soms is de ratio zelfs één op duizend personen.

De opleiding verschilt per vliedschool, duurt circa twee jaar en bestaat uit een theoretisch en een praktisch gedeelte. Technische vakken zoals meteorologie, navigatie en operationele procedures maar ook human factor vakken als communicatie, fysiologie en psychologie vormen het theoretische deel. Het praktische deel vindt plaats in de simulator en in het vliegtuig en bestaat uit het daadwerkelijk besturen van verschillende vliegtuigtypes in verschillende situaties. Studenten die de eindstreep halen ontvangen een Commercial Pilot Licence waarmee ze bij een luchtvaartmaatschappij kunnen gaan werken (Verheijen, 2002; www.pilootworden.nl, 2013; www.vnv.nl, 2013).

De opleiding tot verkeersvlieger moet de vlieger zelf betalen. Volgens de ABN AMRO kost de opleiding gemiddeld € 135.000,- en duurt het 13 tot 17 jaar voordat een piloot zijn lening heeft terugbetaald. (www.abnamro.nl, 2013). Volgens de VNV is het niet ongebruikelijk dat een vlieger aan het eind van de opleiding een studieschuld heeft van € 150.000,- of meer voor opleiding, levensonderhoud en huisvesting (www.vnv.nl, 2013).

Selectie

Vliegers worden geselecteerd op gezagvoerderpotentieel volgens de competenties die daarvoor zijn opgesteld. Dat is uitdagend bij iemand van rond de twintig jaar volgens het hoofd *recruitment*. Volgens de competentiegids bestaat het functieprofiel van de captain uit zes gedragscompetenties. Het functieprofiel van de copiloot en de cocopiloot zijn in feite hetzelfde als van een gezagvoerder en door het vervullen van verschillende functies zijn ze in staat om door te groeien naar het vereiste niveau van gezagvoerder. De zes gedragscompetenties zijn sturend leidinggeven, stressbestendigheid, vakkundigheid, overzien van bedrijfsprocessen, besluitvaardigheid en klant- en servicegerichtheid. Bij elke competentie is beschreven welk gedrag gewenst is en hoe gedrag onder, op of boven de norm te herkennen is. De competenties zijn de basis voor de permanente educatie.

Bij KLM is de *new school* vlieger uitgangspunt bij de selectie volgens enkele geïnterviewden. De captain, verantwoordelijk voor *recruitment* legt uit dat hij er begrip voor heeft dat jonge vliegers een groot ego kunnen hebben als ze van de vliegschool af komen zoals blijkt uit het volgende citaat:

Vaak zijn ze als enige geselecteerd uit hun vriendenclub en hebben ze de eindstreep gehaald terwijl andere studenten zijn afgevallen. Dat je je dan zelfverzekerd voelt begrijp ik. Zelfverzekerdheid is goed, maar als het omslaat naar arrogantie is dat vervelend. De maatschappelijke trend is wel dat iedereen assertiever wordt waarbij een bepaalde mate van assertief gedrag nodig is in de cockpit. Vliegers hebben zelfvertrouwen nodig om samen onverwachte incidenten op te lossen. Maakt me niet uit wat er gebeurt, we lossen dit op, moet de basisattitude zijn. Te assertief gedrag dat zich uit in betweterij en profileringsdrang probeert onze afdeling echter te identificeren. Sommige jonge kandidaten weten niet dat zij zich zo opstellen en hebben feedback nodig waarna ze alsnog het voordeel van de twijfel kunnen krijgen. Een goede vliegfile, maar ook de ontwikkelbaarheid van bepaalde competenties zijn daar wel een voorwaarde voor.

Volgens het hoofd recruitment heeft KLM de afgelopen 30 jaar een belangrijke culturomslag gemaakt en komen grote ego's binnen de maatschappij minder voor.

Permanente educatie en observatie

KLM heeft een trainingsprogramma waarbij elke vlieger, onafhankelijk van zijn rang, vijf maal per jaar wordt geobserveerd. Vliegers bezoeken vier maal per jaar de simulator. Twee maal per jaar vindt een *Proficiency test* plaats waarin ze moeten laten zien dat ze nog steeds over de vliegskills beschikken die bij hun functie horen. Eén van de testen wordt gebruikt om het brevet met een jaar te verlengen op voorwaarde dat ze ook medisch goedgekeurd worden. De twee andere simulatorsessies heten *Type Recurrents* en bestaan uit een *up date* van vliegekennis en - skills op basis van wetgeving, nieuwe procedures of incidenten uit de afgelopen periode. Het programma wordt afgestemd met de toezichthouder en dit leidt tot vraagstukken waarmee in de simulator wordt geoefend. Ook is er ruimte voor verzoeken om bepaalde skills te oefenen. Er wordt een open sfeer gecreëerd om van fouten te leren en om kritiek op procedures en beleid op tafel te krijgen, legt een instructeur uit.

Iemand heeft misschien een hele goede reden om een procedure niet toe te passen waar ik nog nooit aan gedacht heb. De Divisie ook niet. De procedures kunnen continu verbeterd worden. Het is een document dat in beweging is door ervaring (copiloot4).

De vijfde jaarlijkse observatie vindt in het vliegtuig zelf plaats door middel van een *Line Check*, analoog aan een LOSA wat *Line Operations Safety Audit* betekent. Deze audit vindt gedurende een normale vlucht plaats en wordt uitgevoerd door een route-instructeur. Deze vliegt mee in de cockpit en observeert hoe de crew gedurende een gewone vlucht

opereert. LOSA is ontwikkeld aan de universiteit van Texas in de jaren tachtig van de vorige eeuw en heeft onder andere als doel te evalueren hoe CRM in de praktijk wordt toegepast. De focus is op het functioneren van de crew als systeem en niet op individuele vliegers.

De observaties die vijf maal per jaar plaatsvinden, worden uitgevoerd door vliegers die tevens instructeur zijn. Zij integreren de technische en *human factor* cq CRM issues in de trainingen.

CRM wordt nu gegeven door vliegers en dat maakt de training ook beter. De trainers kennen alle termen en weten precies hoe het zit. Je bent sneller geneigd iets van een collega aan te nemen dan van iemand die het net niet begrijpt. Met al die training onderscheiden we ons van de concurrent. Leidt tot een beter bewustzijn van veiligheid en van wat de klant wil. Goed omgaan met elkaar helpt ook in de omgang met de passagier. Die heeft ook zijn waarheid waar je mee dealen moet (captain10).

Vanaf de vliegschool went een vlieger eraan dat hem om de twee tot drie maanden de maat genomen wordt door collega's en dat hij feedback krijgt op zijn functioneren. Naast het jaarlijks terugkerende trainingsprogramma, zijn er specifieke trainingen bij wisselingen van rol en type vliegtuig. Bij de overstap naar een ander type vliegtuig, volgen vliegers een training om wegwijs te worden in het nieuwe toestel. Coco's die co worden volgen trainingen in respectievelijk teambuilding, omgang met passagiers en inzicht in de markt en bedrijfsprocessen. Copiloten die captain worden volgen een training in leiderschap. De basis van deze niet-technische trainingen is CRM. Een maal per drie jaar volgen cockpit- en cabinepersoneel een gezamenlijke CRM training.

Meesterschap

Uit voorgaande blijkt dat vliegers veel tijd aan hun ontwikkeling besteden. Het programma van permanente educatie is gemaakt voor personen die het vak al beheersen. De training voorkomt dat vliegers wegzakken, zorgt dat hun vakmanschap op peil blijft en dat ze meegaan met eisen van nieuwe vliegtuigtypen, rollen, technologie en tijdgeest. KLM heeft ervoor gekozen om alle training, inclusief de CRM training, uit te laten voeren door tot instructeur opgeleide vliegers. Uit onderzoek blijkt dat regelmatig terugkerende training door vakgenoten het meest effectief is (Helmreich & Merrit, 1998).

Omdat de instructeurs zelf vliegen, vinden zij dat ze in staat zijn om de technische en sociale aspecten van het vliegerschap te integreren. Door het begeleiden van veel simulatorsessies zeggen zij dat ze goede en betere besluitvorming in concrete situaties herkennen en kunnen werken aan het verhogen van het gemiddelde niveau. Zie bijvoorbeeld de volgende observatie:

Elk minivlucht wordt meteen nabesproken. De vliegers geven aan wat ze zelf vinden van hun prestatie en de instructeur geeft feedback. Als hij de besluitvorming goed vindt maar ruimte ziet voor excelleren dan kaart hij dit aan. De instructeur werkt vanuit het principe dat training gedragsverandering is op basis van eigen inzicht. Dit uitgangspunt staat op een poster in het trainingslokaal en de instructeur lijkt dit te volgen. Hij kaart bijvoorbeeld iets aan maar schrijft niet iets voor. *Neem het mee, denk er nog eens over na, doe er je voordeel mee*, zijn opmerkingen die hij maakt. Vliegers moeten zelf concluderen dat ze iets op een andere manier gaan doen legt hij na afloop uit. Daarom schrijft hij niets voor maar 'plant hij een zaadje'. (observatie)

De keuze voor het beroep

Uit de interviews blijkt dat veel vliegers al van jongs af aan vlieger wilde worden. Vaak is het een jongensdroom die uitgekomen is. De een groeide op onder de rook van een vliegveld of woonde in een straat met vliegers. Een ander ging al op zijn vijftiende zweefvliegen. Vijf geïnterviewden hebben een vader die piloot is en mochten al jong meevliegen in de cockpit.

Ben de luchtmacht in gegaan omdat dat een jongensdroom is. Mag je misschien niet zeggen maar als je straaljagerpiloot kunt zijn, dan staat dat hoog in de favorietenlijst van de meeste jongens. Had nooit gedacht dat dit beroep voor mij weggelegd was. Bleek toch zo te zijn en daar heb ik enorm van genoten. Wat me aantrekt in het vak is dat je altijd bezig bent met een team van mensen. Is nu hier in de burgerluchtvaart nog meer zo. Dat je pas een mooie prestatie neerzet als je er met z'n allen wat moois van maakt. Had er nooit over gedacht dat ik dat kon totdat ik een advertentie zag staan en deze heb ingevuld. Ik studeerde toen, kreeg een positieve reactie en rolde van de ene ronde naar de andere (captain2).

Veel vliegers hadden niet verwacht door de selectie heen te komen en sommigen gaan pas solliciteren als een andere studie tegenvalt. Als het lukt de vliegschool af te maken en aangenomen te worden moet blijken of de droom uitkomt. De meeste geïnterviewden beleven veel plezier aan hun beroep en geven daarvoor de volgende redenen, in volgorde van het aantal citaten:

Voordelen	Voorbeelden	Aantal citaten
Fascinatie met vliegen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dat zo'n kist van wel 400 ton de lucht in gaat</i> ▪ <i>Je door de wolken heen veilig verplaatsen in een aluminium pijp met 300- 400 personen en liters brandstof</i> ▪ <i>Een grote machine beheersen en besturen</i> ▪ <i>Een fantastisch uitzicht en boven de wolken altijd zon</i> 	25
Afwisseling	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Elke reis biedt verrassingen, je weet nooit wat je te wachten staat</i> ▪ <i>Je kunt doorstromen naar andere vliegtuigtypes</i> ▪ <i>Je kunt er iets bij doen, nevenfuncties als instructie geven, inspectie doen</i> ▪ <i>Je kunt gezagvoerder worden. Als manager heb je dan te maken met het bedrijf</i> 	19
Mensenwerk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Je gaat veel met mensen om, collega's, passagiers, werkt in een team</i> ▪ <i>Je zet pas een mooie prestatie neer als je er met z'n allen iets moois van maakt</i> ▪ <i>Elke week trek je met elkaar op als crew en daar maak je een leuke tijd van.</i> ▪ <i>Leuke mensen. s' Avonds eet je vaak met elkaar. De gezelligheid</i> 	14
Reizen, avontuur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ergens op de wereld nieuwe dingen zien</i> ▪ <i>Het avontuur, het reizen, de nachtstops</i> ▪ <i>Een terrasje in Lissabon of New York maken het werk compleet</i> ▪ <i>Ik vertrek zo naar Azië en werk 14 uur. Blijf daar 3 dagen en vlieg in 15 uur terug. Is dat 5 dagen werken? Ik ga op reis en heb daar zin in</i> 	9
Levensstijl	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Het is geen 9 tot 5 baan, je hebt vrijheid, het is een way of life</i> ▪ <i>Mijn vrouw vliegt ook, we zijn een vliegend gezin</i> ▪ <i>Doordeweeks thuis, in het weekend in het buitenland lopen, een nacht werken</i> ▪ <i>Thuis kun je echt vader zijn, sporten, je huis opknappen</i> ▪ <i>Je kunt er een bedrijfje naast hebben</i> 	9
Inkomen, zekerheid, status	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Je verdient goed en hebt goede baanbescherming</i> ▪ <i>Tot mijn pensioen heb ik een baan en daarna een goed verzorgd inkomen</i> ▪ <i>Het is een stoer beroep dat het op feestjes fantastisch doet</i> 	8
Uitdaging, excellentie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Alles zo fine tunen, de kleine dingen eruit halen zodat het net wat mooier, sneller en efficiënter gaat</i> ▪ <i>De combinatie met de human factor waar 1 plus 1, 3 kan worden</i> 	6

Tabel 7.1.: Voordelen beroep van vlieger in volgorde van het aantal citaten

Nadelen zijn er uiteraard ook. Het is een fysiek zwaar beroep door tijdsverschil en nachtwerk. Naarmate vliegers ouder worden, krijgen ze hier meer last van en duurt herstel langer leggen ze in de interviews uit. Ook is het lastig om er een sociaal leven op na te houden door de onregelmatige werktijden. De sociale kant van het werk gaat een van de vliegers na verloop wat tegen staan. Steeds weer opnieuw *socializen* vindt hij vermoeiend. De voordelen lijken echter op te wegen tegen de nadelen en de geïnterviewde vliegers zijn van plan dit beroep tot hun pensioen te blijven uitvoeren. Eén hoopt zelfs dat de pensioenleeftijd wordt opgerekt omdat hij 56 jaar veel te jong vindt om te stoppen. Een ander legt uit dat hij niets anders kan, dat zijn werk erg gespecialiseerd is en dat hij niet zomaar een andere, goed betaalde baan vindt. De meerderheid wil doorgaan omdat ze het een boeiend vak vinden.

Beroepseer

Volgens een geïnterviewde leggen vliegers veel eer in hun beroep. Een ander geeft een voorbeeld en zegt dat hij van het ambacht is, alles van de machine weet en dat dat zijn beroepseer is. Volgens een van de managers zijn vliegers perfectionisten die erg bezig zijn om het goed te doen. *Kritiek moet je goed onderbouwen anders wordt het 'ja maar....'*. Instructeurs zeggen dat zij hun woorden met zorg kiezen en voorkomen dat hun feedback twijfel oproept over het vliegerschap. Verschillende vliegers geven aan dat ze hard getroffen worden als iemand zich inmengt in hun vliegpraktijk en hen onprofessioneel of zelfs onveilig noemt zoals blijkt uit het volgende citaat:

Ik accepteer dat je me een lul vindt maar ik accepteer niet dat je me onveilig noemt. Als je dat serieus meent, stap ik nu af (captain8).

7.4. Hiërarchie en carrière

Rollen en typen vliegtuigen

De cockpitbemanning kent de volgende drie rollen:

Rol	Andere namen	Bijnaam	Aantal strepen
Captain	Gezagvoerder	Baas	4
Copiloot	First Officer		3
Coco	Second Officer, Cruise Relief Co-Pilot, 2e2e	Baby co	2

Tabel 7.2.: Rollen in hiërarchie

KLM gebruikt vooral de woorden captain, copiloot en coco om de drie rollen aan te duiden en deze zijn in dit rapport overgenomen. Er zijn echter ook andere namen en bijnamen. De captain wordt ook wel 'de baas' genoemd en dit woord gebruiken de captains zelf soms ook. De coco wordt soms 'baby co' genoemd wat niet altijd gewaardeerd wordt door betrokkenen blijkt uit de interviews. De omvang van de cockpitbemanning is afhankelijk van de vliegduur. Langere vluchten bestaan uit een cockpitcrew van vier vliegers met een

captain, twee copiloten en één coco. De vliegers opereren in tweetallen die afwisselend vliegen en rusten. Captains, copiloten en coco's kunnen allemaal vliegen en in noodgeval kan één vlieger het toestel landen. Binnen de crew is er wel sprake van verschillende rollen.

Inhoud van de rol van captain, copiloot en coco

Volgens de wet luchtvaart moet er bij elke vlucht een gezagvoerder aangewezen worden en moet hij zich aan boord van het vliegtuig bevinden. Hij is ervoor verantwoordelijk dat de vlucht uitgevoerd wordt volgens de wettelijke regels, ook als hij zelf niet het stuurorgaan bedient. Hij mag afwijken van wettelijke regels of procedures als dit veiliger is dan het respecteren ervan. Afwijkingen moeten na afloop gemeld en verantwoord worden. Zodra de vliegtuigdeuren dicht zijn, heeft de captain het volledige gezag over het vliegtuig en de personen en goederen daarin. Volgens de wet heeft hij ook de bevoegdheden van de hulpofficier van justitie en mag hij bijvoorbeeld personen aan boord vastzetten en daarvoor liggen handboeien in de cockpit. Ook is hij ambtenaar van de burgerlijke stand en kan hij huwelijken voltooien en overlijden en geboortes wettig vaststellen. Als de captain niet in staat is zijn functie te vervullen, neemt de copiloot het gezag over. In een van de *manuals* is in klare taal uitgelegd wat van de wet moet en wat het bedrijf van hen verlangt volgens een captain. Ze krijgen tijdelijk de zeggenschap over een vliegtuig dat vele miljoenen euro's waard is, waar 200 tot 400 passagiers inzitten en dat beladen is met allerlei goederen. Hij is eindverantwoordelijk voor vele zaken die anderen voor hem uitvoeren zoals blijkt uit het volgende citaat:

Ik ben eindverantwoordelijk en heb veel gedelegeerde verantwoordelijkheden. Voor belading, passagiers, het vliegen. Heb net een paar uur liggen slapen en moet er dan op vertrouwen dat mijn minder seniore collega's elke situatie kunnen oplossen. Is een enorme verantwoording, met name de gedelegeerde. Zo zijn er gevaarlijke goederen aan boord gekomen. Ik zie die niet en moet ervan uitgaan dat de shipper en de collega's van ons bedrijf er op een juiste manier mee omgegaan zijn. Als ze aan boord komen accepteer ik met een druk op de knop dat dat allemaal goed gebeurd is en goed beladen is. Wat betreft de passagiers moet ik vertrouwen dat het security orgaan op Schiphol hen goed gecheckt heeft. Ben afhankelijk van mijn cabinepersoneel voor het behandelen van agressie en ziekte aan boord. Ben verantwoordelijk voor nogal wat zaken die niet in mijn hand liggen maar die wel onder mijn verantwoordelijkheid vallen. Daarvoor moet je een goed vertrouwen hebben in het bedrijf (captain12).

De captain heeft volgens het functieprofiel drie rollen, namelijk die van vlieger, manager en ambassadeur. Naast de vliegtechnische opleiding volgt hij trainingen in leiderschap en klant- en servicegerichtheid om deze rollen te vervullen. De copiloot is meestal een ervaren vlieger die zich vooral op het vliegen zelf concentreert volgens geïnterviewden. Zijn rol beperkt zich tot de technische kant van het vak. De coco werkt op grote vliegtuigen die lange, intercontinentale vluchten maken. Hij mag geen start of landing uitvoeren maar ontlast de cockpitbemanning tijdens de kruisvlucht zodat deze kan rusten. Daarom heet hij onder andere *cruise relief co-pilot*.

Crewsamenstelling en rangorde

Crews bestaan uit een combinatie van cockpit- en cabinepersoneel. Middelgrote vliegtuigen hebben twee vliegers en doorgaans vier stewardessen. Grote vliegtuigen hebben vier vliegers en meer dan tien stewardessen oplopend tot achttien personen. Het cabinepersoneel heeft ook een rangorde te herkennen aan strepen op het uniform. Deze strepen zijn van zilver en niet van goud zoals bij het cockpitpersoneel. Het aantal strepen varieert van één tot vijf. Een stewardess in de *economy class* heeft één streep en in de *business class* twee. In middelgrote vliegtuigen is dit tevens de leidinggevende of purser. Grote vliegtuigen kennen verschillende persers. De assistent purser heeft drie strepen en de purser vier. Sommige vliegtuigen hebben een senior purser met vijf strepen.

Klimmen in de hiërarchie

Carrière maken gebeurt bij KLM op basis van senioriteit in plaats van prestatie of andere criteria. Een veilige vluchtoperatie vraagt om een goede samenwerking en daarom is de onderlinge concurrentie beperkt door dit promotiesysteem. Klimmen in de hiërarchie gebeurt op basis van een regeling die is vastgelegd in de CAO. De functies zijn verdeeld in blokken van gelijke zwaarte. De rol van captain in een middelgroot vliegtuig is bijvoorbeeld even zwaar als die van een ervaren copiloot in een groot vliegtuig. Alle vliegers staan op een senioriteitslijst en op datum van indiensttreding wordt de vlieger onderaan gezet en krijgt hij een nummer. Bij vertrek van vliegers die hoger staan, schuiven vliegers naar boven op in de lijst bij voldoende presteren.

De vlieger moet zijn functie een bepaalde periode uitoefenen om te kunnen promoveren. Als er functies vrijkomen, wordt een biedingsprocedure gevolgd. Vliegers die aan de beurt zijn kunnen hun belangstelling kenbaar maken voor een horizontale of verticale functiewisseling. De toewijzing van de vacatures gebeurt op basis van de senioriteit van de geïnteresseerde vliegers. Zij-instromers zoals vliegers van de luchtmacht of andere vliegmaatschappijen krijgen een plaats onderaan de lijst. Als ze captain zijn leveren ze strepen in en beginnen ze als coco. De doorstroom naar volgende functies is voor iedereen afhankelijk van de economische situatie. In goede tijden groeit het aantal vliegtuigen en kan het stijgen snel gaan. In economisch mindere tijden gaat de doorstroom langzamer en doen vliegers meer ervaring op in hun rol.

Captain op een groot, intercontinentaal vliegtuig met veel passagiers is de hoogste functie in het loopbaansysteem. Niet iedereen kan of wil dit punt bereiken en de weg erheen kent persoonlijke voorkeuren. De een kiest ervoor om al jong de rol van captain te vervullen op een klein vliegtuig, de ander geeft de voorkeur aan de rol van copiloot in een groot vliegtuig.

Je hele leven als coco en co is een opleiding tot captain. Je ziet de goede en minder goede voorbeelden. Net als thuis. Je groeit op bij je ouders en neemt daar dingen van mee voor later. De kinderen pikken het op van de volwassenen en zo is het in de luchtvaart ook. Je ziet wat wel en niet werkt. Dat vliegen kunnen we allemaal. Het is de managementtaak van de gezagvoerder die je op die manier erbij leert (captain12).

Als coco vind ik het leuk om mensen te analyseren. Hoe doet deze captain dat? Dat vind ik leuk, zo wil ik het later ook doen. Zo bouw je je eigen pilootzijn op. Je bent namelijk bezig captain te worden. Ik wil captain worden die alle eigenschappen heeft van de captains die ik bewonder. Captains die ik goed vind doen het op hun eigen manier, betrekken iedereen en creëren een open sfeer. Zo'n captain praat natuurlijk tegen passagiers, geeft er een eigen smaakje aan en dat vind ik leuk. Zo iemand lacht veel, gooit er een grapje doorheen en breekt het ijs (coco2).

Nevenfuncties

Vliegers kunnen nevenfuncties vervullen zoals instructeur, inspecteur of manager en circa 20% van hen doet dit.

Voor nevenfuncties moet je solliciteren en als je uitgekozen wordt betekent dat dat je je werk goed doet. Soms word je gevraagd en dat is een blijk van waardering van het bedrijf, iets waar je trots op mag zijn. Nevenfuncties zijn leuk en zorgen voor afwisseling. Sommigen zijn lucratief omdat het extra geld oplevert (captain10).

Nevenfuncties kunnen de vlieghiërarchie doorkruisen. Enkele geobserveerde simulatorsessies werden geleid door copiloten die tevens instructeur zijn. Als instructeur bepalen zij of captains hun brevet mogen verlengen. Nevenfuncties doorkruisen echter niet de senioriteitslijst. Als de hoogste manager van de Vliegdiensdienst vliegt en in de cockpit terecht komt naast een vlieger die hoger op de lijst staat, dan zal laatstgenoemde als gezagvoerder optreden. Alle nevenfunctionarissen, inclusief het management, blijven vliegen en maken voldoende vliegunen om hun brevet te behouden.

Disfunctioneren en sancties

Disfunctioneren en sancties daarvoor komen weinig voor volgens een aantal geïnterviewden zoals blijkt uit de volgende citaten:

Voorwaarde voor het promotiesysteem op basis van senioriteit is dat je heel zeker bent van de kwaliteit van je personeel. Minder dan 1% valt uit door disfunctioneren. Door strenge selectie aan de poort in combinatie met opleidingen in elke fase, werkt de geleidelijke, automatische stijging goed (captain11).

Bij functioneringsproblemen zal er alles aan gedaan worden om iemand te helpen om alsnog het gewenste niveau te bereiken. Als extra training niet werkt, komt een beoordelingscommissie bij elkaar die bepaalt wat er moet gebeuren. Dit gebeurt maar een paar keer per jaar. Teruggaan naar de vorige functie is dan de eerste optie en ontslag op basis van disfunctioneren komt zelden voor (captain4).

Tijdens de luchtmachtopleiding ging je op een kratje staan om te vertellen wat voor stoms je had gedaan. Dan bedankten anderen je. Dat krenkt je ego een beetje want je bent toch perfectionist en wil het goed doen. Als het fout gaat baal

je ervan. Het schaadt je carrière echter niet. Als je een fout een paar keer maakt dan zegt men dat je wat extra moet oefenen. Als je iemand aanneemt dan is die goed genoeg geselecteerd. In principe schaf je hem dan bij via training en coaching. Ontslag is in principe niet nodig. Gebeurt praktisch nooit hier (coco1).

Disciplinaire maatregelen omdat iemand een grens overtreedt komen een paar keer per jaar voor, volgens het management. Ook hier is een procedure voor met hoor- en wederhoor en de mogelijkheden om te schorsen, salaris in te houden en te ontslaan. Informele gesprekken om ongewenst gedrag aan te kaarten komen vaker voor. Uit de gesprekken blijkt dat het van belang is je *file* schoon te houden. Op de voorlichtingsbijeenkomst van de vliegschool wordt al gewaarschuwd dat ongewenst gedrag tot een rapportage in het persoonlijke *file* kan leiden. Eenmaal aan het werk bij de vliegmaatschappij kunnen incidenten daar ook toe leiden. Bij interesse voor nevenfuncties kunnen dergelijke rapportages kansverlagend werken.

We hebben als uitgangspunt om iets van incidenten te leren in plaats van te straffen. Daarom hebben we weinig sancties. Je moet wel iets heel stoms gedaan hebben dat ook op papier staat, wil je sancties krijgen. Mensen kunnen wel een reputatie hebben. Als iedereen je een hufter vindt, dat lijkt me niet fijn. Ik zou me daar niet lekker bij voelen. Zo iemand kan bijvoorbeeld geen nevenfunctie krijgen. Dat kun je zien als een informele sanctie. Die wordt dan niet geschikt gevonden. Dat wordt dan wel bekend en gaat als een lopend vuurtje rond (captain10)

KLM streeft een *just culture* na (Dekker, 2012 -b) en dat betekent dat de balans gezocht wordt tussen veiligheid en verantwoordelijkheid. Personeel wordt niet gestraft voor fouten omdat het doel is om samen van fouten te leren. Blijkt echter dat er sprake is van bewuste overtreding, nalatigheid of opzettelijk destructief gedrag dan wordt er wel een lijn getrokken. Er wordt gestreefd naar een atmosfeer van vertrouwen om vliegers aan te moedigen om informatie te delen maar een *just culture* streeft ook naar duidelijkheid over de grens tussen acceptabel en onacceptabel gedrag.

7.5. Crews aan het werk

Wisselende crews

KLM werkt met steeds wisselende crews wat in de luchtvaart gebruikelijk is. Dit is een veiligheidsmaatregel die tot doel heeft routinegedrag te voorkomen en elkaar scherp te houden.

Vliegers gaan anders te veel op elkaar vertrouwen en dan gaat een controlelement verloren. Je moet elkaar constant challengen en bevragen (captain2).

Crews gaan meestal drie tot vijf dagen met elkaar op pad. Binnen Europa voeren ze een aantal vluchten uit en overnachten ze samen in verschillende steden. Op de langere vluchten vliegen ze heen en terug en verblijven ze samen een aantal dagen op

bestemming. Op Schiphol ontdekken crewleden met wie ze gaan werken. De kans is klein dat ze elkaar kennen en dat ze elkaar na de vlucht nog een keer ontmoeten.

Zodra we elkaar ontmoeten gaan we gelijk aan elkaar snuffelen. Vinden we elkaar leuk? Wil je koffie? Zal ik met je meelopen? 15 minuten lang gaan we citchatten. We wennen aan elkaar, net als een paar honden. Als we naar het vliegtuig gaan zijn we al een eenheid en dat is ongelofelijk belangrijk (coco4).

Je moet altijd even wennen en in het algemeen pakken we het snel op. Na een halve dag zit je goed, vul je elkaar aan en weet je wat elkaars sterke en zwakke punten zijn. Daar ga ik bewust naar op zoek (captain6).

Een aantal jaar geleden heeft KLM *Threat & Error management* geïntroduceerd, een CRM module die tot doel heeft om bij de *briefing* risico's en kansen op fouten in kaart te brengen. De persoonlijke situatie van teamleden is hier onderdeel van. Als iets hen afleidt, worden zij uitgenodigd dit te melden. Voor de captain is dit een gelegenheid een compliment te geven voor openhartigheid (Tullo, 2010). Hiermee bekrachtigt hij goed gedrag en moedigt hij andere teamleden aan tot openheid. Een vlieger legt uit dat hij meldde dat hij thuis problemen had.

Ik heb zelf niet zo lang geleden problemen gehad in mijn relatie en dan vertelde ik dat ik thuis niet zo lekker zat. De ander kan dat maar beter weten zodat hij me kan bijsturen als ik afwezig ben. Ik zorgde ervoor dat mijn collega daar alert op was. Het is heel belangrijk dat je weet wat je aan elkaar hebt (copiloot4).

Een captain legt uit dat de crew zo sterk is als de zwakste schakel en dat hij deze zo snel mogelijk probeert te identificeren. Hij checkt hoe het met de crewleden gesteld is om te bepalen in welke mate ze in staat zijn hun werk goed te doen.

Als de copiloot net gescheiden is en zijn ex een rotwijf noemt dan zit hij niet lekker in zijn vel en dat is een stapje in de richting niet goed presteren. Misschien heeft hij ook niet goed geslapen. Nog een stapje erbij. Een stewardess van 23 is misschien verliefd en heeft stress. Een vrouw van 43 is misschien net gescheiden. Als ik het gevoel heb dat er iets met iemand is dan wil ik meer weten. 'Je bent onrustig, hoe is het thuis?' Dan komt er iets. 'Ben je gespannen? Wat kan ik doen om je rustig te maken?' Soms komt er iets waaruit blijkt dat iemand nu niet geschikt is om te vliegen. Dan zeg ik, 'Ga gauw naar huis jij. Zo heb ik niks aan jou. We zijn in een werkomgeving en je kunt je werk nu niet doen'(captain7)

Het werkproces in de cockpit

Veilig van A naar B vliegen is het gemeenschappelijke doel van de cockpitbemanning en de geïnterviewden lijken hier niet aan te twijfelen. Daarna komen zaken als efficiency en service. Voor de uitvoering van het werk zijn procedures opgesteld. Deze zijn vastgelegd in boeken en KLM heeft deze overgezet naar tablet.

Vliegers kennen 20 tot 30% van de procedures uit hun hoofd en dat is 98% van de procedures die ze dagelijks gebruiken. Naast de normale operatie, beheersen ze ook de beginstappen van procedures voor bijzondere situaties zoals bijvoorbeeld brand. Hiermee kunnen ze de situatie meteen containen (captain11).

Ook de taakverdeling in de cockpit is omschreven. De captain en de copiloot kunnen beiden vliegen en wisselen regelmatig van rol. Doorgaans vliegt de een heen en de ander terug en hiervoor onderscheiden de procedures een *pilot flying* en een *pilot monitoring*.

De pilot flying bedient het stuurorgaan en de pilot monitoring assisteert daarbij. Stel ik ben als copiloot pilot flying en we krijgen tijdens de start een motorstoring. Omdat ik pilot flying ben, voel ik het vliegtuig aan. Ik moet dan aangeven wat er moet gebeuren. Ik voel het stuurwiel, ben met mijn voeten aan het sturen, bedien eventueel de automaat. Dat hoort bij de rol. De captain is mij aan het assisteren. Ik ben dan in de lead en geef aan wat te doen (copiloot4).

De interactie captain – copiloot

Zoals eerder aangegeven is de *human factor* een belangrijk aandachtspunt bij het veiliger maken van de luchtvaart. Een belangrijk aspect hiervan is de interactie tussen de captain en de copiloot.

Als een vlieger niet durft te zeggen wat hij vindt dan komt de veiligheid in geding. Tenerife is een voorbeeld van wat wij niet willen. De gezagvoerder heeft niet geluisterd naar de copiloot, de copiloot twijfelde en de captain overruledde hem. Met behulp van CRM is sinds de jaren negentig gestreefd naar een vlakke autoriteitsgraad in de cockpit (coco4).

Een instructeur die testvluchten doet en studenten begeleidt bij hun eerste, echte vlucht legt uit hoe hij hen stimuleert om hun mond open te doen.

Zo'n student kijkt tegen me op omdat ik captain ben en instructeur. Ik word op een voetstuk gezet en toch heb ik zijn paar ogen hard nodig. Ik zie ondanks mijn ervaring dingen over het hoofd die hij wel ziet. Dat wil ik wel bespreekbaar maken. Ik zeg dan: 'We opereren in een crew. Ik ben niet helderziende, ik heb geen zweep. Ik kan 80% van de tijd jou voorzien van informatie, instructies en vragen. En toch zal jij – al is het met één opmerking – mij moeten challengen en alert houden (captain11).

Verschillende captains geven aan dat de co's mondig zijn en hun zegje doen en dat ze hun input soms hard nodig hebben. Andere captains leggen uit dat co's daarbij wel wat hulp kunnen gebruiken en uitgenodigd moeten worden om een drempel over te komen. Speak-up moet je leren legt een vlieger uit in het volgende citaat:

In de luchtmacht word je geleerd om niet gesloten te zijn. Ze moedigen je aan om te zeggen wat je vindt en niets achter te houden. Over alles kan worden gepraat. Als je haar niet goed zit, zeggen ze dat. Dat is af en toe hard. Je mag je wel verdedigen maar je kunt er ook je voordeel mee doen. Toen ik nog jong was, was ik vaak verbouwereerd. Overbluft. Naarmate het vaker gebeurt, ga je erover nadenken. Dat ik er het de laatste keer niet mee eens was bijvoorbeeld. Speak-up moet je leren. Als iemand kritiek op je heeft mag je er best even over nadenken en als je goede argumenten hebt mag je erover praten. Ik werd daarin aangemoedigd (captain2).

Een captain legt uit dat hij als copiloot gewend was veel tips en kritiek te krijgen maar dat dat veel minder werd toen hij captain werd zoals uit zijn citaat blijkt:

Ik vraag bewust naar feedback omdat ik anders scheefgroei in mijn functie. Bovendien zitten vliegers die net van de opleiding komen fris in de stof en die kunnen me scherp houden (captain5).

Een voormalige captain die nu als coco opereert in een groter toestel, geeft aan dat hij nu meer zijn best moet doen om iets in te brengen omdat hij tegen de rangen moet opboksen. Als captain was dat makkelijker. Een coco geeft aan dat captains verschillend omgaan met zijn inbreng.

Ik voel snel aan hoe de sfeer is. Als ik een grap maak en die wordt opgepikt en er wordt gelachen dan weet ik dat ik als coco iets kan zeggen. Soms komt het echter moeilijk op gang. Er zijn oude captains die niet veel meer zeggen. Of norske figuren. Als ik iets zeg, bedankt de een me en de ander trekt zich er weinig van aan al doet hij het vaak wel. In de cockpit wordt alles opgenomen op de voice recorder en als die afgeluisterd wordt dan ben ik net zo goed de Sjaak²⁴ als ik niets zeg. Dat is mijn taak (coco2).

Diversiteit in de cockpit

Geïnterviewde vliegers zitten een aantal dagen op elkaars lip in de cockpit en vinden het prettig om met gelijkgestemden te werken.

We zijn gelijkgestemde mensen met dezelfde interesse en manier van denken. Dit maakt de samenwerking goed en natuurlijk. Gelijkgestemd betekent dezelfde ideeën over het leven hebben. Zelfde interesses en hobby's. Dat zorgt voor een makkelijke aansluiting. Dat kletst makkelijker. Dan denk je dezelfde kant op. Als dat matcht heb je aan een half woord genoeg. Als het klikt heb je een gezellige tijd gedurende de helft van je leven (copiloot2).

²⁴ De Sjaak zijn = de pineut zijn. Nieuwe uitdrukking die nog niet in woordenboeken voorkomt

Meerdere vliegers geven aan dat als het klikt, het overleg beter is. Ze vinden het dan makkelijker om een verschil van mening aan te snijden omdat de drempel laag is. Uit de gesprekken blijkt dat er meerdere gebieden zijn waardoor er soms minder aansluiting is. Het verschil in leeftijd kan groot zijn. Een coco van begin twintig scheelt dertig jaar met een ervaren captain van begin vijftig. Het generatieverschil kan afstand creëren net als het verschil in sekse. Vijf procent van de vliegers bij KLM is vrouw en volgens sommige vliegers is het even wennen om daar mee te vliegen. Sommige mannen vinden het leuk omdat ze dan ook eens over iets anders kunnen praten. De vrouwelijke vlieger die geïnterviewd is heeft het gevoel erbij te horen. Het klikt niet met iedereen maar dat geldt ook voor mannen volgens haar:

Ze vinden je of gezellig of iemand waar ze niets mee hebben. Dan maakt het niet uit of je man of vrouw bent. Als het gezellig is, is het gemakkelijker. We moeten de sfeer goed houden, dat staat in onze taakomschrijving. Ik doe dat door respect te tonen, te praten, te chitchatten, gezellig te kletsen en het niet moeilijk te vinden om daadwerkelijk iets te zeggen (copiloot1).

Andere verschillen die genoemd zijn hebben te maken met waar het beroep geleerd is, geloof, politiek, leefstijl, werkstijl of hart voor het bedrijf. *KLM spuit de vliegers blauw zodra ze binnenkomen*, leggen enkele vliegers uit. Blauwe vliegers dragen het bedrijf een warm hart toe maar andere vliegers zien dat als meelopen. Uit het volgende citaat blijkt dat het – ondanks alle mogelijke verschillen- meestal wel klikt met de onbekende collega's:

Je kent elkaar niet en moet wel meteen op hoog niveau acteren en samenwerken. Over het algemeen heb je vrij snel in de gaten of het op het persoonlijke vlak gaat werken. In de ruim twintig jaar dat ik vlieg was dat gevoel minder dan tien maal afwezig; zat ik met iemand van een andere planeet. Gelukkig is iedereen professioneel als het gaat om het uitvoeren van zijn of haar taak. Daardoor komt de vluchtuitvoering niet in gevaar; iedereen wil tenslotte weer veilig thuis komen. Dat maakt dit beroep wel bijzonder. Als je bepaalde namen bij collega's laat vallen dan hoor je snel wat ze van hem/haar vinden. Of het prettig samenwerken is of niet (captain16).

Interactie cockpit – cabine

In het vliegtuig werken cockpit en cabinepersoneel samen en uit de gesprekken komt een beeld tevoorschijn van twee verschillende werelden die andere talen spreken zoals blijkt uit de volgende citaten:

Het cockpitpersoneel is directer en het cabinepersoneel is liefelijker in de omgang (copiloot1).

Het cabinepersoneel raakt lost in space als je zo direct bent (captain 6).

Verschillende vliegers geven aan dat zij hun best doen om anders te communiceren als ze met de cabine te maken hebben. De cockpitbemanning bestaat uit twee tot vier vliegers en de cabinebemanning is vaak omvangrijker. Binnen KLM vormen cockpit en cabinepersoneel twee verschillende divisies. *Dit kan tot spanningen leiden in het vliegtuig wanneer de divisies niet op één lijn zitten*, volgens een van de vliegers. CRM betekent effectief gebruik maken van de hele crew en daarom volgen cockpit- en cabinepersoneel elke drie jaar gezamenlijk een training om samen de vlucht zo veilig mogelijk te maken. *Stewardessen hebben heel veel informatie en zien dingen die wij niet zien en daarom is een goede verstandhouding essentieel*, legt een van de captains uit. Op bestemming gaat de crew als geheel vaak iets gezelligs doen en dat kan hieraan bijdragen:

Als je samen een leuke reis hebt en op het buitenstation elkaar als mens hebt leren kennen - verhalen over kinderen, hobby's, etc. – dan kan dat enorm bijdragen aan een goede sfeer aan boord. Als je elkaar goed leert kennen tijdens een stop, heb je minder conflict. Stel ik weet dat de zus van een collega kanker heeft en ze is een beetje afwezig dan weet ik dat ze bezig is met rouwen of wat dan ook. Als ik weet wat iemand meemaakt kan ik veel beter inschatten als er iets in het werk is (captain5).

Interactie crew – passagiers

Passagiers een prettige reis laten maken is een belangrijke taak van de crew. De captain heeft daarom ook een ambassadeursrol en wordt geacht aandacht te besteden aan passagiers. Welkom heten bij ontvangst. Een praatje maken in de *business class* met belangrijke, vaste klanten. Zo krijgen ze contact met passagiers. Enkele vliegers vergelijken de cabine met een vliegend dorp en er zou elke vlucht wel een conflict met een passagier zijn. Vliegen is hun dagelijkse bezigheid maar voor passagiers is het een gigantische bron van stress volgens hen. Naast stress speelt toenemende mondigheid zoals blijkt uit de volgende citaten en observatie:

De maatschappij verandert en passagiers worden mondiger. Vroeger was vliegen iets voor de elite, tegenwoordig vliegt iedereen. In de maatschappij is er minder ontzag voor gezag. Vroeger was je een halfgod, nu ben je gewoon een man met vier strepen waar je tegenaan mag schelden (captain 5).

Mensen worden mondiger en hebben minder respect voor autoriteit, stewardessen of vliegers. Ze hebben lak aan je. 'Ik zit hier, wat nou stoelriemen om. Doe ik thuis ook niet.' Vroeger was het 'Oh, we gaan vliegen, ik doe wat de stewardess zegt.' Tegenwoordig is het: 'Knip – meer cola, stoelleuning recht op, waarom?' Men heeft minder respect voor de autoriteit aan boord. Als het helemaal fout gaat en we gaan crashen dan weten ze het niet meer. Dan moeten we het allemaal wel weten anders staat het gelijk op Twitter. Jan van drie hoog achter, iedereen vliegt. Iedereen vindt zich lekker belangrijk : ' Wat gaat die stewardess mij vertellen?' Veel drank erbij bij doorverbindingen. Acht uur vliegen, twee liter bier erin. Dat maakt het erger (copiloot2).

In de simulator krijgen vliegers een casus waarbij een aantal passagiers tijdens het taxiën naar de startbaan, opstaan om een stewardess te waarschuwen dat er iets niet ok is. De stewardess belt de cockpit en de vraag is hoe deze reageert. Bij de nabespreking in het leslokaal legt een vlieger uit dat zijn eerste reactie was – *shut up and sit down, hoe serieus neem je passagiers die zich zorgen maken over een rubberen strip?* In tweede instantie na overleg met zijn collega, vond hij dat hij een kijkje moest gaan nemen. Hij parkeerde het vliegtuig en ging de cabine in. In alle geobserveerde sessies wordt het signaal serieus genomen. De casus is afkomstig uit de praktijk waar steeds meer incidenten met mondige passagiers voorkomen. (observatie)

Interactie crew – grondpersoneel

Een crew heeft te maken met verschillende partijen op de grond. Dit kunnen afdelingen van de eigen maatschappij zijn die zorgen voor de vluchtplanning, de boekingen van passagiers, technische ondersteuning, etc. Het kunnen ook afdelingen van de luchthaven zijn of entiteiten als de luchtverkeersleiding of de marechaussee. Met al deze partijen wordt samengewerkt op de grond en soms in de lucht via de telefoon of via een andere verbinding. Voor deze samenwerking zijn procedures en contracten die bij de crew bekend zijn.

Vliegers maken deel uit van een divisie en hebben een *operations manager*²⁵ waarmee ze contact hebben als dat nodig is. Collega's van dezelfde divisie ontmoeten ze bij opleidingen, in de simulator of op de luchthaven. Afstemming binnen de divisie gebeurt grotendeels digitaal omdat de aard van het werk regelmatig groepsoverleg onmogelijk maakt. Het meeste contact met collega's hebben vliegers met de crews aan boord.

²⁵ operations manager - voorheen chef vlieger genaamd - is de leidinggevende van een groep vliegers die in hetzelfde type vliegtuig werken

Hoofdstuk 8: Hoe gaan vliegers met conflict om?

In dit hoofdstuk volgt een beschrijving van de wijze waarop vliegers met conflict omgaan en hiervoor is gebruik gemaakt van de interviews, observaties, documenten en gezamenlijke interpretaties met de vliegers van deze resultaten. De interviews en observaties in de simulator hebben 83 cases opgeleverd van beginnend conflict. Deze zijn gecodeerd en geanalyseerd conform de uitleg in hoofdstuk 6 en de resultaten hiervan zijn in dit hoofdstuk verwoord. Het hoofdstuk bestaat uit negen paragrafen. De eerste paragraaf gaat in op frequentie, betrokkenen en issues van beginnend conflict. De tweede paragraaf geeft een overzicht van de normen die de vliegers hanteren bij het aankaarten daarvan en van de drie processen die daarna voorkomen. De paragrafen vier tot en met zes gaan dieper op deze drie processen in. In de paragrafen zeven en acht volgt een beschrijving van de rol van derde partijen en van individuele vliegers in deze processen. In de laatste paragraaf worden de interactiepraktijken met theorie vergeleken. Dit hoofdstuk is geïllustreerd met schuin geschreven citaten en met observaties van vliegers in de simulator. Ook zijn tien cases geheel of verkort weergegeven.

8.1. Conflict, cases, frequentie, partijen

Definitie van conflict en cases

Voor de definities van beginnend conflict, conflict en constructief conflictmanagement zoals gehanteerd in dit onderzoek verwijs ik naar paragraaf 3.4. In de interviews zijn cases verzameld van beginnend conflict dat gedefinieerd is als een verschil dat benoemd is zodat het gehanteerd kan worden. Sommige vliegers moesten eerst goed nadenken omdat ze conflict associëren met ernstige, geëscaleerde situaties zoals conflict met het management over het wel/ niet halen van de *Proficiency Check* waardoor het brevet niet verlengd dreigt te worden. Deze interpretatie leidde ertoe dat een aantal vond dat ze geen conflicten hebben. Na uitleg over beginnend conflict gaven ze voorbeelden. In praktisch alle gevallen gaat het om conflicten die afgerond zijn en waarvan geen verdere ontwikkeling te verwachten is omdat de betrokkenen vermoedelijk niet meer zullen samenwerken of omdat de casus al lang geleden plaatsvond. In totaal zijn er 89 cases verzameld waarvan er twee *real time* geobserveerd zijn in de simulator. De overige 87 cases zijn afkomstig uit de interviews waarvan 85 cases in het verleden plaatsvonden. Per case is de volgende informatie verzameld: wie zijn betrokken, waar gaat het verschil over, wat is het procesverloop en wat is de uitkomst. Na analyse bleek dat zes cases niet volledig zijn en er informatie ontbrak over één of meer van de analyse-elementen waardoor het totaal aantal bruikbare cases 83 bedraagt. Vliegers brachten gemiddeld 4,2 cases in die zij putten uit hun hele loopbaan.

Frequentie

Meningsverschillen komen dagelijks voor, hoort erbij. Dat je er niet uitkomt veel minder, geven verschillende vliegers aan. Volgens de meerderheid verloopt de samenwerking over het algemeen soepel en komen conflicten zelden voor. Als een beginnend conflict niet onderling wordt opgelost, ontstaat conflict. Tijdens de interviews zijn er weinig lopende of recente niet opgeloste conflict cases ingebracht door de geïnterviewde vliegers. Twee vliegers brachten een case in waarbij het hogere management betrokken was omdat zij

het niet zelf hadden kunnen oplossen met hun collega's. De ene case betrof een conflict tussen een copiloot en een captain en de andere een conflict binnen de crew. Van de 21 vliegers waarbij cases zijn verzameld, hadden er dus twee een recent conflict. Dit is lager dan de NEA gemiddelden (zie paragraaf 1.1.) en dat komt overeen met de eigen indruk van de vliegers. Ze geven verschillende verklaringen voor de hun inziens lage frequentie:

- *Piloten zijn rationeel en lui en vinden de kosten van conflict niet opwegen tegen de baten*
- *Als je vliegt probeer je dingen zo soepel mogelijk op te lossen*
- *Ik stel me assertief op en ben ze voor. Ik druk ze waarschijnlijk de kop in*
- *Op een reis langer dan zeven dagen ontstaat er altijd heibel. Tot dan houdt de crew zich in*
- *We zijn redelijk professioneel geworden en daarom hebben we niet zoveel conflict*

Partijen en onderwerpen

In de volgende tabel staat een overzicht van de partijen en de onderwerpen in de 83 cases:

Partijen	Onderwerpen: voorbeelden	Aantal cases	%
Binnen cockpit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procedures ▪ Brandstof ▪ Captain is te controlling ▪ Co heeft te grote mond ▪ Captain luistert niet naar co ▪ Captain of co heeft een groot ego ▪ Geloof, politiek, vrouwvriendelijkheid 	36	43%
Cockpit met cabine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wel/ niet vertrekken bij te weinig maaltijden ▪ Cabine checkt niet of cockpit nog leeft ▪ Purser neemt besluit dat des captains is ▪ Purser vindt coco arrogant en denigrerend ▪ Stewardess vindt dat ijs van vliegtuig af moet ▪ Alcoholgebruik 	22	27%
Cockpit met grondpersoneel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Captain wil ander vliegtuig vanwege mankementen ▪ De technische dienst weigert toestel van elektriciteit te voorzien of te koelen ▪ Stationmanager interpreteert regels anders ▪ Captain is het niet eens met zijn rooster 	13	16%
Crew met passagiers	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Passagier is dronken ▪ Passagier zegt bom te hebben ▪ Passagier is <i>downgraded</i> 	6	7%
In simulator	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instructeur vindt dat besluitvorming beter kan ▪ Vlieger is het niet eens met beoordeling 	6	7%
	Totaal	83	100%

Tabel 8.1.: Partijen en onderwerpen cases

De meeste cases betreffen de vliegers onderling en daarna de cockpit met de cabine. Verschillen komen ook voor met grondpersoneel, passagiers of instructeurs. Waarom conflict ontstaat wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 9.

Rol geïnterviewde bij cases

Geïnterviewden vervullen verschillende rollen in de cases, namelijk:

Rol geïnterviewde	Toelichting	Aantal cases	%
Partij	Neemt deel aan het conflict	67	81%
Observator	Slaat conflict gaande	10	12%
3 ^e partij	Treedt op als derde partij door te coachen of bemiddelen	6	7%
	Totaal	83	100%

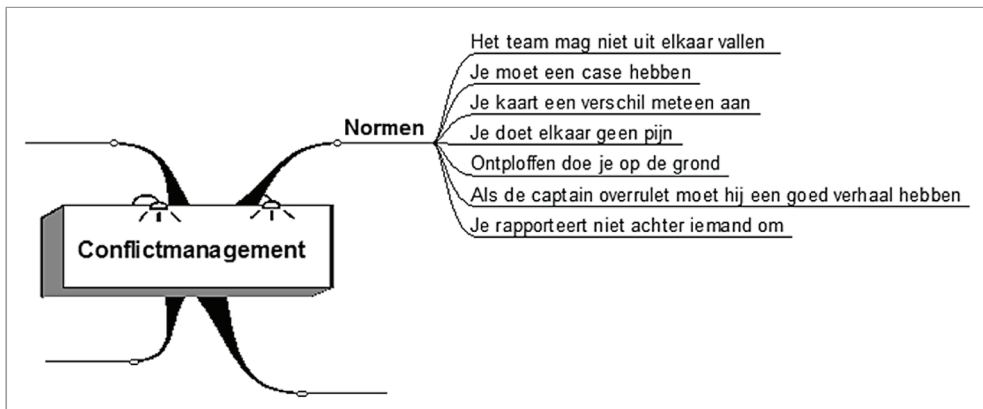
Tabel 8.2.: Rol geïnterviewde in case

In de meeste cases is de geïnterviewde vlieger partij maar in 19% van de gevallen buitenstaander. Hij observeert wat zich afspeelt of vervult een rol als derde partij zoals bemiddelaar of coach. Captains brengen regelmatig cases in vanuit de tijd dat zij nog copiloot waren en omgekeerd.

8.2. Normen en processen

Normen

Uit de analyse van de cases blijkt dat vliegers normen hanteren bij het managen van hun conflicten. Hun normatieve uitspraken zijn in de verslagen geïdentificeerd en samengevoegd en hieruit blijkt dat de volgende zeven richtlijnen regelmatig voorkomen, namelijk:



Figuur 8.1. Normen conflictmanagement

Het team bij elkaar houden zodat het niet uit elkaar valt is de eerste norm. Het team moet een eenheid zijn en de volgende citaten geven aan wat dit van de captain vraagt:

- *De captain houdt iedereen in de 'loop' en zorgt dat iedereen op de hoogte is van wat er speelt*
- *De captain betreft iedereen bij besluiten*
- *De captain luistert, neemt ieders bijdrage serieus en stelt zich waardierend op*

De beschreven houding wordt niet alleen van de captain verwacht maar ook van de andere crewleden. Een vlieger die zich niet aan deze norm houdt is bijvoorbeeld als volgt te herkennen:

Hij treedt solistisch op, doet veel zelf en maait het gras voor de voeten van collega's weg. Zo ontstaat de kans dat hij zijn collega kwijt raakt. Dat die niet meer weet welke stappen er allemaal gedaan zijn. Die blijft dan achter..... Die voelt zich niet gewaardeerd (copiloot4).

Als je een verschil aankaart, moet je wel een case hebben is de tweede norm. Je kaart iets aan als dat buiten je *safety window* valt, leggen vele vliegers uit. Dit is een referentiekader dat bepaalt wat ze wel en niet toelaten. Gedrag dat buiten dat kader komt is onveilig en moet aangekaart worden volgens hen.

Als de veiligheid in gevaar komt dan zal ik dat zeggen. Als het mij irriteert dan moet ik het zeggen omdat het me afleidt en dat kan onveilig zijn. Je moet het niet laten escaleren in jezelf (captain9).

Verschillende vliegers geven aan dat iedereen een wat ander *safety window* heeft. Zeer ervaren captains zouden een breed kader hebben en hoe minder ervaring, hoe smaller het kader volgens vliegers in de simulator. Ze zeggen dat ze rekening met elkaars kader houden om te voorkomen dat de ander gestrest wordt.

Door met elkaar mee te bewegen raak je elkaar niet kwijt. Als het buiten je eigen window komt, kaart je het wel aan (captain4)

De meeste vliegers vinden dat je een verschil meteen moet aankarten omdat er geen sneeuwbal mag ontstaan. Een fout die eraan zit te komen moet namelijk zo snel mogelijk onderschept worden.

Timing is echter wel van belang en je geeft iemand eerst de tijd om zelf tot het inzicht te komen dat hij iets verkeerd doet. Gebeurt dat niet dan kaart je het aan (coco2).

Problemen beginnen meestal klein maar kunnen groter worden en ze zeggen dat gecorrigeerd worden in een vroege fase prettiger is.

Je kunt dan nog makkelijk zeggen dat je iets over het hoofd zag en daarvoor je excuses aanbieden (captain2).

Tijdens de opleiding leren ze om meteen feedback te geven. Dat is wennen zeggen ze maar meerdere vliegers geven aan dat ze het nu prettiger vinden om meteen te horen dat er iets is want dan kunnen ze zich nog corrigeren.

Je legt niet op elke slak zout. Hij ergert zich misschien aan mij – ik praat te hard of ben te enthousiast – maar komt daar niet aan het eind van de vlucht op terug. Het zij zo, sommige dingen laat je voor wat het is omdat het niet waard is om daar wat van te zeggen. We zijn wel gewend om na de vlucht nog even wat feedback te geven. ‘Zijn er nog dingen die ik anders kan doen, is je iets opgevallen? Doe ik dingen anders dan anderen’. We proberen wel een open sfeer te creëren om feedback te kunnen geven en te ontvangen. Ontvangen is moeilijk en daar proberen we open voor te staan. Je moet dus voorkomen dat je aan het eind van de vlucht een lijstje hebt met tien dingen. Je kunt niet doen alsof er drie dagen niets aan de hand is en dan alsnog met iets komen want dat betekent dat je iets hebt opgekropt en niet eerlijk bent geweest. Meteen zeggen dan werk je iets uit de weg. Als ik er achteraf mee kom dan blijft er een negatief gevoel hangen. Wat een steekneus, drie dagen leuk doen en dan pas met kritiek komen. Als hij mij dan de volgende keer ziet dan denkt hij – nee niet weer die persoon. Weer die zeikerd met dat lijstje, daar zal ik hem op afrekenen deze keer. Dan begint er al meteen een conflict te sudderen (copiloot4).

Je houdt elkaar *happy* en doet elkaar geen pijn is de vierde norm die vaak voorkomt en waarom dat van belang is blijkt uit het volgende citaat:

Een verschil aankaarten mag er niet toe leiden dat de ander in de stress raakt en in zijn hoofd met jou bezig gaat in plaats van met zijn werk. We hebben elkaar nodig als het erop aan komt. Als een collega dan gestrest is en gaat tunnelen²⁶ dan functioneert hij niet goed en dat wil ik voorkomen (captain 13).

Om die reden hebben vliegers eigen methoden om een verschil aan te kaarten die beschreven worden in paragraaf 8.3. Het team bij elkaar houden door gezamenlijke besluitvorming is niet altijd mogelijk en soms moet de captain de knoop doorhakken leggen de vliegers uit. De crew *overrulen* en als captain de eigen wil opleggen lijkt een gevoelig issue te zijn en geassocieerd te worden met vliegcrampen zoals Tenerife. Dat *overrulen* soms nodig is lijkt geen twijfel op te roepen. Als een captain overruulet moet hij echter wel een goed verhaal hebben en is hij achteraf uitleg verschuldigd, leggen ze uit.

²⁶ Tunnelen of tunnelvisie is een veel gebruikte uitdrukking en betekent een beperkt gezichtsveld hebben. Het tegenovergestelde is een brede horizon hebben.

De zesde norm betreft het moment van escalatie. Escalatie wordt geassocieerd met ontploffen en dat doe je niet in de lucht zoals uit de volgende citaten blijkt:

Als je de vluchtveiligheid voorop stelt kan het niet escaleren. Je gaat niet bakkeleien in een metalen buis die met 900 km per uur door de lucht knalt. (coco2).

De grond is de goede plek voor een vlieger om uit zijn dak te gaan. Als dat in de lucht gebeurt heb ik het niet goed gedaan (captain 12).

De laatste norm betreft het rapporteren van een verschil aan het management. Veel vliegers zeggen dat ze daar niet van houden en er moeite mee te hebben als collega's een probleem niet rechtstreeks adresseren en er achteraf over gaan schrijven. Zie bijvoorbeeld het citaat op pagina 177/178.

Drie groepsprocessen

Op basis van de analyse van de 83 cases lijkt het aanpakken van een verschil tot verschillende groepsprocessen te leiden. Allereerst leken er twee processen te zijn, namelijk er wel of niet samen uit komen. Vervolgens bleek dat er niet samen uit komen in twee categorieën ingedeeld kan worden, namelijk bevrozen en escaleren. Op basis hiervan constateer ik dat er drie processen voorkomen, namelijk convergeren, bevrozen en escaleren. Deze zijn te herkennen zoals in Tabel 8.3. beschreven wordt op de volgende pagina.

De processen lijken aan te sluiten bij de (de)generatieve processen zoals omschreven door Deutsch (1973) en Hersted en Gergen (2013) in hoofdstuk 3. Bij convergeren houden de vliegers conflict klein en framen ze het als een leermoment wat overeenkomt met de *sweet spot of conflict*. Hieruit is te concluderen dat dit bij vliegers voorkomt omdat zij zeggen dat ze iets van elkaar te leren als zij convergeren. Bij bevrozen en escaleren lukt dat niet of niet meteen.

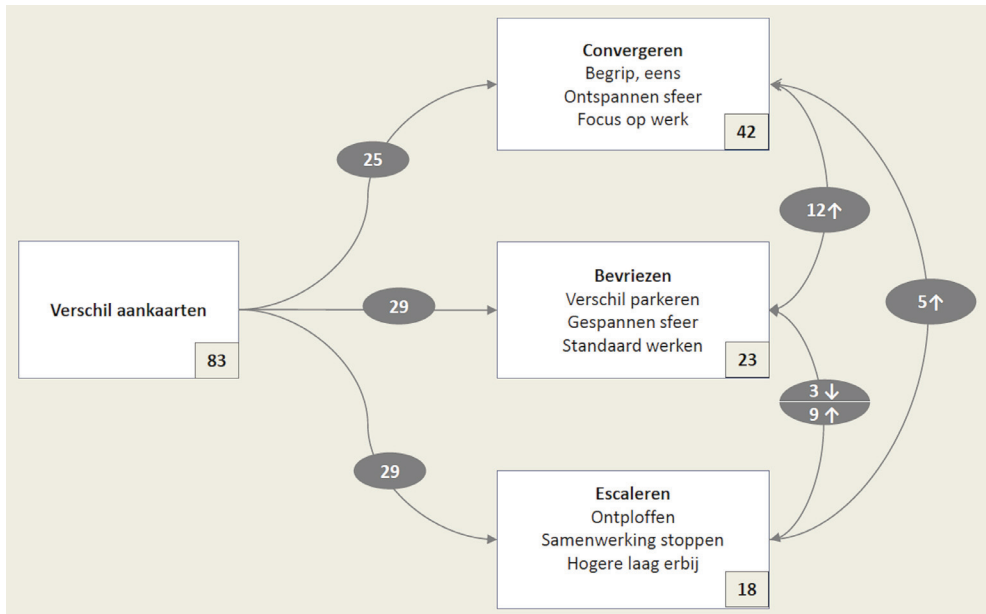
Procesverloop

Het aanpakken van een verschil kan leiden tot drie verschillende processen zoals beschreven in Tabel 8.3. en op basis hiervan zijn de cases ingedeeld. Soms is er sprake van één proces en soms van meerdere, elkaar opvolgende processen. De indeling leidt tot het overzicht dat is weergegeven in Figuur 8.2. op pagina 163.

Van de totaal 83 cases convergeren er 25 meteen. Van de overige cases bevrozen er 29 en escaleren er 29. Cases uit deze laatste twee groepen kunnen vervolgens een of meer andere processen doorlopen. Van de 83 cases eindigen er 42 in convergeren, 23 in bevrozen en 18 in escaleren. Dit betekent dat samen oplossen bijna evenveel voorkomt als er niet samen uitkomen.

	Convergeren	Bevriezen	Escaleren
Spreken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verschil bespreken ▪ Elkaar begrijpen ▪ Eens worden ▪ Fout toegeven ▪ Verontschuldigen ▪ Iets van elkaar leren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verschil parkeren ▪ Woorden zorgvuldig kiezen ▪ Stil worden ▪ Kort af zijn ▪ Subgroepen praten of spannen samen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ontploffen, alles uitkotsen ▪ Stemverheffing, snauwen, schreeuwen, vloeken ▪ 'Dit pik ik niet' ▪ 'Ik ben er helemaal klaar mee' ▪ Mond snoeren ▪ Niet meer met elkaar spreken
Lichaams-taal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De ander stilzwijgend gelijk geven 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Armen over elkaar ▪ Afgewend ▪ Schouders ophalen ▪ Zuchten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trillende bovenlip, rode vlekken ▪ Met deur smijten ▪ Met boek gooien ▪ Geen hand geven bij afscheid ▪ Passagier overmeesteren
Voelen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opgelucht, uit de lucht, geklaard ▪ Ontspannen sfeer ▪ Collegiaal, gezellig ▪ Lachen ▪ Met plezier werken ▪ Tevreden naar huis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gespannen sfeer ▪ Er broeit iets, irritaties, ergernis ▪ Emoties beheersen ▪ Weinig lachen ▪ Ontevreden naar huis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vijandige sfeer ▪ Geen remmingen ▪ Emoties overheersen ▪ Huilen ▪ Boos zijn ▪ Emoties eruit halen, beheersen
Werken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus is volledig op het werk ▪ Geen afleiding, geen focus op elkaar ▪ Rol ruim uitvoeren, iets extra's doen ▪ Iets voor elkaar doen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Werk standaard uitvoeren ▪ Rol volgens de letter uitvoeren zodat er niets te verwijten valt ▪ Afleiding, met elkaar bezig ▪ De vlucht uitzitten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contact vermijden ▪ Stoppen met samenwerken ▪ (Dreigen met) afstappen, landen, cancelen van vlucht ▪ Niet meer met elkaar willen vliegen ▪ Passagier van boord zetten
Rapporte-ren			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hoger management informeren ▪ Klacht indienen ▪ Rapport schrijven

Tabel 8.3.: Kenmerken van drie groepsprocessen bij conflict



Figuur 8.2.: Procesverloop van de cases (getallen verwijzen naar aantal cases)

□ = beginstand ● = eindstand

Voorbeeld met de drie processen

Ter illustratie volgt hieronder een case waarin de drie processen voorkomen in de volgorde van bevriezen, escaleren en convergenen. De case is van een captain uit de tijd dat hij copiloot was.

Toen ik nog copiloot was vloog ik een keer met een gesloten en niet erg open gezagvoerder. Bij ons werkt het zo dat als we 2 vluchten vliegen dat de een heen vliegt en de ander terug. Degene die niet vliegt doet de communicatie en wat andere taken. Hij controleert de pilot flying. De gezagvoerder en co hebben dezelfde vliegkwaliteiten. Als gezagvoerder kan ik het stuur overnemen bij een crisis maar de co kan dit ook. Ik vloog terug in Europa en begon met dalen. Ik deed wat ik moest doen en zei dat hardop zoals het hoort. Mijn gezagvoerder moet me dan controleren en bevestigen. Wat hij echter deed was mij vertellen wat ik moest doen, hij begon mij te vliegen. 'Ik zou nu maar gaan dalen, ik zou nu maar die knop induwen, nu maar wat meer gas..., etc'. Als dat constant gebeurt en hij is je steeds net voor dan voel je als copiloot niet gewaardeerd. Bovendien kregen we een meningsverschil over de snelheid waarmee we moeten dalen. Daarbij werd absoluut niet naar mijn mening geluisterd. Het was een keiharde interruptie van de gezagvoerder die vond dat het op die manier moest. We hadden geen tijd om te vergaderen en op dat moment heb ik de controls over gegeven. Ik heb hem gezegd 'jij bent nu pilot flying want je bent toch al aan het vliegen. Ik doe nu niet meer mee als vliegende partij want je bent bezig mij te vertellen wat ik moet doen. Je kunt het net zo goed zelf doen'. Op dat moment zag ik geen andere mogelijkheid om dit conflict in wording te bevriezen. Ik was woedend op die man omdat hij zich constant inmengde in mijn vliegpraktijk. Elke keer maar weer. Dit is niet de normale gang van zaken, je laat elkaar vrij en zo ga je niet met elkaar om in de cockpit. Je moet de ander het

vertrouwen geven dat hij het ook kan. Anders vlieg je zelf heen en terug. Niet de kans geven en er dan fel bovenop gaan zitten. Dat moet je overleggen.

In een open cockpit debrief je en wissel je uit wat beter kon. Maar dat is vaak niet nodig omdat meningsverschillen direct worden opgelost. Als je geen tijd hebt zeg je 'ik leg het later wel uit'. Deze man overlegde niets en riep van alles. Hij kwam steeds geïrriteerder over omdat het niet ging zoals hij wilde. Ik bevroor het conflict door de rollen om te draaien en wilde niet nog bozer worden omdat dat ten koste kan gaan van de *flightsafety*. Je moet je eigen emoties kunnen temperen op zo'n moment. De rolwisseling was de enige mogelijkheid om dat te doen. Hij keek me raar aan en ging zelf vliegen. Zodra we op de grond waren en de vlucht hadden afgesloten dan kun je als vlieger uit je dak gaan. Dan ga je het conflict aan want dan is het veilig. Toen kwam het er van beide kanten uit. Wij moesten nog een paar vluchten doen en ik gaf hem aan dat als dit niet zou veranderen dat ik dan zou afstappen. Dat ik zijn vertrouwen wilde hebben en dat als hij dat niet had, dat we dat dan op kantoor moesten gaan uitleggen. Dat hij anders op zoek moest naar een nieuwe co. Hij legde uit waarom hij zich constant mengde in mijn vliegoperatie. Hij had een heel valide reden, namelijk dat je minder brandstof verbruikt als je zo hoog mogelijk vliegt. Op Schiphol hebben ze er een handje van om ons wat vroeg te laten dalen en dat kost vele kilo's brandstof. Deze gezagvoerder hield daar niet van en vond dat zonde. Hij was constant bezig met het vinden van het ideale pad maar dat had hij mij niet verteld. Bovendien ging hij voorbij aan de ongeschreven regels van de verkeersleiding van Amsterdam die 300 meter per minuut willen. Wat hij wilde kwam de economie van het bedrijf ten goede waar we op dit moment - 15 jaar later - enorm mee bezig zijn. Wat jammer is dat hij dat niet van tevoren met mij heeft overlegd. Dan kon ik daar rekening mee houden.

Het gesprek op de grond was kort maar krachtig. Wij vergaderen kort maar krachtig – of het een conflict is of iets anders. We hebben niet de tijd om lang van stof te wisselen en hebben daar een bloedhekel aan. Op de parkeerpositie zei ik: 'Jouw manier van opereren bevalt me voor geen meter en is ook niet de manier is waarop het hoort'. Dan ontstaat de discussie. Ik moet die openen en uitleggen waarom ik het vliegen uit handen heb gegeven. Hij is dan uitleg verschuldigd. Ik had een valide punt. Gelukkig is hier veel duidelijk omlind waardoor we weten waar we wel en niet de fout ingaan. Het is uitgesproken en hij heeft uitgelegd waarom hij het zo wilde. Ik heb uitgelegd waarom dit een hele vervelende manier van werken is. We zijn terug gegaan naar Stockholm waar we moesten overnachten. Toen heeft hij gezegd 'jij vliegt. Op dat veld kun je je eigen gang gaan. Probeer zoveel mogelijk dan help ik je een beetje mee en wil ik je laten zien wat ik bedoel'. Dat heeft hij keurig gedaan. Als ik het niet wilde deed hij het niet. Zoals goede mannen betaamt ga je dan na afloop nog een biertje drinken en lach je het incident weg. We zijn er samen uitgekomen. Daarna hebben we samen nog een paar keer gevlogen en dat ging heel fijn. We hebben vreselijk gelachen. Ook om het voorval. We hebben er beiden veel van geleerd. Het had niet mogen gebeuren want dit is niet de manier. Hij is ook copiloot geweest, heeft een eigen beeld gevormd en is kwijtgeraakt waar het om draait. Hij had het van tevoren in de *briefing* moeten uitleggen.

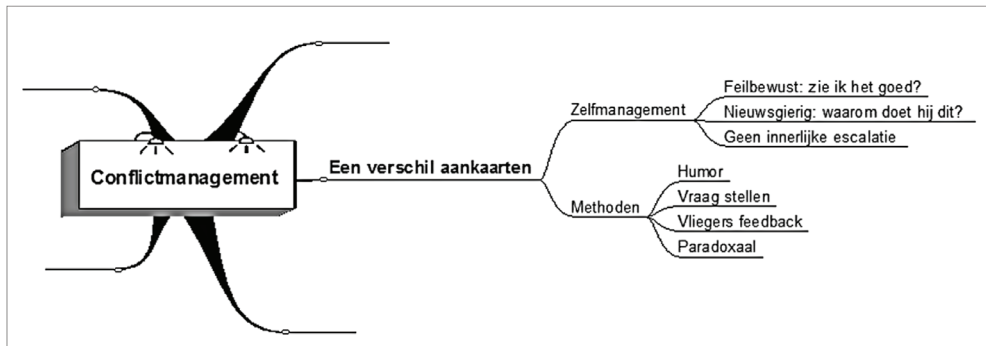
Casus 1.: Bevrozen, escaleren, convergeren (captain12)

Uit de case blijkt dat de copiloot het beginnende conflict bevriest door de *controls* over te geven aan de captain om zijn emoties te temperen zodat ze veilig de bestemming kunnen bereiken. Eenmaal aangekomen escaleert het conflict en 'kwam het er van beide kanten uit'. Hierdoor ontstond enig wederzijds begrip dat toenam door vervolgens te experimenteren met de zienswijze van de captain. Aangekomen op de eindbestemming gaan de vliegers een biertje drinken en hebben ze het conflict 'weggelachen'. Dit duidt op

convergeren wat bevestigd lijkt te worden omdat een volgende gezamenlijke vlucht later ‘fijn’ gevonden wordt door geïnterviewde.

8.3. Een verschil aankaarten

Beginnend conflict is gedefinieerd als een verschil dat aangekaart wordt. Wat de vliegers met zichzelf doen bij het aankaarten van een verschil en welke methoden ze daarbij gebruiken heb ik in de verslagen geïdentificeerd en vervolgens samengevoegd. Hieruit komen de volgende subprocessen naar voren:



Figuur 8.3.: Subprocessen en methoden bij het aankaarten van een verschil

Zelfmanagement

Uit de cases blijkt dat de vliegers zeggen zichzelf te managen bij de verschillende processen en hieronder versta ik dat zij controle over zichzelf uitoefenen. Wat deze controle inhoudt lijkt andere accenten te hebben bij de drie processen. Bij convergeren krijgt het controleren van hun waarneming aandacht. Praktisch alle vliegers zeggen zich bewust te zijn van de beperkingen van hun eigen waarneming. Ze leggen uit dat ze op de Vliegschool hebben geleerd bij fysiologie en psychologie dat ze zaken niet altijd goed zien en dat hun waarneming fouten kan bevatten zoals uit de volgende citaten:

Als je in een wolk vliegt en je denkt dat je recht vliegt, blijf je scheef te hangen als je eruit komt (captain 16).

Het besef dat we fouten maken is hier echt ingeburgerd. Je maakt fouten en gaat er nog meer maken (coco1).

Een ander vertelt dat ze al jong kennis maken met de experimenten van Solomon Asch en Irving Janis en dat zijn experimenten uit de sociale psychologie die inzicht geven in de wijze waarop groepen invloed uitoefenen op de waarneming van individuen (trainingsmanual KLM; Asch, 1951; Janis, 1982). Het uitwisselen van hun beelden van de werkelijkheid vinden ze van belang zoals blijkt uit de volgende citaat:

We hebben allemaal ons beeld van de werkelijkheid. Als je je daar bewust van bent, dan weet je dat je niet altijd de hele werkelijkheid ziet. Dit steek je met name op als je als gelijkwaardige mensen in een team werkt aan hetzelfde doel in de cockpit. Je ziet bepaalde dingen en anderen zien weer andere dingen. Je kunt elkaar op de hoogte houden van wat je ziet. Daaruit blijkt dat je niet alles ziet of het anders interpreteert. Als je daar openlijk over communiceert en dat doen wij – dat heet crewconcept, het delen van het beeld van de werkelijkheid en voorspellen wat er gaat gebeuren volgens jou – dan zie je gewoon dat je dingen mist die een ander wel ziet en andersom ook. We wisselen onze beelden uit en daardoor leer je proefondervindelijk dat je niet alles goed ziet. Je kunt niet alles zien. Samen zien we meer en zien we dingen anders. Dat bewustzijn groeit proefondervindelijk (captain11).

Tijdens de simulatorsessies waarschuwen vliegers elkaar voor beperkingen in hun waarneming of fysieke gesteldheid. Als de sneeuw op de landingsbaan wegwaait, waarschuwt een vlieger voor visuele illusies. Ook biases worden bij elkaar gecheckt zoals een selectief geheugen of *plan continuation bias*²⁷. Als een vlieger zich bewust wordt van vermoeidheid of begin van stress dan wordt ook dat hardop gezegd. De ander kan daar dan rekening mee houden wordt in de nabespreking uitgelegd. (observatie)

Vliegers zijn zich niet alleen bewust van hun eigen feilbaarheid, ze zeggen ook nieuwsgierig te zijn naar de overwegingen van collega's. Omdat ze weten dat ze fouten maken, willen ze weten hoe de ander over iets denkt.

Wat ook ingeburgerd is, is dat een vlieger iets niet zomaar doet. Iedereen is serieus bezig en heeft een brevet. Niemand wil ondersteboven landen. Niemand doet iets zomaar of om expres te ergeren. Er is altijd een reden. Dat is er op school al ingestampt (coco2)

Een derde element van zelfmanagement is dat vliegers innerlijke escalatie proberen te voorkomen. Een veel voorkomende opmerking hierover is:

Ik ga me niet lopen ergeren als een ander iets doet wat me niet bevalt (captain 3).

Dit gaat ook op als ze zelf gecorrigeerd worden blijkt uit het volgende citaat. Ze hebben geleerd om persoon en functie te scheiden legt deze vlieger uit en om kritiek te incasseren zonder dat de emoties innerlijk oplopen.

Op de vliegschool werd je de grond in getrapt, plat gezegd, als het niet goed was. Directheid vind ik nu wel prettig. Toen niet. Tijdens de opleiding ben ik er op een gegeven moment op afstand naar gaan kijken en moest ik eigenlijk lachen om wat

²⁷ De vooringenomenheid om een eenmaal gemaakt plan af te maken. Wordt ook wel *go-mode* genoemd. Uit een analyse van vliegongelukken blijkt dat dit een veel voorkomende oorzaak is (Orasenu, 2010).

er gezegd werd. Er werd naar me gewezen, dingen geroepen die nergens mee te maken hadden. 'Je vliegt als een dronken tor' bijvoorbeeld. Dat heeft niets met de training te maken. Ik kon daar om lachen na bepaalde tijd. 'Ben je analfabeet' toen ik moest rekenen. Op zo'n moment denk je ze roepen maar wat. Waarom? Om ons onder druk te zetten omdat het bij de training hoort. Toen ik dat zag kon ik het naast me neerleggen. Als ze het gewoon zeiden dan deed ik er iets mee. Als ze maar wat loze kreten riepen, liet ik het afglijden. Ik ben niet ongevoelig voor kritiek maar ik heb geleerd er makkelijker mee om te gaan. Het raakt me niet altijd meteen. Als er iets vervelends is geweest - dat ik het niet goed gedaan heb - dan kan ik er later over nadenken en me zelf afvragen wat ik geleerd heb en wat ik de volgende keer beter doe. Dan maal ik maar een klein beetje. Daarvoor raakte het me meteen en raakte ik het niet kwijt (copiloot1).

Methoden

Een van de normen is elkaar *happy* houden en geen pijn doen als een verschil wordt aangekaart. Meerdere vliegers geven aan dat hun doel is de ander zelf ergens naartoe te laten denken en hem niet tegen de haren in te strijken. Deze norm heeft gevolgen voor de wijze waarop een verschil aangekaart wordt. Uit de cases blijkt dat er vier manieren zijn om dit te doen die in Figuur 8.3. zijn weer gegeven.

Humor is de eerste methode. Een vlieger legt uit dat dit de ideale methode is om iets aan te kaarten.

Als je iemand op een leuke manier een spiegelkje voorhoudt dan blijft het luchtig. In elke grap zit iets van waarheid. Er zit een boodschap in die je kunt geven, ook als er andere mensen bij zijn (coco4).

Een vraag stellen is de tweede methode. Meerdere vliegers gebruiken vragen om de ander de gelegenheid te geven zelf tot een ander inzicht te komen. Dit zou namelijk niet voelen als correctie en de ander niet afleiden. Een ander legt uit dat hem al op de vliegschool geleerd is om een collega niet steeds te zeggen dat hij iets fout doet omdat dat gaat irriteren.

Vragen zijn beter. Door een vraag te stellen gaat hij opnieuw nadenken. De kracht van iemand ergens op wijzen is de manier waarop. Je moet hem er zelf naartoe laten denken. Dan is het geen aanval. Mensen kunnen er slecht tegen als hen iets wordt verteld. 'Staan alle lampen uit?' Dan kijken ze, doen ze ze uit en zeggen ze 'Dank je wel'. Ze weten dan dondersgoed dat ik het gezien heb. De vragen zijn voor hen zelf fijner. Bij CRM leer je dat soort trucjes. Ik vind het ook logisch. Je moet niet blatant zeggen 'De knopjes staan niet goed'. Dan leert hij er niets van. Als hij zelf kijkt dan slaat hij het op in zijn eigen procedures. Als je het vraagt kijken ze en dan houd je elkaar in 'the loop'. De procedure gaat constant rond en door een vraag te stellen haal je iemand niet uit the loop. Iedereen weet dan wat er gaande is. 'The loop' is de operatie, de procedure en die moet soepel blijven lopen (coco1).

Ook captains zeggen regelmatig dat zij vragen stellen om de copiloot te laten bedenken wat er moet gebeuren. Als hij dit zelf bedenkt, hoeven zij niets op te leggen.

De derde methode om iets aan te kaarten is feedback geven op de wijze die vliegers ontwikkeld hebben. Getracht wordt dit zo te geven dat de ander zich niet aangevallen voelt.

Bij feedback kunnen we gelijk in het defensief schieten maar die defensie kun je weken of omzeilen. De kunst is je te beperken, uit je mening te blijven en zo feitelijk mogelijk weer te geven wat je ziet gebeuren. Je kunt wel heel goed je gevoel geven dat opgeroepen wordt (captain11).

Meerdere vliegers leggen uit dat ze iets aankaarten door te zeggen dat de ander iets doet waar zij zich niet prettig bij voelen. Als een vlieger zegt *I am uncomfortable*, dan heeft dat binnen CRM een bepaalde betekenis (Brown & Moren, 2003). Op inhoudsniveau komt er belangrijke informatie en worden ze geacht hun werkwijze te heroverwegen. Op interpersoonlijk niveau worden verwijten voorkomen waardoor ze niet afgeleid worden en zich op hun werk blijven focussen.

Wij mannen praten niet zo over onze gevoelens. Wordt snel als teken van zwakheid ervaren. We zijn toch snel geneigd te zeggen 'hou je mond' of 'ik vind je een lul'. Zegt hij 'ik vind jou een lul' en ben je uitgeluld. Zeggen wat het met je doet werkt gewoon is mijn ervaring. Het gaat erom dat je hem zover krijgt dat hij je tegemoet komt (captain5).

De vierde methode die in de cases voorkomt is de paradoxale interventie waarbij een raadselachtige opmerking de ander uit zijn spoor haalt.

Mensen zitten vaak op een spoor en als ze iets doen dat mij niet aanstaat dan geef ik een impuls om opnieuw na te denken (captain1).

Verschillende voorbeelden komen in de cases voor. Een stewardess die de cockpit niet elk half uur checkt, krijgt een compliment omdat ze zoveel aandacht aan de passagiers besteedt. Ze biedt meteen haar excuses aan. Een copiloot die steeds klaagt krijgt de opdracht nu alles eruit te gooien. Het geklaag neemt af.

De hiervoor beschreven methoden om een verschil aan te kaarten lijken aan te sluiten bij de theorie van Hersted en Gergen (2013) zoals verwoord in hoofdstuk 3 die stelt dat personen *conversational choice points* hebben bij conflict en een escalierend *blame game* kunnen voorkomen door de juiste woorden te kiezen.

Voorbeeld verschil aankaarten

Hieronder volgt een observatie uit de simulator waaruit blijkt hoe een vlieger een verschil aankaart met een vraag:

Een passagier is zwaargewond geraakt door een laptopbrand tijdens een reis van Parijs naar Amsterdam. De purser belt de cockpit en zegt dat er veel consternatie is in de cabine door rookontwikkeling en door de toestand van de gewonde passagier. Zijn buurman is lichtgewond. De captain vraagt zich af of dit levensbedreigend is. Hij wil graag doorvliegen naar Amsterdam. Dit heeft veel voordelen: passagiers komen op hun bestemming aan, vervolgvluchten kunnen worden gehaald, het vliegtuig kan zijn volgende vlucht doen, etc. De copiloot zegt: 'Zit je niet in een *go mode*²⁸? Ik aarzel....' De purser belt opnieuw en zegt dat er een arts aan boord is die vindt dat er zo snel mogelijk geland moet worden. De captain besluit terug te gaan naar Parijs.

Na afloop bij de debrief in het leslokaal vraag ik als observator waarom de copiloot zei dat hij aarzelde over het doorvliegen naar Amsterdam. Mijn indruk was dat hij terug wilde naar Parijs. De copiloot antwoordt dat hij inderdaad niet aarzelde maar dat beide opties goed zijn. Hij gaf zijn optie mee ter overweging. Als hij had gevonden dat zijn optie de enige juiste was dan had hij het anders gezegd. Er ontspint zich een gesprek tussen de aanwezigen, twee vliegers en de instructeur, zelf ook vlieger, over hoe je de dingen zegt. Als de copiloot iets heel stevig zegt en de captain gaat door op zijn weg, dan zijn ze elkaar kwijt. Dan moet de captain de *co overrulen* en haakt de *co* af. De captain moet dan op zijn strepen gaan staan en dat willen ze allen voorkomen. Volgens hen valt het team dan uit elkaar. Het opleggen van een eenzijdig besluit door de captain zonder consideratie voor de argumenten en input van de rest van de crew en zonder rekening te houden met hun gevoelens, is een *last resort* waar ze allen het liefst zo ver mogelijk vandaan blijven. Alleen in situaties waar direct ingrijpen of beslissen vereist is omdat de veiligheid van de vlucht direct in het geding is, wordt een meer directe manier van leidinggeven als nuttig gezien. Maar zelfs in de meeste noodsituaties is er tijd om te overleggen en gezamenlijk tot een weloverwogen beslissing te komen, leggen ze uit. (observatie)

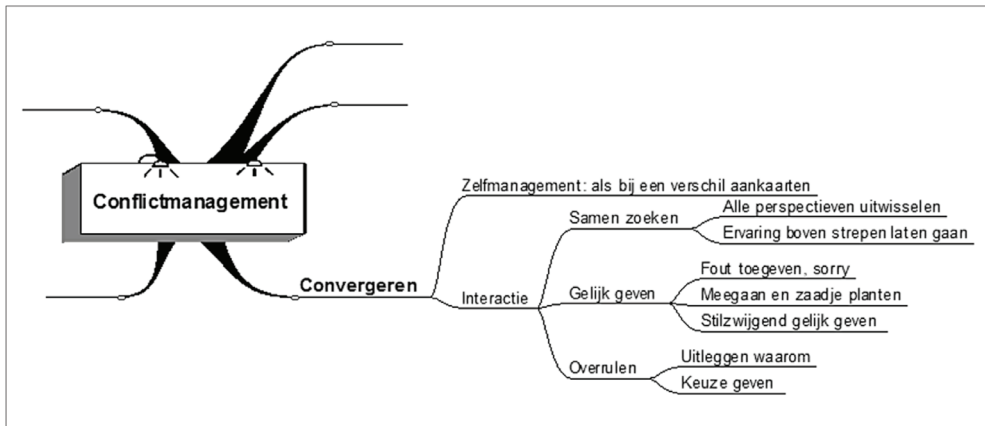
Casus 2.: Verschil aankaarten met een vraag, observatie in de simulator

Uit de casus blijkt dat de copiloot zijn woorden zorgvuldig kiest met als doel 'elkaar niet kwijt te raken'. Dit risico zou ontstaan als hij te hard tegen de captain ingaat en daarom geeft hij zijn visie ter overweging mee. Dan hoeft de captain hem niet te *overrulen* als hij het niet met zijn visie eens is. *Overrulen* lijkt gelijk geassocieerd te worden aan het uit elkaar vallen van het team.

8.4. Convergeren

Een verschil aankaarten kan leiden tot verschillende processen, namelijk convergeren, bevriezen of escaleren. In de volgende paragrafen ga ik dieper op deze processen in, te beginnen bij convergeren. Uit de cases blijkt dat convergeren een aantal kenmerkende, eigen conflictmanagement processen heeft. Wat vliegers doen in cases die ze samen oplossen heb ik in de verslagen geïdentificeerd en vervolgens samengevoegd. Het zelfmanagement zoals omschreven bij het aankaarten van een verschil in Figuur 8.3. zet zich voort en verder lijken de volgende drie subprocessen de interactie te bepalen:

²⁸ Zie noot 27 voor uitleg



Figuur 8.4.: Subprocessen bij convergeren

Interactie bij convergeren

Het eerste proces is samen op zoek gaan.

Ik wil dat dan alle argumenten op tafel komen zodat we samen een besluit nemen waar iedereen happy mee is. Ik zet jouw bril op, jij zet mijn bril op. En dan zoeken naar een gemeenschappelijke oplossing (captain11).

Soms heeft een van de crewleden meer ervaring dan de anderen op een bepaalde bestemming en kan de captain zijn inbreng zwaarder laten wegen.

Hij zegt dan dat hij vertrouwt op zijn expertise (coco2).

Een andere vorm van convergeren is een fout of je ongelijk toegeven en excuses aanbieden.

De baas nam zijn verantwoordelijkheid en zei eerlijk dat hij een fout gemaakt had. Ook als instructeur moet je kunnen toegeven dat je eraan zit. Is belangrijk voor de ander en voor de acceptatie (coco1).

Soms passen vliegers zich aan aan de mening of wens van de ander. Captains zeggen bijvoorbeeld dat zij willen voorkomen dat copiloten monddood raken en planten dan liever een zaadje door iets ter overdenking mee te geven. De optie van de co is dan veilig genoeg maar er is ruimte om het beter te doen. Soms is er tijd nodig om iets te laten bezinken. Een copiloot die een captain corrigeerde legt uit dat de captain zijn gedrag niet meteen aanpaste maar dit pas bij de volgende vlucht deed.

Toen hij het niet meer deed vroeg ik me af waarom. Omdat ik het gezegd had? Om andere redenen? Ik was blij dat ik niet nog een keer de discussie moest aangaan (copiloot1).

Het komt vaker voor dat personen wel iets met feedback doen maar dat niet hardop zeggen. Ze zijn te trots om hun ongelijk toe te geven of excuses te maken volgens een geïnterviewde. De ander gelijk geven en bijdraaien kan dus stilzwijgend gebeuren.

Als ik in zijn schoenen had gestaan had ik me kwetsbaarder opgesteld. 'Jongens, ik heb het verkeerd ingeschat. Jullie hebben het netjes opgelost. Eerste biertje van mij.' Dit is misschien zijn manier om bij te draaien en daarom heb ik er geen woorden meer aan vuil gemaakt (coco3).

Het derde proces dat bij convergeren voorkomt is *overrulen*. Dit betekent dat betrokkenen het niet eens worden en dat de captain een besluit neemt. Als de tijd ontbreekt zegt hij 'ik leg het later wel uit' volgens de vliegers.

Je moet een besluit goed kunnen verkopen en kunnen uitleggen waarom iets beter is. Doel is begrip te kweken voor het besluit zodat crewleden niet afhaken (captain1).

Als het niet lukt om begrip te krijgen voor het besluit dan krijgt een crewlid of een passagier de keuze om te bepalen of ze wel of niet aan boord willen blijven blijkt uit enkele cases. Dit besluit is hun eigen verantwoordelijkheid volgens een van de betrokken captains.

Voorbeeld convergeren

Uit de volgende casus blijkt hoe een captain zijn team bij elkaar houdt in een crew met een copiloot die zowel de captain als het cabinepersoneel irriteert met zijn gedrag:

Vloog een aantal maanden geleden met een copiloot, op zich best een aardige vent. Maar hij is zo recht door zee met een hoop verkeerde kanten. Erg vrouwonvriendelijk, alle buitenlanders het land uit. Dat roept hij gelijk als hij begint met werken. Binnen de kortste keer zit het hele cabinepersoneel tegen het dak aan. Ken hem van vroeger. Heb een jaar of tien geleden al een aantal keer met hem gevlogen. Over alles moppert hij en dat is niet veranderd. Ik zei tegen hem, 'Heb je nog meer? Gooi het er maar uit'. Hij keek me aan, wat is dit nu? Toen zei ik 'Nou even een uurtje stil zijn. Over een uur mag je weer vijf minuten spuwen'. Dat is wel heel lastig om met zo'n figuur om te gaan. Dan begin je aan een reis, zes dagen op pad met zijn allen. Dan moet je veel praten. Dan moet je wel even nadenken hoe je zorgt dat het niet uit de hand loopt.

Vond het uitdagend toen ik zag dat ik met hem moest vliegen. *Briefing* ging goed. Aan boord begon hij tegen de stewardessen: 'Hup, ga terug naar de keuken', dat soort dingen. Dat kan gewoon niet. Hij bedoelt dat half als grapje maar zo'n grapje kan je niet echt maken. Mopperen over de maatschappij. Dit is niet goed, dat is niet goed. Wat mij dan interesseert is hoe ga ik met hem werken. Dat moet goed gebeuren. Ik ga me niet lopen ergeren en probeer het in een baan te leiden zodat we er met z'n allen goed uit komen. Ik hoef geen vriendjes te worden – zal het ook nooit worden – maar moet wel een werkbare situatie neerzetten. Ik wil niet de hele tijd alleen gemopper. 'Stapel het op en dan gaan we gewoon even lekker werken'. Hij keek me raar aan maar vond het wel goed. Uiteindelijk na zes dagen was het zo dat iedereen ook zijn goede punten had gezien en hem op een bepaalde manier had leren waarderen. Dat zeiden ze tegen me en dat merkte je aan hun gedrag. In het begin was er vanuit het cabinepersoneel ook geen echt werkbare situatie. Die

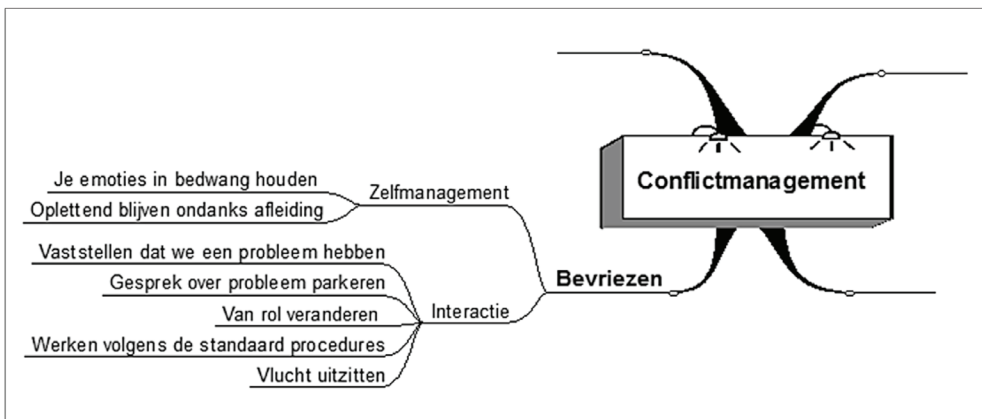
wilden niet meer binnenkomen in de cockpit. Ik heb heel veel tijd in de cabine gependend om daarover te praten. ‘Concentreer je op waar het omgaat. Je hoeft het niet over je heen te laten komen maar laat je ook niet gek maken’, zei ik tegen hen. Ook de coco had een rol. Een prima jongen. We namen afscheid met een lach. Was een goed afscheid. De co ging op een gegeven moment grapjes over zichzelf maken, ging zichzelf relativeren. Dat was een goed teken en ik wil best nog eens met hem vliegen.

Casus 3.: Escaleren, Convergeren (captain3)

Uit de beschrijving is op te maken dat het gedrag van de copiloot het cabinepersoneel zo irriteerde dat zij niet meer in de cockpit wilden komen en dat valt in Tabel 8.3. onder escaleren. Door de bemiddelende rol van de captain zou het klimaat verbeterd zijn waardoor alsnog wederzijdse acceptatie en zelfs waardering ontstond. De crew nam met een lach afscheid van elkaar en dit duidt op convergeren in Tabel 8.3.

8.5. Bevriezen

Uit de cases blijkt dat bevroren een aantal kenmerkende, eigen conflictmanagement processen heeft. Wat vliegers doen in cases die ze bevroren heb ik in de verslagen geïdentificeerd en vervolgens samengevoegd. Hieruit komen de volgende twee subprocessen naar voren die als volgt zijn samengevat:



Figuur 8.5.: Subprocessen bij bevroren

Zelfmanagement bevroren

Een conflict kan een gevaar zijn voor de vliegveiligheid en daarom lossen vliegers dit het liefst op. Lukt dat niet dan is bevroren een optie en daarbij worden emoties in bedwang gehouden zoals blijkt uit het volgende citaat:

Mensen die mij buiten het werk kennen zullen mij een heetgebakerd mannetje noemen. Ik ga het conflict niet uit de weg. Binnen mijn werk is het mijn taak om te zorgen dat een vlucht veilig, economisch en klantvriendelijk wordt afgehandeld. Hier onderscheidt het vliegen zich van andere beroepsgroepen. Ik moet met de crew naar huis vliegen, kan niet complete stennis gaan schoppen en ben van hen afhankelijk als er wat gebeurt. Bij een beginnend conflict heb ik altijd in mijn achterhoofd wat escalatie als resultaat kan hebben. Ga ik het aan? Wat kost dat? Passagiers mogen niets merken en elk conflict dat ik buiten mijn werk zou uitdiepen bevries ik hier. Kom er later wel op terug. Als het uit de hand loopt tijdens een vlucht dan heb ik het niet goed gedaan. Mag het niet zo laten oplopen dat het werk eronder gaat lijden (captain12).

De meeste vliegers zijn ervan overtuigd dat het verliezen van zelfbeheersing ten koste gaat van de vliegveiligheid.

Het moet uit de lucht zijn anders lijdt de hele crew eronder. Anders zijn ze niet op het werk gefocust. Is niet goed voor de moraal en voor de taakuitvoering (captain3).

In sommige cases coachen crewleden elkaar bij het beheersen van hun emoties. Stewardessen kunnen even vuurspuwen in de cockpit als ze zich ergeren aan een passagier, de purser of elkaar. Volgens een van de vliegers zijn ze redelijk succesvol in zelfbeheersing:

Ik kan hier geen situatie vinden waar het uit de hand gelopen is. Ik heb nooit iemand op zijn gezicht getimmerd en andersom ook niet. Hoor dit zelden of nooit (copiloot4).

Een conflict leidt af, ook als het bevroren is en dat is niet goed voor de veiligheid, volgens een deel van de vliegers. Volgens een captain leidt een conflict met de copiloot ertoe dat hij gaat malen en dat gaat ten koste van zijn aandacht voor het vliegen. Een coco legt uit dat vliegers zich bewust zijn dat hun hersencapaciteit niet ongelimiteerd is zoals blijkt uit het volgende citaat:

Bitjes zijn je hersencapaciteit. Hoeveel zijn er beschikbaar voor het vliegen? Je hebt er maar een beperkt aantal van en als er problemen zijn of je bent nieuw dan gaan er veel op aan de technische taken en blijven er weinig over om te communiceren met collega's. Dat hebben we goed getraind gekregen waarbij de stress constant verhoogd wordt. Dan blijven er geen bitjes meer over en heb je geen capaciteit meer beschikbaar (coco2).

Verschillende vliegers geven aan dat zij zich bewust zijn van de afleidende werking van conflict en dat zij een bewuste poging doen om zich op hun werk te focussen.

Interactie bij bevriezen

Een situatie bevriezen kan impliciet of expliciet gebeuren. Een vlieger legt uit hoe hij dat expliciet deed bij een verschil met zijn captain:

Er was geen chemie dat was uiteindelijk onze conclusie en we hebben afspraken gemaakt voor de volgende vlucht (captain8).

Soms is er geen tijd voor een dergelijk gesprek en wordt dat geparkeerd tot dat het vliegtuig op de grond staat.

We gaan nu landen en ik heb nu geen tijd voor een gesprek. Laten we dat op Schiphol doen (captain7).

Veel vliegers geven aan dat ze in een bevroren situatie standaard gaan werken en 'gewoon hun ding gaan doen'. Bij een conflict met het cabinepersoneel geldt hetzelfde.

Ze gaan professioneel met je om en doen de dingen die ze moeten doen. Ze komen elk half uur bij je langs volgens de instructies. Ze zetten de klok daarop gelijk zodat ze niets te verwijten valt (captain6).

In sommige voorbeelden is er sprake van een rolwisseling om de situatie te beheersen. De rollen van *pilot flying* en *pilot monitoring* kunnen worden omgedraaid. In cockpitteams van vier personen die werken in twee duo's die om de beurt werken en rusten, kunnen de duo's anders worden samengesteld. Is de situatie eenmaal bevroren dan rest niets anders dan de vlucht uit te zitten.

We hebben de drie dagen afgemaakt, zo professioneel mogelijk. Er komt vanzelf een einde aan. Ik zat het gewoon uit.Dit was het beste wat we er van konden maken (copiloot2).

Uit voorgaande is op te maken dat bevriezen bij de vliegers een andere betekenis heeft dan doorgaans het geval is bij de uitdrukking *fight, flight, freeze* die vaak gebruikt wordt in relatie tot conflict. In het laatste geval betekent bevriezen *stop, look and listen* (Bracha, et al., 2004). Het duidt op een status van hyperoplettendheid waarbij met alle activiteiten gestopt wordt om de situatie zo goed mogelijk te analyseren. Als de vliegers bevriezen stoppen ze echter niet met hun activiteiten maar vallen zij terug op het standaard uitvoeren daarvan met de daar bijbehorende regels voor interactie en communicatie. Daarnaast verplaatsten ze hun aandacht naar de toekomst, namelijk het veilig afmaken van de vlucht. Ik kom hier later op terug in paragraaf 8.9.

Voorbeeld bevriezen

Hieronder volgen twee cases waarin de situatie bevroren wordt. In de eerste case gebeurt dat impliciet, in de tweede case expliciet:

Heb wel eens met een co gevlogen die berucht was bij gezagvoerders. Met een groot ego. Vond zichzelf erg goed. Ging altijd tegen de baas in. Heel vervelend om mee te werken. Iemand die constant jouw autoriteit ter discussie stelt. Constant zijn ideeën wil opdringen. Iemand die zich niet houdt aan de ongeschreven regel dat ik beslis en dat we samen iets doen. Iemand die heel dominant aanwezig is. Ik was heel jong baas geworden van een grote machine. Was voor mij erg lastig. Hij was meer ervaren dan ik op de machine. Ik heb mijn vlucht uitgezeten maar heb me er slecht bij gevoeld. Ongemakkelijk. Onzeker ook omdat hij meer ervaren was dan ik. Achteraf hoorde ik dat hij berucht was en meerdere bazen tot wanhoop dreef en dat sommige bazen weigeren om met hem te vliegen. Als ze op Schiphol aankomen zeggen ze 'Bel maar een reserve op'. Ik had het wel goed aangevoeld maar wist er niet mee om te gaan. Zou nu duidelijker zijn en sneller ingrijpen.

Casus 4.: Impliciet bevroren (captain5)

Zoals eerder uitgelegd is beginnend conflict gedefinieerd als een aangekaart conflict. In deze casus gebeurt dat niet en daarom maakt het geen deel uit van de 83 cases die geanalyseerd zijn. Niettemin laat ik dit incident zien om helder te maken dat conflict ook impliciet kan blijven en niet alle betrokkenen op de hoogte hoeven te zijn van de aanwezigheid daarvan bij de ander. Verder laat het zien dat ook copiloten een groot ego kunnen hebben en dat dat niet alleen aan captains wordt toegeschreven.

In de volgende casus is sprake van expliciet bevroren:

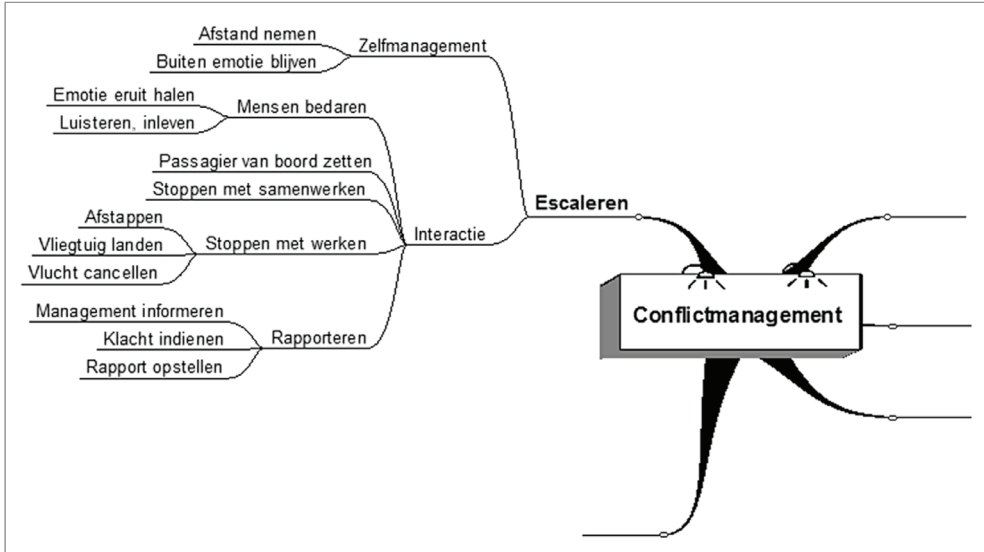
In die tijd was ik nog copiloot. Ik kwam de captain tegen in de *briefing* room en voelde meteen een antipathie. Hij deed erg lang over de *briefing* en ik vond dat hij hoofd- en bijzaken niet goed uit elkaar hield. We gingen vijf dagen samen op pad in Europa. Op een gegeven moment zei hij tegen me dat ik onveilig bezig was. Ik was nog vrij jong en onervaren in CRM, ging tegen hem in en zei zoiets als: 'Wat een onzin dat je zolang over de *briefing* doet. Dat kan in vijf minuten'. De spanning liep op en de captain haalde er de purser bij en vertelde zijn kant van het verhaal. Moet je horen... en dat de manier waarop ik taxiede onveilig was. Ik antwoordde: 'Ik accepteer dat je me een lul vindt maar ik accepteer niet dat je me onveilig noemt. Als je dat serieus meent dan stap ik nu af.' Hij antwoordde: 'Ik zie een aantal afwijkingen'. Ik was het daar niet mee eens en stelde een oplossing voor: 'We mogen elkaar niet en we gaan elkaar zoveel mogelijk vermijden voor de rest van de tijd. Bijvoorbeeld geen ontbijt of diner samen. Als we aan het werk zijn, volgen we strikt de SOP's'. Hij vond dit goed en zo deden we het. Ik herinner me dat ik hem een fout wilde laten maken. Ik wilde hem niet waarschuwen als hij iets verkeerd zou doen. Dit is bijna 20 jaar geleden maar toen vond ik dit al erg onprofessioneel van mezelf. Ik zou het nu niet meer zo aanpakken en het niet zo op de spits drijven. Zijn manier van brieven was niet onveilig. Ik zou dat nu laten en hoef daar geen gelijk meer in te krijgen. Ik zou het gesprek focussen op het taxiën en hem goed laten uitleggen wat hij onveilig vond. Dan krijg je een ander gesprek. Heb nog een keer met deze captain gevlogen en dat ging meteen goed. Hij is wat later gestopt vanwege vliegangst.

Casus 5.: Expliciet bevroren (captain8)

In casus vier heeft de captain de situatie bevroren door de vlucht uit te zitten. Hij bevroor zichzelf door niet te reageren op de copiloot die hem irriteerde. In casus vijf is het bevroren expliciet gebeurd door het contact te beperken en te werken volgens de SOP's om escalatie te stoppen.

8.6. Escaleren

Wat vliegers doen in cases die escaleren heb ik in de verslagen geïdentificeerd en vervolgens samengevoegd. Hieruit komen de volgende twee sub processen naar voren:



Figuur 8.6.: Sub processen bij escaleren

Zelfmanagement bij escaleren

Als de situatie geëscaleerd is, is er geen twijfel meer mogelijk dat er een conflict is. Emoties worden niet meer ingehouden en één of beide partijen ontploffen. Enkele vliegers leggen uit hoe ze met een ontploffende partij omgaan om verdere escalatie te voorkomen. Er wordt afstand genomen.

Je moet jezelf over iets heen zetten, even afstand nemen, dat maakt het verschil. Je moet even een stap terug doen, even ademhalen, bedenken wat je wilt zeggen en het dan pas zeggen. Ik probeer me buiten de emotie te stellen als iemand tegen me gaat blaffen. Iemand valt aan en dan wil je terug meppen, dat is je eerste basic instinct. Dat vind ik wel lastig als mensen gaan blazen. Daar dan toch boven blijven. Ik ben redelijk rustig qua karakter en ik overtuig mezelf dan dat dat niet tegen mij persoonlijk gericht is. Ik zeg tegen mezelf – dit is niet tegen jou gericht. Hij is boos maar niet op mij. Is niet voor mij bedoeld. Zo voelt het wel maar zo is het niet. Je gevoel en ratio komen dan niet overeen. Het voelt heel naar als iemand staat te blazen en ik probeer rustig te blijven (captain5).

Bij het afstand nemen wordt soms een collega geraadpleegd omdat ze samen een betere visie op de situatie zouden hebben dan alleen.

Interactie bij escaleren

Als de ander ontploft dan hebben vliegers trucjes geleerd om mensen te bedaren door de emotie eruit te halen, legt een vlieger uit.

We krijgen tools om passagiers te de-escaleren. Punt een is goed luisteren en proberen te achterhalen waarom iemand boos is. Wat de bron is. Punt twee is eerlijk en duidelijk zijn. Geen valse beloftes, dat werkt averechts. Luisteren vind ik zelf het belangrijkste. Waarom ben je zo boos? (captain5)

Door te luisteren kan de ander bedaren en tot rust komen. Een tweede proces dat bij escaleren voorkomt is stoppen met samenwerken. Er zijn verschillende voorbeelden van pursers die weigeren om nog de cockpit in te komen tijdens de vlucht. Omdat ze verplicht zijn elk half uur te checken hoe het met de vliegers gaat, sturen ze meestal een ander. Vliegers willen soms niet meer met een collega werken maar informeren het management pas daarover als dat nodig is:

Heb me wel voorgenomen om niet meer met hem te vliegen. Die kans is klein maar dan bel ik indeling dat ik niet met hem wil. Dat zou ik dan wel uitleggen (captain7).

Een andere vlieger is het overkomen dat een collega op Schiphol aangeeft niet met hem te willen werken. Stoppen met werken is een derde proces bij escaleren. Hier wordt vooral mee bedreigd. Verschillende voorbeelden komen voor. Copiloten die dreigen met afstappen bij een conflict met de captain. Captains die dreigen het vliegtuig te landen bij een conflict met een passagier of de vlucht te cancelen bij een conflict met een ondersteunende dienst. Bij conflicten met passagiers wordt soms bedreigd hen van boord te zetten. Er zijn voorbeelden waarbij ze van boord gezet worden omdat ze dronken zijn. Soms wordt de politie ingeschakeld om hen op te wachten.

Het laatste proces dat bij escaleren voorkomt is rapporteren. Het management wordt gebeld of gemaïld. Dit kan leiden tot één of meer gesprekken op kantoor. Soms leidt zo'n gesprek tot het gevoel gelijk te krijgen, soms niet blijkt uit de cases. Soms wordt er een schriftelijke klacht ingediend over iemand met het verzoek niet meer samen ingedeeld te worden.

Eind van het liedje was dat ik een klacht heb gekregen en dat de purser nooit meer met mij wil vliegen (captain7).

Het conflict kan ook gemeld worden in een *Air Safety Report*. Dit rapport wordt landelijk gelezen en is een serieuze maatregel die rapportage binnen KLM overstijgt. Wel of geen rapport opstellen is een serieuze afweging zoals uit het volgende citaat blijkt:

De purser neemt het besluit om te vertrekken hoewel er niet voldoende seatbelts voor de baby's zijn. Dit moet ze met mij als captain overleggen omdat het met veiligheid te maken heeft. Zodra ik daarachter kwam heb ik haar gezegd: 'Flight

safety is aan jou gedelegeerd maar het is mijn verantwoordelijkheid. Dat soort dingen moet je echt met mij overleggen en kun je niet alleen beslissen.’ ‘Sorry ‘zei ze, ‘dat weet ik. Ik zal melden dat er onvoldoende extensionbelts aan boord zijn voor de vluchttuitvoering naar deze bestemming.’ ‘Dan zijn we klaar, iedereen maakt fouten’, zei ik toen. Zij gaf het toe, wilde ervan leren. Dan ga ik er niet over schrijven. Daarmee was de kous af. Die meiden achterin wilden echter gaan schrijven. Ik heb hen dat afgeraden al kan ik dat niet tegenhouden. ‘Als ik mijn kant ga vertellen dan komen jullie er ook slecht uit’ zei ik tegen ze. ‘We hebben een fout gemaakt. Is op tafel. Niemand bestrijdt deze. We hebben er allemaal van geleerd’, zei ik. Uiteindelijk hebben ze niet geschreven. Dit is iets wat ik heel moeilijk vind. Dat mensen een probleem niet durven adresseren en dan achteraf gaan schrijven. Dat vind ik heel naar. Bij zulke keiharde fouten moeten de stewardessen de purser aanspreken: ‘Als jij het niet doet dan bel ik nu de gezagvoerder’(captain2).

Voorbeeld escaleren

In het volgende voorbeeld escaleert een conflict tussen een captain en zijn management. Aanleiding zijn technische mankementen in combinatie met *Hells Angels* aan boord.

Gaat om een vlucht waarbij de monitoren kapot zijn. Dit was al bekend want het stond in de boeken. De passagiers zouden 12 uur lang niets te doen hebben. We kregen een vliegtuig aangeboden waarvan ik vond – net als de purser- dat we er niet mee konden vliegen. We moesten samen besluiten of we dat vliegtuig wel of niet wilden gebruiken. In essentie komt het op neer dat je ermee kunt vliegen maar als crew heb je 12 uur lang passagiers aan boord die niet lekker zitten. Dat is een extra bak werk en we kunnen ook niet voldoen aan het verwachtingspatroon van de klant. Toen we door de gate naar de kist liepen zagen we dat er een groep van 20 *Hells Angels* meevlogen. Grote kerels met tattoo's. Toen we langsliepen was het: 'hee kapiteintje!' Ze gingen met een motorfiets rondrijden in Azië en het feest was nu al begonnen. Die moeten dan mee in een kist waar ze 12 uur lang niets te doen hebben.

Ik bel kantoor en zeg dat we een andere kist willen. We weten dat er altijd een toestel reserve staat voor uitval. We kregen hem echter niet omdat het om service items ging en niet om een technisch item. Zou te maken hebben met een SLA, een *Service Level Agreement*. Vraag me niet wat het is maar er kwam een heel verhaal. Ik zei 'Jongens prima, maar we doen het gewoon niet'. Dit ging helemaal naar boven in de maatschappij en de druk liep op. Ook vanwege de werktijd omdat die was gaan lopen en we op een gegeven moment moesten vertrekken om het maximum aantal werkuren niet te overschrijden. Het management begon druk op mij uit te oefenen om toch met deze kist te vliegen. De purser was het echter met me eens dat dit geen goede zaak was. Ik dacht, als ik het op vliegveiligheid kan krijgen dan heb je een andere case. Heb de jongens van Vliegveiligheid gebeld om de case voor te leggen. Ik legde de situatie uit en zei dat het een vliegveiligheidszaak was. Die jongen beaamde dat. Toen was het eigenlijk wel klaar en moest iedereen zich er bij neerleggen. Vijf minuten voor onze deadline kregen we de nieuwe kist. We vertrokken wat te laat maar verder was het een mooie vlucht.

Dit had natuurlijk wel een staartje. Alle managers krijgen namelijk een sms-tje in zo'n situatie en daar stond op: 'purser weigert kist vanwege monitoren'. Dit was erg kort door de bocht. De purser kreeg hierdoor een douw en dat gaat door het hele bedrijf heen. De purser kreeg een mail met de vraag om het uit te leggen. Na afloop van de vlucht is er afgesproken een evaluatie te

doen op kantoor. Met Vliegveiligheid erbij. Een week of wat hierna vond de evaluatie plaats. Aan een ronde tafel zaten diverse representanten van bedrijfsonderdelen, zo'n zes man. Dan kom je in de maatschappij terecht en wordt het ook politiek. Wie heeft welke positie, wie mag wat zeggen. Ik zei dat ik verantwoordelijk was en daarom dit had besloten. Er bleken meerdere procedures niet gevolgd te zijn. De purser had bijvoorbeeld van tevoren geïnformeerd moeten worden, er hadden extra tijdschriften moeten zijn, er had extra personeel moeten zijn. Als we dat toen hadden geweten hadden we dat gebruikt om ons gelijk te krijgen. Heb gevraagd om een *long term* oplossing en uiteindelijk is het opgelost door een aanpassing van procedures.

Casus 6.: Escaleren, convergeren (captain14)

Uit de beschrijving blijkt dat het conflict escaleert en steeds hogere rangen betrokken raken bij het incident. Uiteindelijk treedt bij de nabespreking convergentie op en lijkt leren op te treden door aanpassing van procedures.

8.7. Derde partijen bij conflictprocessen

Rollen

In Tabel 8.2 is aangegeven dat de geïnterviewde in zes cases de rol van derde partij vervult. In meer cases komen echter crewleden voor die deze rol op zich nemen. Rollen die voorkomen zijn:

Rol	Voorbeeld
Coach	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Een coco coacht een captain die wat bot is tegen de cabine, informeel aan de bar op het buitenstation ▪ Een copiloot coacht een stewardess die vuur komt spuwen over collega's en laat haar nadenken over de vraag hoe de andere partij naar de situatie kijkt
Bemiddelaar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Een coco die achter de captain en copiloot zit waartussen de spanning oploopt, komt tussen beiden totdat ze elkaar weer begrijpen ▪ Een copiloot zorgt dat de captain en de purser elkaar weer begrijpen
Pendelaar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Een captain pendelt heen en weer tussen de cabine en de cockpit omdat de stewardessen niet meer de cockpit in willen komen vanwege een vrouwonvriendelijke copiloot ▪ Een copiloot pendelt heen en weer tussen cockpit en cabine omdat de relatie tussen de captain en de purser verstoord is
Potentieel arbiter	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Een captain geeft twee stewardessen die elkaar voor rotte vis uitmaken bij het uitstappen van de passagiers, de opdracht hun probleem op te lossen voor de terugvlucht ▪ Een captain geeft een coco de opdracht om met de purser te gaan praten die hem arrogant vindt en dit probleem op te lossen voor de terugvlucht

Tabel 8.4.: Rollen als derde partij bij conflict

Uit het overzicht blijkt dat er vier rollen voorkomen en dat alle rollen tot doel hebben te zorgen dat het team niet uit elkaar valt en partijen *on speaking terms* blijven. Ook blijkt dat de rol van derde partij door ieder cockpitlid uitgeoefend kan worden en niet van rang afhankelijk is. Een copiloot die een conflict tussen de captain en purser gade slaat, legt uit hoe hij tussen beiden komt:

Ik luisterde in het begin en zei niets om te voorkomen dat het twee tegen een werd want dan escaleert het. Toen ik zag dat de houding veranderde – naar voren staan, stem verheffen- heb ik gezegd: ‘Nou is het afgelopen’. Ik heb iets gezegd als ‘Stop, stop, stop’. Ik kwam abrupt tussen beiden. Ze waren totaal op elkaar gefocust. Ik zei zoets als: ‘Hij zegt dit, zij zegt dat’. Dat werkte omdat ik er me er niet mee bemoeid had tot dat moment. Ze stopten ook meteen met praten. Ik koos geen kant en het is goed opgelost (copiloot1).

Een captain pakt beginnend conflict meteen bij de kop en helpt net als de copiloot om de verschillende perspectieven te verhelderen.

Akkefietjes moet je snel de kop in drukken voordat het verder woekert. Je moet het meteen bij de kop pakken. Ik herken het begin aan reacties van mensen. Wreveligheid, ontevredenheid. Als ik dat bij de bemanning ontdek en ze komen ermee naar de cockpit dan zeg ik ‘ga eens even zitten en vertel wat er aan de hand is’. Dan komt het er wel uit. ‘Dat valt toch wel mee’ zeg ik dan. Vaak wordt het conflictniveau dan terug gebracht. Het probleem wordt dan wat kleiner. Als er een conflict dreigt te ontstaan, probeer ik om ook de andere kant te laten zien. Ik vraag ‘Wat is jouw probleem’. Ik ga dan in de huid van de ander zitten. Zeg dan: ‘Zou het ook niet komen omdat misschien dit of misschien dat’. ‘Dat zou kunnen’ zeggen ze dan. Dan gaan ze er zelf over nadenken. Eerst reageren ze emotioneel. Ik probeer het terug te brengen naar het rationele. Werkt over het algemeen goed. Werkt de-escalierend en ze hebben aandacht gehad. Vooral bij dames wil dat nogal helpen. Ze voelen zich dan serieus genomen in hun grieven (captain2).

Er zijn geen voorbeelden waarbij de captain moet arbitrereren. We zijn wel twee voorbeelden waarbij hij crewleden de opdracht geeft hun conflict zelf op te lossen voor de terugvlucht en dat lukt.

Voorbeeld met derde partij

Derde partijen zijn niet altijd succesvol met hun interventies zoals uit de volgende casus blijkt:

Toen ik co was, was er een conflict tussen de purser en de gezagvoerder. We hadden een *slot*, een *time bracket*. Binnen die tijd moet je vertrokken zijn. Die avond daarvoor waren we de stad in geweest met zijn allen. We hadden een homofiele purser, wild van het songfestival. Dat was net geweest en dit had hij lopen ventileren. De gezagvoerder was het type ex- luchtmacht. Niet echt een match die twee, was mijn gevoel.

De volgende ochtend stonden we op het punt te vertrekken en de purser kwam melden dat hij vier *business class* happen miste en daarop wilde wachten. De captain zei, 'goed joh'. Ik keek hem aan want dat begreep ik niet. We hadden immers haast om de slot tijd te halen. 'Dit lijkt me niet handig', zei ik. 'Als we deze missen zijn we zo twee uur verder want het sneeuwt in Amsterdam. Als je dat meegeeft aan de purser is hij vast ook geneigd te vertrekken zonder de happen'. De captain wilde daar niet aan. 'Nee, niet nodig', zei hij. Ik zei 'Laten we even bellen met Amsterdam om te kijken wat de consequenties zijn als we de slot tijd missen'. Vond hij ook niet nodig. We misten de slot tijd waarop de maaltijden uiteindelijk wel kwamen. De purser kwam melden dat ze er waren. De captain zei toen dat de slot gemist was door de maaltijden en dat we nu twee uur moesten wachten. De purser was perplex en voelde dit als een persoonlijke aanval. 'Dit is toch niet mijn schuld', zei hij. 'Ja', zei de captain, 'dat is wel jouw schuld. Door het wachten op de happen hebben we nu twee uur vertraging'.

Ik heb geprobeerd wat te mediaten. We moesten van de gate af en werden achteruit geduwd in een positie om te wachten. Twee uur lang. In die tijd heb ik geprobeerd die twee *on speaking terms* te krijgen. Ik ben een aantal keer naar achteren gegaan. Soms met een smoes, even naar de wc. De passagiers werden hier natuurlijk de dupe van. Als ze alles hadden geweten waren ze witheet geworden. Heb het conflict niet kunnen oplossen maar ben er zo tussenin gaan staan dat het niet ten koste van de *safety* zou gaan. Als er iets zou voorvallen moest de purser ons natuurlijk wel waarschuwen. Het is niet gelukt ze *on speaking terms* te krijgen en dat gaf me een heel vervelend gevoel.

Heb het er een paar jaar later nog met de gezagvoerder over gehad. Hij wist niet goed meer wat er gebeurd was. Hij vond dat hij de purser terecht had gewezen. 'Door jouw werkwijze krijg je dit. Maar de purser bepaalt dit niet', zei ik. Deze gezagvoerder nam zijn verantwoordelijkheid niet. Je hoopt dat je er een gezamenlijk besluit van maakt. In dit geval zou ik de purser dit niet laten bepalen. Ik zou hem schetsen wat de belangen zijn en zou bijvoorbeeld zeggen: 'Jij moet het binnen uit gaan leggen en dat heb je deze week al vaak gedaan, vermoed ik. Ik kan dit niet voor je oplossen. Ik vind het vervelend, desnoods ga ik het uitleggen als captain in het gangpad'.

Mijn gevoel is dat dit geënt was op de geaardheid van de purser en zijn extroverte karakter. De gezagvoerder is meer een introverte persoon, een doe-maar-gewoon-type. Hele andere culturen. Die verschillen mogen bij ons niet tot conflict leiden en dat deed het wel. Jammer genoeg kon ik nog niet zoveel. Ik had ze bij elkaar moeten trekken en ze moeten wijzen op het *safety* aspect. Ik was *liaison officer* maar had ze nu waarschijnlijk geconfronteerd met mijn gevoel en twijfels over de consequenties in een noodsituatie.

Casus 7.: Escalatie met derde partij (captain11)

Uit de beschrijving blijkt dat het conflict escaleert omdat de captain en de purser niet meer *on speaking terms* zijn volgens de copiloot. Het vermijden van contact valt onder escalatie in Tabel 8.3.

8.8. Verschillen tussen partijen en personen

Processen per cluster van partijen

In de volgende tabel zijn de cases ingedeeld naar cluster van betrokken partijen en gerangschikt naar de drie groepsprocessen bij conflict. Cases die meerdere stappen kennen zijn ingedeeld volgens de laatste stap.

Partijen	Aantal cases	Conflict proces		
		Convergeren	Bevriezen	Escaleren
Binnen cockpit	36	69%	26%	6%
Cockpit met cabine	22	48%	30%	22%
Cockpit met grondpersoneel	13	31%	15%	54%
Crew met passagiers	6	0%	67%	33%
In simulator	6	50%	17%	33%
	83	51%	28%	22%

Tabel 8.5.: Cases per cluster van partijen en conflict proces (hokje met hoogste score is grijs)

Uit de tabel blijkt dat ruim de helft van de cases convergeert en dat de overige helft bevroest of escaleert. Bevriezen komt net iets meer voor dan escaleren. Er zijn wel verschillen tussen de clusters. Binnen de cockpit komt escalatie weinig voor en tussen cockpit en cabine is dit gemiddeld. Escalatie treedt bovengemiddeld op tussen de cockpit en grondpersoneel, tussen crew en passagiers en in de simulator. Het aantal cases dat passagiers en simulator betreft is echter laag. Volgens een van de vliegers is convergeren met een collega in de cockpit noodzakelijk omdat een verstoorde relatie gevaarlijk is. Verstoorde relaties met andere partijen zouden minder gevaarlijk zijn. In de interviews wordt aangegeven dat problemen met passagiers regelmatig voorkomen en dat met name dronken passagiers voor veel overlast zorgen waarbij ingegrepen moet worden.

We zijn redelijk professioneel geworden en daarom hebben we niet zoveel conflict. Waar we wel veel conflicten mee hebben is met passagiers. Hadden laatst een Schotse zeeman die drie maanden op zee was geweest en lekker naar huis ging. Vanaf de start wilde hij meer en meer whisky. Had ook al op Schiphol gedronken. Hij ging steeds meer lawaai maken in de *business class*. Het cabinepersoneel had het niet gemakkelijk. Kom daar maar eens uit. Hij moet zich naar onze richtlijnen gedragen maar dat ging niet omdat hij te beschonken was. Werd alleen maar erger. Zingen tijdens de nadering en dat hoorden we door de cockpit deur heen. De cabine kon er verder niets mee. Wij vonden het gevaarlijk voor de veiligheid. Hij luistert nergens naar en gaat door het lint. We hebben hem laten opwachten door de politie. Hij was hiervoor gewaarschuwd en toen werd hij helemaal gek. Tijdens het taxiën ging hij opstaan en wilde hij de deur open trekken. Lig je buiten op het platform, is ook niet handig. Na 11 september doen passagiers meer zelf. Er waren gelijk drie Schotten die op hem doken en die lagen met zijn allen op de grond. Bij aankomst kwam de lokale politie aan boord en heeft hem geboeid afgevoerd.

Casus 8.: Escalatie met passagier (copiloot2)

Bij dit incident is sprake van escalatie omdat de passagier overmeesterd wordt en geboeid van boord is afgevoerd. Hoewel het cabinepersoneel dit incident afhandelt gebeurt dit in overleg met de cockpit.

Processen per persoon

In de volgende tabel volgt een overzicht van cases per vlieger, gerangschikt naar de drie conflictprocessen. Cases die meerdere stappen kennen zijn ingedeeld volgens de laatste stap. Het totaal aantal cases bedraagt nu 67 omdat de geobserveerde cases en de cases uit de simulator niet zijn gebruikt in deze analyse. Het aantal vliegers bedraagt eenentwintig omdat drie vliegers wel zijn geïnterviewd maar zonder persoonlijke cases te verzamelen omdat gefocust is op andere aspecten zoals rekrutering en training zoals eerder uitgelegd in hoofdstuk 6.

Vlieger	Aantal cases	Conflict proces		
		Convergeren	Bevriezen	Escaleren
1	2	100%		
2	4	25%	25%	50%
3	2	100%		
4	3	33%		67%
5	2	100%		
6	2	100%		
7	2	100%		
8	5	80%		20%
9	5	20%	60%	20%
10	4	50%	25%	25%
11	3	33%	67%	
12	4	50%	25%	25%
13	5	40%	60%	
14	5	40%		60%
15	2	50%		50%
16	3	67%		33%
17	1		100%	
18	5	60%		40%
19	1	100%		
20	4	50%	50%	
21	3	33%	67%	
Totaal	67	54%	25%	21%

Tabel 8.6.: Conflictprocessen per vlieger

Uit voorgaande tabel blijkt dat de meeste vliegers ervaring hebben met de drie verschillende processen. Als dat niet eigen ervaring is waar de tabel over gaat, dan hebben ze deze wel bij anderen geobserveerd. In de interviews geven vliegers aan dat convergeren niet altijd werkt.

Bij de een werkt het wel, bij de ander niet. De ene keer verzin je het wel, de andere keer ben je moe en komt iets heel beroerd je strot uit (captain1).

Bevriezen en escaleren zijn dus onvermijdelijk. Uit het overzicht blijkt dat er onderlinge verschillen zijn. De cases zijn afkomstig uit de hele loopbaan van vliegers en zij geven de indruk dat het managen van conflict een leerproces is. Vaak wordt geconstateerd dat ze nu anders met de situatie in de case om zouden omgaan. De een legt uit dat hij heeft geleerd om in te grijpen en de ander om minder te zeggen. Een aantal vliegers scoort hoger dan gemiddeld op escalatie. Enkelen geven in het interview aan dat zij het conflict niet uit de weg gaan. De een noemt zichzelf een heetgebakerd mannetje, een ander vindt dat hij een kort lontje heeft. Volgens hen gaan ze in hun werk bewust om met deze eigenschap omdat dit niet ten koste mag gaan van een veilige operatie.

Hetzelfde onderwerp, verschillende uitkomsten

Hieronder volgen twee cases met hetzelfde onderwerp van twee verschillende captains. In beide cases voert een stewardess de *safety check* in de cockpit niet uit. In de eerste casus vindt convergentie plaats, in de tweede casus escalatie.

Stewardessen moeten ons om het halve uur even checken. Of we nog leven, of er geen gekke dingen aan de hand zijn. Dat deden ze niet. De senior purser kwam één keer maar verder zagen we niemand. We hadden een fles water maar kregen geen koffie. Na bijna vier uur vond ik het mooi geweest en stapte ik de galley in. De een was druk bezig daar, de ander was bij de passagiers. Ze weten best wat de bedoeling is dus ik dacht laat ik het eens anders proberen. Ik zei: 'Volgens mij moet ik jullie een compliment maken'. Ze keek verrast. Ik zei: 'Ik heb het idee dat jullie extreem veel aandacht aan de passagiers geven. Dat moet ook maar wij krijgen het niet'. Ze antwoordde: 'Ik zou van alles kunnen gaan uitleggen over het waarom maar dat doe ik niet. Ik bied meteen mijn excuses aan en ga het nu doen zoals het hoort'. Toen zei ik: 'Dan maak ik er ook geen woord aan vuil. Excuses aanvaard'. Daarna werkte het als een trein.

Casus 9.: Convergeren (captain1)

In de volgende casus leidt het zelfde issue tot escalatie.

De vergelijking van de twee cases laat zien dat een zelfde issue tot verschillende processen kan leiden en dat dit niet alleen afhankelijk is van de partij die een verschil aankaart maar ook van de reactie van de andere partij. In de eerste casus treedt convergentie op door excuses aan te bieden. In de tweede casus is sprake van escalatie conform tabel 8.3. omdat contact vermeden wordt, er gehuild wordt en er geen hand gegeven wordt bij het afscheid op Schiphol.

Gaat om een conflict met een purser. Ik vertel het vanuit mijn kant en het is dus een gekleurd verhaal. Zij kan het niet vertellen nu. Als cabinepersoneel hoor je zo af en toe in de cockpit te komen om te kijken of we nog leven. Dat is een standaard *security check*. Zij deed dat niet. We waren op bestemming aangekomen in Europa en ik nodigde haar uit in de cockpit. Ik zei haar dat ik het niet zo leuk en aardig vond dat ze ons liet zitten en geen aandacht aan ons gaf en dat ze dat wel hoorde te doen. Daar was ze het helemaal niet mee eens. Het gesprek vond plaats in de cockpit en er was behalve de copiloot verder niemand bij. Had het met hem voor besproken. Ze werd boos, liep weg en gooide de deur met een rotklap dicht. Ik dacht wat krijgen we nou. Dit maakte me boos. Ik zag dit als een aantasting van mijn gezag en leiding. Thuis wil ik niet dat mijn kinderen zoiets doen laat staan dat zij met de spullen van de werkgever gooit. Ik riep haar terug en heb gezegd dat ik hier niet van gediend ben. Ze werd opstandig en tijdens de terugvlucht heeft ze geweigerd om überhaupt nog in de cockpit te komen. Ze liet dit over aan een collega. Ze zette de rest van de cabine tegen ons op, dat we verschrikkelijk slechte mensen waren. Ze stond te huilen achter in de cabine. Zodanig dat de rest van de cabine in Schiphol weigerde ons nog een hand te geven. Ik vond dat best wel heftig. Ik vond het ook gênant om te zien hoe het was geëscaleerd. In geval van een calamiteit zou dat zomaar een probleem kunnen zijn. Daar kwamen we pas achter toen we op Schiphol aankwamen dat het zo geëscaleerd was. Binnen de bemanning heeft zij het laten escaleren om haar gelijk te halen.

Heb er niets mee gedaan. Heb haar op de grond wel gezegd dat ik dit zeer onprofessioneel vond. Heb er geen werk van gemaakt. Vind dat het beter is om het zelf op te lossen in plaats van naar een meerdere te gaan die een grote schop gaat geven.

We hebben nog een keer gevlogen. Daarbij zijn we allebei teruggevallen op onze professionele aanpak van ons werk. Daarna heb ik met haar gesproken op een tussenstop. 'We werken beter samen dan de vorige keer', zei ik. Vond ze ook. Daarna was de kou wel uit de lucht. Geloof wel dat ze het doorhad dat ze fout zat. Dat ze op de eerste vlucht een collega stuurde kun je uitleggen als hij heeft wel gelijk.

Achteraf ben ik niet tevreden over dit voorbeeld. Was niet mijn bedoeling dat het zo zou lopen. Ik denk er nog wel eens aan terug. Had ik het anders moeten doen? Heb het er wel met de co over gehad. Hij vond dat ik gelijk had en het recht had haar aan te sporen. En dat ik dat netjes had gedaan. Ze bleek later problemen te hebben. Psychisch. Ze is er een jaar uit geweest. Er speelden andere dingen mee waar we niet van op de hoogte waren. Misschien was ons incident een druppel.

Casus 10.: Escaleren (captain2)

8.9. Interactiepraktijken en theorie

In de vorige paragrafen zijn de drie processen convergeren, bevriezen en escaleren beschreven en geïllustreerd met voorbeelden. Binnen deze processen voeren vliegers bepaalde praktijken uit die zich niet beperken tot één van de drie processen maar terug lijken te komen in meerdere processen. Deze praktijken heb ik geclusterd in vier hoofdgroepen en dit zijn respectievelijk de wijze waarop zij relaties aangaan, denken, met emoties om gaan en focus aanbrengen. Voor deze categorisering is gekozen omdat dit vier basale onderwerpen zijn in interacties. Voor voorbeelden van deze vier praktijken verwijst

ik naar bijlage 9. In de volgende paragrafen zoek ik de aansluiting tussen deze praktijken en bestaand onderzoek als eerste vorm van theoretisering van de bevindingen.

Waarderende relaties

De eerste praktijk betreft de wijze waarop vliegers werkrelaties aangaan. De vliegers lijken zich bewust in te spannen voor goede relaties tijdens de vluchtoperatie en sommigen maken in de interviews onderscheid tussen taak- en relatieconflict. In hoofdstuk 3 is hiervoor een definitie voorgesteld en samenvattend gaat een taakconflict over de inhoud van het werk en een relatieconflict over personen die negatieve emoties oproepen. In Figuur 1.1. wordt optimaal conflict verbeeld als een bepaalde mate van taakconflict waarbij constructieve uitwisseling van perspectieven plaats vindt. Voorwaarde is dat relatieconflict beperkt blijft omdat dat de uitwisseling minder vruchtbaar maakt. Volgens De Dreu (2005) is er in de praktijk echter haast altijd sprake van een mengvorm tussen taak- en relatieconflict. Onenigheid over de inhoud van het werk kan namelijk tot irritaties met betrekking tot personen leiden. Ook kan er sprake zijn van een omgekeerde dynamiek als er gedacht wordt: 'Ik mag jou niet dus ik geef je ook geen gelijk' (Van Dongen, de Laat & Maas, 1996). Volgens Gergen (2009) zijn mensen relationele wezens en is een goede relatie een voorwaarde om überhaupt tot vruchtbare perspectiefuitwisseling te komen zoals blijkt uit het volgende citaat:

All we hold to be real, rational and valuable depends on the well-being of our relationships (Gergen, 2009, achterflap)

Volgens Gergen bepaalt de kwaliteit van de relatie dus of we iets waar of waardevol vinden. Ook anderen zijn deze mening toegedaan (Watzlawick, Beavin & Jackson, 1975). Uit de bevindingen blijkt dat de captain wordt geacht een open en gelijkwaardig klimaat te scheppen vanaf de ontmoeting op Schiphol, zich waarderend op te stellen en de crew *happy* te houden. Een crewlid dat bewust of onbewust beschikt over informatie over een ongeluk in de maak moet namelijk vrij kunnen spreken en de waarderende opstelling van met name de captain moet *speak-up* bevorderen. De norm lijkt echter voor alle crewleden te gelden en activiteiten die in de bevindingen onder waarderende relaties te scharen zijn, zijn belangstelling tonen voor de ander, complimenten geven, naar elkaar luisteren, uitnodigen om een ander perspectief in te brengen, naar feedback en kritiek vragen, daarvoor bedanken, daar iets mee doen en laten zien wat van de ander geleerd wordt. De onuitgesproken boodschap hierbij lijkt te zijn dat de ander een gewaardeerd lid van de crew is en dat zijn mening op prijs wordt gesteld.

Deze praktijk van waarderende relaties doet denken aan *appreciative inquiry* een methode ontwikkeld door Cooperrider en Srivastva in 1987. Deze methode kan als volgt gedefinieerd worden:

Appreciative inquiry is a method for studying and changing social systems (groups, organizations, communities) that advocates collective inquiry into the best of what is in order to imagine what could be (Kessler, 2013).

Deze methode focust dus vooral op de positieve inhoud van wat besproken wordt terwijl de vliegers de persoon waarden met als doel om juist negatieve inhoud als fouten en kritiek op tafel te krijgen. Ze lijken dus gelijkwaardige, open en waarderende relaties te construeren om veilig vliegen te bevorderen. Het bijeffect van deze praktijk zou kunnen zijn dat er minder conflict voorkomt en dat beginnend conflict eerder op tafel komt wat de kans op een gezamenlijke oplossing vergroot.

Postformeel denken

Een van de buitenstaanders die de bevindingen in hoofdstuk 7 en 8 heeft gelezen koppelt terug dat hij de noodzaak om een open sfeer te creëren een uniek kenmerk van de werksituatie van de vliegers vindt. Openheid is ook het eerste element in hun vliegersdiscours (zie alvast hoofdstuk 10.1). Menselijke systemen zoals personen, groepen en organisaties zouden zich openen voor overeenkomsten en sluiten voor verschillen (Agazarian, 2011; Gant & Agazarian, 2004). Vliegers lijken verschillen te reduceren door meerdere systemen van waarheid te ontwikkelen. Ze lijken zich te realiseren dat hun weten relatief is en open te staan voor meerdere waarheden (zie alvast hoofdstuk 13.4) en dat is een kenmerk van postformeel denken (Sinnott, 1998). Formeel denken is een fase die jong volwassenen bereiken en zich kenmerkt door abstract kunnen denken wat Sinnott definieert als denken over denken. Een ander kenmerk van formeel denken is het kunnen denken als wetenschapper wat zij definieert als hypothetisch – deductief denken. Postformeel denken komt hierna volgens haar en zij omschrijft deze fase als volgt:

The essence of postformal thought is the ability to order several systems of formal operations, or systems of truth. The knower sees that all knowing involves a region of uncertainty in which, somewhere, truth lies. All knowledge and all logic are incomplete; knowing is partly a matter of choice... (Sinnott, 1998, p. 24)

Volgens Sinnott realiseert een postformeel denker zich dus dat zijn weten beperkingen heeft en relatief is en dat er meerdere systemen van waarheid zijn. Postformeel denken zouden volwassenen volgens haar kunnen ontwikkelen omdat ze regelmatig complexe problemen tegenkomen met onduidelijke structuren. Deze vraagstukken kennen niet één oorzaak noch één beste oplossing maar meerdere uitwegen.

In de bevindingen in dit en volgende hoofdstukken lijken de vliegers minimaal twee verschillende systemen van waarheid te onderscheiden, namelijk het systeem van rationele argumenten en dat van persoonlijke voorkeuren. Beide systemen zal ik toelichten. Het systeem van rationele argumenten gaat ervan uit dat vliegers fouten maken en ieder een ander deel van de realiteit zien zoals onder andere getekend in figuur 11.1. Dit besef leidt mogelijk tot openheid voor elkaars visie en argumenten. De bevindingen laten zien dat ze nieuwsgierig zijn naar elkaars beweegredenen en perspectieven uitwisselen. Hiërarchie zou hierbij geen hoofdrol vervullen maar ervaring wel. Degene met de meeste ervaring op een bepaalde route kan namelijk over meer en betere informatie beschikken dan degene met de meeste strepen. In het systeem van rationele argumenten gaan vliegers zoeken naar wat ze van elkaar kunnen leren. Hiervoor maken zij de overlap die zij in hun visie op de realiteit hebben zoals getekend in Figuur

11.1. zo groot mogelijk door elkaar te overtuigen met argumenten. Ook bij conflict en *overrulen* spelen argumenten een belangrijke rol. Om een meningsverschil aan te kaarten moet je bijvoorbeeld wel een ‘case’ hebben en als een captain *overrulet* moet hij wel een ‘goed verhaal’ hebben en dit achteraf toelichten.

Het tweede systeem van waarheid dat de vliegers onderscheiden heeft te maken met persoonlijke voorkeuren waarbij ratio een ondergeschikte rol lijkt te spelen. Het kan zijn dat een andere vlieger iets vindt of wil dat zij anders zien. Ze zijn dan niet overtuigd van zijn argumenten maar houden wel rekening met zijn voorkeur – ook al zijn ze het daar inhoudelijk niet mee eens. ‘Ze gaan dan met hem mee’ is de uitdrukking. Ze gaan mee in een visie die ze zelf niet hebben omdat ze het belangrijk vinden dat de ander *happy* is en zich comfortabel voelt. Ze willen de ander ‘stressvrij’ houden omdat hij zijn werk dan beter uitvoert. Dit rekening houden met elkaars voorkeuren heeft echter wel een grens, namelijk die van veiligheid. Iedere vlieger zou een *safety window* hebben en dat window houdt in dat alles wat daarbinnen valt in zijn ogen veilig is. De redenering is dat mensen nu eenmaal van elkaar verschillen en andere voorkeuren hebben. Wil een andere vlieger iets dat buiten hun raamwerk valt, dan gaan ze het meningsverschil daarover aan. Zolang dat echter niet het geval is en overtuigen niet meteen lukt, gaan ze met hem mee. Uit een interview blijkt dat een *safety window* zich in de tijd kan ontwikkelen en dat met vooral ervaren captains een groot *window* zouden hebben. Zij hebben zoveel meegemaakt dat ze weten dat er vele goede aanpakken mogelijk zijn, gebaseerd op andere logica’s.

Postformeel denken en het kunnen hanteren van meerdere systemen van waarheid is een praktijk die conflictreducerend kan werken. Uit literatuur over interventies bij conflict door *mediators* blijkt dat openheid en intellectuele nieuwsgierigheid nagestreefd worden om conflicten op te lossen (Bannink, 2007; Fisher, Ury & Patton, 2001; Folger & Baruch Bush, 1996; Glasl, 2013; Windslade & Monk, 2008). In de Harvard methode, de meeste gebruikte methode onder *mediators*, is een belangrijke activiteit van de *mediator* om betrokken partijen los te weken uit een vast ingenomen standpunt en te laten kijken vanuit het perspectief van de ander. Meerdere *mediation* methoden trachten partijen zover te krijgen dat zij begrip ontwikkelen voor het gezichtspunt van de ander. In de vliegerspraktijk lijkt het werken met meerdere systemen van waarheid een routine te zijn, ontwikkeld om veilig te vliegen.

Emotiewerk en zone van positieve emoties

Een derde praktijk van vliegers die invloed heeft op de wijze waarop zij met conflict omgaan betreft de wijze waarop zij met hun emoties omgaan. Uit voorgaande paragrafen blijkt bijvoorbeeld dat zij innerlijke escalatie willen voorkomen, emoties in bedwang houden of buiten emoties trachten te blijven. Ook houden ze er rekening mee dat de ander emoties heeft en trachten ze te voorkomen dat deze actief worden door zorgvuldig hun woorden te kiezen en – als de ander toch geëmotioneerd raakt – hem te bedaren door de ‘emotie eruit te halen’. Op basis hiervan is te constateren dat vliegers zich bezig houden met *emotional labour*, een begrip afkomstig van Hochschild (2012). Zij deed in 1983 onderzoek naar stewardessen van Delta Airlines en stelde vast dat zij getraind worden in het manifesteren van positieve gevoelens tegenover passagiers. Zij

concludeerde dat er naast fysiek en kenniswerk blijkbaar ook emotiewerk bestaat. Dit aspect van werk werd vervolgens ook gezien bij andere beroepen dankzij de bril van Hochschild. Deurwaarders moeten bijvoorbeeld negatieve gevoelens oproepen, horecamedewerkers positieve gevoelens en rechters moeten vooral neutraal blijven.

Emotiewerk vindt vooral in de dienstverlening plaats waar mensen met mensen werken in plaats van met machines volgens Hochschild. In latere onderzoeken werd ook het belang van emotiewerk tussen collega's en in hiërarchische relaties vastgesteld. Hoewel alle banen wel enig emotiewerk kennen, is het bij een derde van de beroepen een substantieel aspect van het werk, stelt zij. Bij geïnstitutionaliseerd emotiewerk, kennen organisaties regels voor gewenste en ongewenste gevoelens en worden medewerkers getraind in het werken daarmee bij zichzelf en bij anderen. Emoties worden hiermee een werkinstrument net zoals kennis of fysieke kracht en dit draagt bij aan het behalen van organisatiedoelen. Het uitoefenen van emotiewerk kent de volgende vormen (Hochschild, 2012; Steinberg & Figart, 1999):

Vorm	Toelichting
Lezen van emoties van anderen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inschatten welke emoties aanwezig zijn bij een ander door het ontcijferen van lichaamstaal zoals gezichtsuitdrukkingen, houding, stem, etc.
Managen van emoties van anderen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anderen zo beïnvloeden dat zij in de gewenste stemming komen en gewenst gedrag gaan vertonen
Managen van eigen emoties	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Surface acting</i> : gevoelens niet tonen of onechte gevoelens laten zien ▪ <i>Deep acting</i>: gevoelens transformeren met behulp van ademhaling, gedachten of herinneringen

Tabel 8.7.: Vormen van emotiewerk

De drie vormen van emotiewerk komen terug in de bevindingen in dit hoofdstuk. Het lezen van de emoties van anderen lijkt vanaf de ontmoeting op Schiphol veel aandacht te krijgen bij het inschatten wat voor 'vlees men in de kuip heeft' en of daar veilig mee gevlogen kan worden. Het managen van de emoties van de ander komt regelmatig terug bij het 'happy en stressvrij' houden van de ander zodat hij zijn werk goed kan doen. Het managen van de eigen emoties uit zich in het voorkomen van 'innerlijke escalatie', het in bedwang houden van de eigen emoties en pogingen om buiten de eigen emotie te blijven.

Emotiewerk betreft dus het lezen en beïnvloeden van de emoties van anderen en het controleren van de eigen emoties. Voor het laatste heeft Hochschild inspiratie gehaald bij acteurs en ontdekt dat goede acteurs niet doen alsof maar hun eigen emoties transformeren tot de gewenste emoties. Door anders over een situatie te denken of door herinneringen op te roepen aan gewenste emoties, veranderen zij hun emoties. Ook bij de stewardessen van Delta Airlines kwam zij deze tactiek tegen. Hun trainers leerden hen om geïrriteerde passagiers te zien als kinderen of als personen met vliegangst en door hun gedrag anders te bekijken, hadden de stewardessen er minder last van. Ook werd hen

gevraagd om de cabine te zien als hun eigen huiskamer. Het oproepen van deze persoonlijke omgeving, zou de stewardessen gastvrij en persoonlijk maken was de gedachte.

Volgens Hochschild streven organisaties ernaar dat medewerkers leren om gevoelens te transformeren in plaats van te onderdrukken of te imiteren. Transformatie leidt namelijk tot minder vervreemding, stress en burn-out. Medewerkers die emotiewerk doen zonder daar zelf last van te krijgen hebben volgens haar geleerd om onderscheid te maken tussen een privé zelf en een publiek zelf. Ze brengen een scheiding aan tussen zichzelf als persoon en hun werkkrol. Ze zien beide vormen van zichzelf als zinvol en de scheiding stelt hen in staat om gevoelens die bij de werkkrol horen te transformeren zonder van zichzelf te vervreemden. De scheiding is een vorm van zelfbescherming volgens haar.

Emotiewerk lijkt dus een onderdeel van de conflictmanagementpraktijk van vliegers te zijn. Het komt mogelijk voort uit hun algemene praktijk want uit verschillende interviews blijkt dat het inschatten van anderen zoals passagiers en collega's en hen *happy* houden belangrijke routines zijn in het kader van veilig vliegen. Door een combinatie van praktijken zoals het creëren van een open crewklimaat (paragraaf 11.5), waarderende relaties en emotiewerk lijken de vliegers positieve emoties te stimuleren en *fight, flight, freeze* te voorkomen. Volgens de *broaden- and-build theory of positive emotions* (Fredrickson, 2004) verbreden positieve emoties ons bewustzijn en bevorderen zij onderzoekende en nieuwsgierige gedachten en activiteiten wat leren bevordert. Dit in tegenstelling tot negatieve emoties die bewustzijnsvernauwend werken en gedachten en acties inperken. De vliegers spreken regelmatig over 'tunnellen' dat naar deze bewustzijnsvernauwing lijkt te verwijzen. 'Tunnellen' willen zij bij zichzelf en collega's voorkomen omdat zij 'een brede horizon' nodig vinden om hun werk goed te doen. Volgens Fredrickson is opereren in de 'zone van positieve emoties' hiervoor noodzakelijk.

Doelgerichtheid

Een van de onderzoeksvragen is hoe de vliegers escalatie voorkomen bij beginnend conflict en dat lijken zij met name te doen zij door de situatie te bevriezen. Dit proces is omschreven in hoofdstuk 8.5. en betekent dat het verschil 'geparkeerd' wordt, betrokkenen hun emoties beheersen en hun werk volgens standaard procedures afmaken. Ze trachten zichzelf niet door het beginnend conflict af te laten leiden en focussen op hun doel, namelijk de vlucht veilig afmaken. Bevriezen kan impliciet of expliciet gebeuren. Als het expliciet gebeurt, maken de betrokkenen afspraken zoals blijkt uit het volgende citaat:

Er was geen chemie, dat was uiteindelijk onze conclusie en we hebben afspraken gemaakt voor de volgende vlucht. We waren met 4 vliegers en hebben de duo's gewisseld. Als we wel iets met elkaar te maken zouden krijgen zouden we strikt de SOP's volgen. Dit was het beste wat we ervan konden maken.

Wat de vliegers dus doen is hun focus verleggen naar hun doel en de toekomst en deze weg halen van de problemen, persoonlijkheden en verschillen om verdere escalatie te stoppen. Zij leggen uit dat de tijd ontbreekt om het probleem uit te diepen. De vraag is

echter of ze er – als ze wel tijd zouden hebben – uit zouden komen. Er zijn namelijk conflicttheorieën die stellen dat het bespreken van het probleem, het conflict groter maakt en dat een dergelijke bespreking niet nodig is voor een oplossing (De Shazer, 1991). De oplossingsgerichte *mediation* school (Bannink, 2007), mede gebaseerd op de theorie van De Shazer (1991) stelt dat het westerse denken gebaseerd is op een oorzaak-gevolgmodel om de wereld te begrijpen dat met name nuttig is bij relatief eenvoudige problemen. Conflicten zijn echter sociale problemen die *illstructured* kunnen zijn zoals al bleek bij de paragraaf over postformeel denken. Bij deze complexere problemen is er niet noodzakelijkerwijs een monocausaal verband tussen probleem en oplossing zoals blijkt uit het volgende citaat (Bannink, 2007, p. 30):

De Shazer gaat ervanuit dat problemen een soort perronkaartjes zijn. Ze helpen de cliënt door de ingang, maar ze bepalen niet welke trein hij neemt of waar hij uitstapt. Waar iemand naar toe wil wordt dus niet bepaald door het vertrekpunt.

Volgens De Shazer leidt de bespreking van het probleem dus niet vanzelfsprekend tot een oplossing. Integendeel, het kan de situatie zelfs verergeren volgens hem omdat het conflict dan zoveel aandacht krijgt. Het wordt van alle kanten bekeken en dat proces kan lang duren bij complexe conflicten. Volgens deze school die goede resultaten boekt en claimt sneller te zijn (Trepper, Dolan, McCollum & Nelson, 2006), is zoveel aandacht voor problemen niet vruchtbaar. Deze *mediation* school verlegt de aandacht zo snel mogelijk naar wat betrokkenen willen in plaats van het conflict. Dit gaat doorgaans in tegen behoeften de ander te beschuldigen, gelijk te krijgen en gevoelens te uiten maar daar zijn technieken voor ontwikkeld (Bannink, 2007).

Genoodzaakt door gebrek aan tijd, focussen de vliegers dus ook snel op wat zij willen in plaats van het beginnend conflict, namelijk veilig doorvliegen. Uit de cases blijkt dat bevroren impliciet of expliciet kan gebeuren. Mogelijk is een expliciete aanpak effectiever. Samen concluderen dat er geen chemie is of afspreken *'we agree to disagree en we gaan werken volgens de SOP's'*, zou het beginnend conflict kunnen afronden. Als dit niet gebeurt, kunnen vliegers mogelijk last krijgen van het 'Zeigarnik-effect' dat inhoudt dat onafgemaakte taken veel meer aandacht vragen dan afgeronde taken.

De rol van het uniform

Vind je ons geen haantjes? Deze vraag stelden enkele vliegers mij en ik antwoordde dat ik dat wel vond meevallen. Hun openhartigheid over fouten en de openlijke zelfreflectie bij de cases over wat er de volgende keer beter kon, associeerde ik namelijk niet met machogedrag. *Dat komt omdat je ze in hun uniform spreekt. Als dat uit is en ze zijn onder elkaar, dan krijg je een ander beeld*, volgens één van de vliegmanagers. Deze opmerking was aanleiding om te onderzoeken wat er bekend is over de rol van het uniform in professionele praktijken.

Uniform betekent gelijkvormig of eenstemmig volgens het woordenboek en het dragen van een uniform kan verschillende functies hebben. Een belangrijke rol is om leden van een beroepsgroep herkenbaar te maken. Niet-leden kunnen hen daardoor onmiddellijk

categoriseren en trekken (on-) bewust meteen enkele conclusies (Joseph & Alex, 1972). Het uniform zou een symbolisch statement zijn dat de betreffende persoon zich houdt aan de normen van zijn groep, zijn gestandaardiseerde rol zal vervullen en beschikt over de essentiële kennis, vaardigheden en waarden van de betreffende groep. Ook zou het betekenen dat de betreffende persoon onder toezicht van zijn groep staat. Niet leden zouden ook weten welk gedrag wel en niet bij de betreffende rol hoort. Een slapende politiefunctaris vinden ze bijvoorbeeld niet passen bij de waakzaamheid en alertheid die van deze beroepsgroep verwacht wordt. Ook legitimeert het uniform gedrag dat onconventioneel is voor anderen zoals iemands huis binnengaan of oordelen vellen over personen. Door het uniform vertegenwoordigt een persoon een beroepsgroep of instituut dat bepaalde, exclusieve activiteiten mag uitvoeren (Rafaeli & Pratt, 1993).

Voor de individuele professional is het uniform een belangrijk middel voor het managen van zijn professionele identiteit (Joseph en Alex , 1972). Personen vervullen doorgaans verschillende rollen in hun leven die andere eisen stellen volgens hen. Zodra ze hun uniform aantrekken, heeft dat de symbolische betekenis dat hun professionele rol de hoofdrol krijgt en naar de voorgrond komt. Dit zou leiden tot een innerlijk proces dat tot inachtneming van de groepsstandaarden gaat leiden (Shaw & Timmons, 2010; Rafaeli & Pratt, 1993; Joseph & Alex , 1972). Ze gaan dan bewuster naar zichzelf kijken als vertegenwoordiger van de beroepsgroep waardoor gevoelens van eigenwaarde, trots en controle kunnen toenemen en dit kan bijdragen aan een positieve, professionele identiteit (Shaw & Timmons , 2010). Uit een onderzoek van Adomaitis en Johnson (2005) naar het afschaffen van het uniform van stewardessen bij een chartermaatschappij blijkt dat de stewardessen minder zelfrespect kregen en vonden dat ze zich minder professioneel gedroegen. Ze voelden zich zonder uniform minder trots, zelfverzekerd, belangrijk en in control en de passagiers behandelden hen minder respectvol waardoor de interacties stroever werden. Na enkele tijd werd het uniform weer ingevoerd ten gevolge van hun klachten maar ook door de wens van het management uit te groeien tot een grote, professionele maatschappij.

Uit voorgaande is op te maken dat het uniform een belangrijke rol kan vervullen bij het in de praktijk brengen van routines van een beroepsgroep. Mogelijk is het bij KLM behulpzaam bij het oproepen van het gedrag van de *new school* vlieger waarin verschillende elementen zitten die conflict reducerend kunnen werken zoals gesuggereerd in voorgaande paragrafen. Hierdoor zou eventueel stereotiep machogedrag tijdelijk naar de achtergrond kunnen verdwijnen.

Hoofdstuk 9: Waarom hebben vliegers conflict?

Dit hoofdstuk gaat over de onderzoeksvraag waarom vliegers conflict hebben en beantwoordt deze vraag vanuit hun perspectief. De bevindingen die hierbij gebruikt zijn, betreffen de verslagen van interviews en observaties, aangevuld met interpretaties van de vliegers. De vliegers hebben namelijk een tussenrapportage ontvangen die bestaat uit hoofdstuk 7 en 8 van dit verslag en veertien van de vierentwintig geïnterviewde vliegers hebben hierop gereageerd. Door middel van e-mails, telefoon of *face-to-face* gesprekken hebben zij geïnterpreteerd waarom er sprake is van drie verschillende conflictprocessen. Hierdoor zijn de vliegers niet alleen onderwerp van onderzoek maar voeren zij er ook een deel van uit waardoor het als co-research te typeren is.

Dit hoofdstuk is het gevolg van een nieuwe interpretatie van de bevindingen die aangevuld zijn zoals hiervoor uitgelegd. Deze duiding is conform de aanpak in paragraaf 6.5 uitgevoerd en heeft geleid tot vier conflictlogica's. Dit zijn redeneringen waarom conflict en escalatie voorkomen en deze worden behandeld in de volgende paragrafen. Elke paragraaf sluit af met een samenvatting van de geconstrueerde logica in de taal van de vliegers. Dit onderzoek is inductief van aard en dat betekent dat regels worden opgebouwd op basis van concrete voorbeelden. In de komende paragrafen laat ik zo duidelijk mogelijk zien op basis van welke specifieke beweringen in de teksten van de vliegers ik de conflictlogica's geconstrueerd heb. De logica's zijn verschillende perspectieven op oorzaak en gevolg. Enkele vliegers gaven aan dat conflicten ontstaan omdat zij zo afhankelijk van elkaar zijn. Dit is echter de reden waarom ik deze beroepsgroep geselecteerd heb voor dit onderzoek zoals uitgelegd in hoofdstuk 6. Om een cirkelredenering te voorkomen heb ik deze logica niet verder uitgewerkt in dit hoofdstuk.

Dit hoofdstuk sluit af met een paragraaf waarin het verband wordt gelegd tussen de conflictlogica's en de drie conflictprocessen uit hoofdstuk 8 en daarna volgt een theoretisering.

9.1. Groot ego

Praktisch alle vliegers die de bevindingen geïnterpreteerd hebben zien persoonlijkheid als een belangrijke en vaak enige verklaring voor de aanwezigheid van verschillende conflictprocessen. Sommigen hebben meerdere interpretaties maar de meerderheid verwijst echter naar persoonlijkheid zoals blijkt uit het volgende citaat:

Hier kom ik niet verder dan dat we als persoon nu eenmaal allemaal van elkaar verschillen. De één zal meer neigen naar convergeren waar de ander (ik las 'opgewonden standjes' in het verslag) mijn inziens vaker/ eerder tot escaleren zal komen (captain7).

In de interviews wijzen vliegers ook regelmatig naar bepaalde personen die de reputatie hebben dat zij moeilijk in de omgang zijn en veel conflict veroorzaken. In de volgende tabel volgt een overzicht van de typeringen van deze personen en hun gedrag dat irritaties oproept:

<p>Typeringen</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Een baasje dat God heel dicht nadert</i> ▪ <i>Haantje, smooth guy, top gun typje, hot shot. Heel arrogant en alleswetend.</i> ▪ <i>Grote ego's en dan is er snel shit</i> ▪ <i>'Eikels' die de oorzaak zijn van conflict</i> ▪ <i>Veelpleger. Hij/zij heeft vaak problemen en conflicten. Je hoort de namen vaak rondzingen. Deze persoon is 'hard to get along with'</i> ▪ <i>Een rotte appel die door de selectie is heen geglipt</i>
<p>Gedrag dat irriteert</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Ik ben goed en de rest luistert naar mij</i> ▪ <i>Als jij iets vertelt dan interesseert hem dat niet en begint hij weer over zichzelf. Hoe goed hij is</i> ▪ <i>Is niet bereid tot een open discussie</i> ▪ <i>Kan of wil zich niet verplaatsen in de ander</i> ▪ <i>Kan zich niet inleven in de ander</i> ▪ <i>Houdt geen rekening met anderen</i> ▪ <i>Doet niets met wat anderen zeggen en daardoor haken ze af</i> ▪ <i>Test de ander, zoekt zijn zwakheden op om te laten zien dat hij beter is</i> ▪ <i>Stoort zich niet aan zichzelf</i> ▪ <i>Doet niet aan zelfreflectie</i>

Tabel 9.1.: Typeringen en gedrag van personen die veel conflict zouden veroorzaken

Een vlieger legt een verband tussen grote ego's en veilig vliegen zoals blijkt uit het volgende citaat:

Als je een baasje bent en heel dicht God nadert, dan gebeuren er verschrikkelijke dingen zoals Tenerife. Grootste crash ever. Gebeurde op basis van persoonlijkheid. Denk dat er toen enorm hard aan de noodrem getrokken is: dit moest anders (coco4).

Als de vliegers met een persoon met een groot ego moeten werken dan lijkt escalatie een reëel gevaar tenzij zij zich aan de grillen van deze persoon aanpassen zoals blijkt uit het volgende citaat:

Pik ik dit wel van deze persoon? Waarom moet ik de persoon met de gebruiksaanwijzing tolereren? Waarom moet ik water bij de wijn doen? Iedereen vindt hem/ haar een pannenkoek. Kortom een afweging die in bijna alle gevallen wordt gewonnen door de redelijkheid van ons doel: de vlucht tot een goed einde brengen en dat betekent water bij de wijn doen. Vaak van één kant! (coco4)

Na de Tenerife ramp die grote impact in de internationale vliegwereld gehad heeft, leidt KLM de vliegers anders op met behulp van CRM dat veel aandacht besteedt aan de persoonlijke en sociale aspecten van hun functioneren. In hoofdstuk 7 is hier een en ander over uitgelegd. De geïnterviewden gebruiken in dit verband regelmatig de termen *old* en *new school* vlieger waardoor de indruk ontstaat dat er met CRM een nieuw paradigma is

geïntroduceerd. Een geïnterviewde geeft met het volgende citaat een indruk van de *old school captain*:

Toen ik pas vloog waren er nog bazen van de oude stempel. Waren halfgoden, dronken 's avonds een halve fles whisky. Over gevoelens praten was er niet bij. Ik was toen coco, onderkruipfel eerste klas. Ze keken je niet aan bij het voorstellen, de minachting straalde er van af. Regelmatig scheldpartijen in de cockpit. Nog net niet slaan. Er is een hoop veranderd met de komst van CRM maar ook in de maatschappij (captain5).

Ervaren vliegers geven aan dat CRM bij hen mede invloed heeft op de wijze waarop zij hun rol als leider zien, zoals blijkt uit het volgende citaat:

Ik kreeg trainingen als feedback geven en slechtnieuwsgesprekken voeren. Daar zat CRM ook voor het eerst bij. Daar zaten we met z'n allen met grote ogen naar te kijken. Wat voor flauwekul gaan we nu doen? Moet ik rekening houden met de gevoelens van mijn ondergeschikte? Wel nee toch, ik ben toch de baas. Die cultuuromslag hebben we moeten maken.Een gezagvoerder is een soort god die alles weet en altijd gelijk heeft. Autoritair leidinggegeven was gewoon maar deze opstelling is aan het uitsterven. (captain7).

Een jongere vlieger constateert ook dat autoritair leidinggegeven minder voorkomt:

Mijn vader is captain en gaat met pensioen. Hij is nog van de oude stempel: ik ben de baas. Hij heeft wel wat geleerd van CRM, beetje bij beetje. Er is steeds meer aandacht aan besteed. Hij is vlak na de Tenerife ramp gaan werken. Het grootse verschil is zijn houding. Meteen naar cabine toe: 'De deur moet zachtjes dicht gedaan worden. Als dat te hard gebeurt dan word ik kwaad'. Hij wordt dan echt kwaad, geen waarschuwingen. Hij zegt: 'We gaan dit doen, we gaan dat doen'. Hij zal raar opkijken als iemand dan 'ja maar' zegt. Hij luistert redelijk goed maar het is bijna dat hij van zijn stuk gebracht wordt. Hij had het al besloten. Bij ons is het meer een voorstel. 'Vind je dat goed? Heb je een beter idee?'.....Hoe mijn vader het doet is aan het uitsterven. Hij kan nog op zijn strepen staan en dat doet men tegenwoordig minder (copiloot1).

Een instructeur legt uit dat de *new school* vlieger nu wel in de meerderheid is, al verbaast hij zich soms over een vlieger hij in de simulator ontmoet.

Het selectiesysteem is niet waterdicht en er zullen altijd zichzelf overschattende personen aangenomen worden maar hun aandeel daalt wel (captain11).

Een geïnterviewde coco legt een verband tussen *old school* vliegers en conflict in het volgende citaat:

Onze oudere gezagvoerders hebben nog een wat andere houding dan de nieuwe. Vanaf het begin zat CRM in mijn training. Niet zozeer op de luchtvaartschool,

maar hier. Als coco zie je al snel hoe conflicten worden aangepakt en hoe dat door één zin kan escaleren of de-escaleren (coco2).

Eén van de vliegers denkt dat als ik in het onderzoek de data zou scheiden op basis van leeftijd dat er dan andere uitkomsten uit zouden kunnen komen. Hij vermoedt dat *old school* denken aan leeftijd gebonden is en met name voorkomt bij vliegers van boven de 50 zoals blijkt uit het volgende citaat:

Ik durf zelfs te beweren dat als je leeftijd zou meenemen in je onderzoek er andere uitkomsten zouden komen. Bijvoorbeeld mensen alleen maar voorbeelden laten noemen van conflicten aan boord als het gaat om mensen jonger dan 50.... Maar dat is misschien een rare opmerking? Een nog meer controversiële opmerking zou kunnen zijn om gezagvoerders met een leeftijd van boven de 50 jaar niet mee te tellen (coco4).

Een andere vlieger beweert dat ook jonge vliegers zich *old school* kunnen gedragen al is dat wel de minderheid volgens hem zoals uit zijn citaat blijkt:

In mijn divisie is er een heel vlakke hiërarchie. Je doet het met z'n drieën of vieren. Iedereen kan zijn zegje doen en zijn input leveren. In het algemeen tref je mensen die dat op waarde schatten en er iets mee doen. Je hebt dan echt het gevoel dat je een team bent. In de overige 1 tot 2% kom je figuren tegen, zijn vaak wat ouder maar soms houden ook jongere types er denkbeelden op na waarvan je denkt: 'hè?' Denkbeelden als 'ik ben de baas en ik bepaal het' (coco3).

Om het wat complexer te maken volgt hieronder een citaat van een captain die zegt dat hij zowel *old* als *new school* is:

Ik doe ontzettend mijn best om in die lijn (new school) te denken maar merk dat ik old school ben. Ik ben de captain, ik ben de baas, ik bepaal. Nu ik dit zeg denk ik wat kraam ik nu weer voor flauwekul uit want dat is niet zo. Ik doe mijn best om te luisteren naar anderen en om meningen van anderen mee te nemen maar op een gegeven moment moet er wel besloten worden.Je hoort input van de co, purser en anderen. Onzin denk ik dan, we doen het zo. Dat maakt me old school. Ik moet mezelf ertoe zetten om te luisteren en doe dat zo goed mogelijk. Ik weet uit mijn begintijd toen ik met ervaren captains vloog dat hij soms iets deed waar ik niets van snapte. Later snapte ik dat pas. Hij had weliswaar niet alles paraat maar hij voelde aan zijn water dat iets wel of niet goed was. Dat heb ik nu ook.Je denkt tegelijkertijd altijd dat je het misschien mis hebt. Je moet oppassen met de gedachte: ik heb de wijsheid in pacht (captain7).

Dit citaat doet vermoeden dat vliegers niet *of old of new school* zijn maar dat zij beide ideologieën in zich hebben. Ze lijken *old school* denken actief te onderdrukken wanneer zij rationeel aan *new school* de voorkeur geven. Volgens de volgende vlieger moeten zij hun 'haantje' kunnen controleren maar moeten zij daar op bepaalde momenten wel een beroep op kunnen doen zoals blijkt het uit volgende citaat:

Bij ons zijn meerdere werelden te onderscheiden, verschillende kanten die we in ons hebben. Als we ons uniform aan hebben gedragen we ons anders dan wanneer het uit is. Thuis en op de route of in het hotel, daar komen andere delen van ons naar boven. Wij moeten haantjes zijn als er iets gebeurt: dan lopen we niet weg voor de problemen, gaan we niet even naar het toilet. Dan staan we daar. Ego-technisch gaat geen zee ons dan te hoog. Echter als er niets aan de hand is, dan wordt er ander gedrag gevraagd (captain8).

Op basis van voorgaande beweringen, construeer ik de eerste conflictlogica in de woorden van de vliegers als volgt:

Conflict ontstaat door grote ego's. Met normale collega's die <i>new school</i> denken kom je er wel uit. Conflict en escalatie zijn echter een reëel gevaar met deze afwijkende, arrogante types omdat zij zich niets van je aantrekken. Iedereen weet om wie het gaat. Als je er mee moet werken moet je de wijste zijn anders loopt het uit de hand.

Tabel 9.2.: Conflictlogica groot ego

De groot- ego- logica lijkt direct aan te sluiten op de *old school* vlieger die ook in de wetenschap wordt onderscheiden zoals uitgelegd in paragraaf 9.1. Deze zelfgenoegzame, zichzelf overschattende en onfeilbare opstelling wordt inmiddels als ongewenst beschouwd aangezien deze riskant kan zijn. Voldoende zelfvertrouwen is nodig in crisissituaties volgens de vliegers maar dit moet niet uitmonden in zelfoverschatting.

9.2. Gezag uitoefenen

De vliegers verwijzen regelmatig naar de wijze waarop ze georganiseerd zijn. In hun *Basic Manual* staan hun doelen omschreven evenals de waarden die daarbij uitgangspunt zijn zoals blijkt uit het volgende citaat:

In grote mate hebben we dezelfde doelen en deze zijn duidelijk gedefinieerd. Veiligheid staat voorop. We werken volgens een bepaalde filosofie met een aantal waarden zoals veiligheid, passagiers, milieu, etc. Dit staat in ons Basic Manual. Alles wat je besluit buiten de standaardprocedures om toets je hieraan. Omdat het zo duidelijk is, is het altijd heel helder met welke achtergrond bepaalde beslissingen genomen worden. Onze standaardprocedures streven deze doelen na. Ook het bedrijf maakt best wel duidelijk waar men heen wil (captain12).

Volgens de vliegers moet vooral helder zijn wie verantwoordelijk is en besluiten mag nemen. De standaardprocedures voorzien namelijk niet alles en dan moet er worden geïmproviseerd. *Joint decision making* is de norm zoals ook blijkt uit het volgende citaat:

De baas zal altijd consensus zoeken, zeker als het heel erg buiten de boekjes gaat en het een uitzonderingssituatie is die niet op papier staat (copiloot4)

Als niet duidelijk is wat er in een concrete situatie moet gebeuren en crewleden niet tot consensus komen, dan moet duidelijk zijn wie de baas is zodat er een knoop doorgemaakt kan worden volgens meerdere geïnterviewden. Hiërarchie zien ze als een belangrijk onderdeel van hun organisatieafspraken zoals blijkt uit het volgende citaat:

Hiërarchie Het is nodig dat er een structuur is waarbij iemand een knoop kan doorhakken als er geen consensus is (captain11).

Uit de data blijkt dat er interpretatieverschillen zijn over de vraag wie wanneer verantwoordelijk is in de vliegoperatie. Volgens een gezagvoerder is hij eindverantwoordelijk zodra de deur dicht is zoals blijkt uit het volgende citaat:

Het mooie van het vliegen is dat je heel weinig te maken hebt met het management boven je. Je bent zelf manager van je vliegtuig, voor even. Zodra de deur dicht is ben je de baas. Je wordt in de gaten gehouden maar hebt daar geen last van. Niemand kijkt met je mee als je werkt. Je bent weg en hangt boven de oceaan (captain3).

Hoewel ook in de wet staat dat de gezagvoerder eindverantwoordelijk is, zijn er in de praktijk interpretatieverschillen over waar deze begint en eindigt. In een van de cases krijgt een captain een conflict met een grondafhandelaar die weigert om het vliegtuig te koelen. Volgens de captain is dat nodig omdat de passagiers het erg warm hebben. Het meningsverschil gaat uiteindelijk over de vraag wie de baas is:

'..... uiteindelijk moet je ook begrijpen dat ik ben ingehuurd om het gezag te hebben aan boord. Dat ik uitstippel hoe we dingen gaan doen. Dat verwacht de maatschappij van mij. Als ik aan boord stap ben ik de baas.De afspraken ken ik en als ik dan toch wil afwijken en het is niet gevaarlijk dan rest jou niets anders dan dat te doen. Kun je altijd nog bijzeggen dat het tegen de regels is en dan kun je een rapport schrijven. Prima, doen. Kan niet zo zijn dat als ik aan boord kom met een redelijk verzoek, dat je dat dan niet doet'. Hij zag dat anders. Hij vond dat hij de baas was van de grondafhandeling. Pas als de deuren dicht gaan ben ik de baa (captain1).

Volgens de captain is hij dus de baas als hij aan boord stapt maar volgens de grondafhandelaar is hij dat pas als de deur dicht gaat. In een case lijkt sprake te zijn van interpretatieverschillen over de vraag wie de baas is over de cabine en escaleert een meningsverschil tussen de captain en de purser vanwege dit verschil van mening:

Eén van de meiden die we de avond tevoren hadden gezien in het restaurant zei dat de purser een autoriteitsprobleem heeft. Ze zei: 'ze vindt dat je je tot de cockpit moet beperken en dat zij over de cabine gaat. Ze is het niet eens met jouw veto over de service'.Op de heenvlucht had deze purser ook al op een andere gezagvoerder lopen vitten en ik was geen haar beter volgens haar. Dit begreep ik van deze stewardess (captain12).

Deze purser zou dus vinden dat zij de baas is over de cabine en dat de captain zich daar niet mee moet bemoeien. Volgens een andere geïnterviewde is de Franse uitdrukking voor purser *chef de cabine* en dit zou mede tot de interpretatieverschillen leiden.

Volgens enkele geïnterviewden ontstaat er conflict als er sprake is van een grijs gebied en volgens hen moet het management dit dan weten zodat helderheid gecreëerd kan worden.

Conflicten kunnen ontstaan door onduidelijke reglementen en dat heb ik aangekaart zodat het management iets kan doen als het vaker voorkomt. Misschien ben ik wel de enige. Rapportage is dan nuttig (captain12)

Hoewel de vliegers het dus erg belangrijk vinden dat duidelijk is wie de formele macht heeft en de knoop doorhakt als ze er niet samen uitkomen, lijkt het *overrulen* van crewleden een riskante aangelegenheid te zijn. In de volgende tabel volgen ter illustratie een aantal citaten:

<i>We hebben een vlakke hiërarchie en er is een joint decision making maar er zijn situaties denkbaar waar je als captain moet zeggen: nu gaan we dit doen en ik leg later uit waarom. Zelf heb ik dat kanon wel eens in moeten zetten (coco3).</i>
<i>Ik wilde het niet laten escaleren en tegelijkertijd wil ik niet heel nadrukkelijk zeggen dat ik de baas ben. Daar mag geen twijfel over bestaan. Iedereen weet dat ik dat ben..(captain2).</i>
<i>Als je meteen zegt 'dat mag niet' dan krijg je een tegenaanval. De discussie is gesloten zei ik. Dan sta je als twee buffels tegenover elkaar. Wie duwt het hardst? Vaak zie je dat als iemand op zijn strepen gaat staan dat het dan escaleert (captain7).</i>
<i>Dan ben ik de gebeten hond omdat ik mijn autoriteit gebruik om haar te overrulen. Het gevolg van mijn opstelling was dat de communicatie korter werd en de koffie laat werd aangeboden. Dat doet wel wat met me, ik vind dat niet leuk (captain6).</i>
<i>Er is een groot gevaar dat een persoon iets tegen je doet als ik hem of haar overrule. Zeker in deze tijd met Facebook, Twitter, etc. Daar komen cases te voorschijn. Je hebt zomaar een naam. Bij crewborrels op bestemming komen die cases en namen langs. Altijd uit tweede, derde en vierde hand. Alles is aangedikt, de naam hoeft niet meer te kloppen. Na tien keer doorvertellen klopt er niets meer van zo'n verhaal (captain7).</i>

Tabel 9.3.: Citaten over overrulen

Uit de citaten is op te maken dat een besluit van de captain dat niet gebaseerd is op consensus op escalatie kan uitlopen. Het opleggen van een eenzijdig besluit wordt hierboven met agressie geassocieerd door woordgebruik als het inzetten van een kanon, tegenaanval en twee buffels die tegen elkaar aanduwen. Als het besluit niet goed valt kan dit blijkbaar tot represailles leiden als kortaf doen, geen koffie meer geven of geroddel waardoor betrokkene een slechte reputatie kan oplopen.

Het is niet alleen de captain die dit gevaar loopt, het lijkt te gelden voor meer crewleden. Een van de cases gaat over een coco die zich volgens de purser arrogant gedroeg naar het cabinepersoneel. Hoewel er formeel een hiërarchie is, ligt het uitoefenen daarvan gevoelig zoals blijkt uit het volgende citaat:

Onze hiërarchie is helder. De baas is de baas, dan de co en dan de coco. De coco staat formeel boven de purser. In real life werkt het niet als de coco zich zo opstelt. Hij moet even leren wat zijn plek is. Met name jonge coco's kunnen incidentjes hebben en dan is een vaderlijke tik en opmerking nodig. 'Zo moet je dat niet doen'. De jongens die daar hardnekkig in zijn en het niet oppikken die worden aangepakt door het systeem. Door de jongens, door de bazen. We voeden elkaar op in de richting die het best past bij de huidige cultuur (captain14).

Op basis van voorgaande beweringen, construeer ik de tweede conflictlogica als volgt:

Conflict ontstaat als er een gezagsvacuüm is en niet helder is wie de baas is en wat de afspraken zijn. Escaleren en rapporteren zijn dan nuttig want dan kan het management duidelijkheid creëren. Conflict kan ook ontstaan als je gezag gebruikt. Mensen houden er namelijk niet van om <i>overruled</i> te worden en voor je het weet krijg je te maken met represailles en escalatie.
--

Tabel 9.4.: Conflictlogica gezag uitoefenen

Gezag uitoefenen vindt doorgaans plaats in een hiërarchische relatie en in de verkenning in het ziekenhuis zoals beschreven in hoofdstuk 5, kwamen daar de meeste conflicten voor. Volgens Mastebroek (2008) kan het hebben van een hiërarchische relatie al genoeg zijn voor spanning tussen hoog en laag. Conflict dat het gevolg is van deze spanning noemt hij daarom 'oerconflict'.

9.3. Diversiteit

In het vliegtuig bevindt zich een divers gezelschap dat volgens een geïnterviewde captain een afspiegeling van de maatschappij is. Een ander noemt het een vliegend dorp:

We zijn eigenlijk een vliegend dorp. Je hebt altijd een gek aan boord, een drugsverslaafde en een alcoholist (captain16)

De variëteit kent vele dimensies die tot spanningsvelden en conflicten kunnen leiden. De meest genoemde spanning betreft het verschil in leeftijd. Oudere vliegers ergeren zich soms aan jongere personen en omgekeerd zoals blijkt uit de volgende citaten:

Oud over jong	Jong over oud ²⁹
<p><i>Ook het cabinepersoneel is nu heel bijdehand, de laatste generatie mensen. Misschien ben ik wel een oude man aan het worden. Het is een ander slag mensen. Ze weten alles al en vertellen mij wat ik moet doen. Heel assertief. Niet verkeerd maar heel bijdehand. Ze pikken niet zomaar meer wat ik zeg of te melden heb. Dat is wel wennen. In de ontbijtzaal of bij de crewborrel, denk ik wel eens: 'Nou nou. Hoe lang besta je al? 18 jaar? Ik al bijna 50 jaar. En dan ga jij me vertellen wat ik doen moet in het leven?' Voor mij hoeft dat niet zo en dan haak ik wel af bij het ontbijtgesprek en ga ik mijn krantje lezen (captain5).</i></p>	<p><i>Ik wil niet zo'n oude captain worden die niets meer zegt. Wil het gezellig houden. Die oude garde zegt niets tijdens de hele vlucht. Die jonge gasten willen echter praten. Die voelen zich verplicht om het gezellig te maken..... Ik herken me in de jonge co's. Mooie verhalen, veel praten. Heb die nu al 100 duizend keer gehoord. Laat me maar even iets anders doen. Denkt hij dat ik niet in hem geïnteresseerd ben. Is er al meteen irritatie (captain9).</i></p>

Tabel 9.5.: Citaten mbt leeftijdsverschillen

Na leeftijd is sekse de tweede bron van verschil die vaak terug komt in de bevindingen. Als de vliegers het over vrouwen hebben dan gaat het meestal over het cabinepersoneel. Ze beschrijven hen als een groep die een andere taal spreekt waar ze zich aan moeten aanpassen. Een vrouwelijke vlieger past zich echter ook aan haar mannelijke collega's aan zoals blijkt uit de volgende citaten die met name ingaan op de wijze waarop beide seksen communiceren en met conflict omgaan:

Man over vrouw	Vrouw over man
<p><i>Cockpitpersoneel is heel direct en praat niet in omwegen. Mijn instructeur zei: 'Ik was benieuwd hoe je het op ging lossen. Op de vrouwen of de mannen manier. Op de vrouwen manier is dat je het drie dagen laat gaan, er het jouwe van denkt en vervolgens bel je je vriendin om te zeggen wat voor persoon dit nu weer is. Als man zeg je gewoon 'dit wil ik niet zo, dit doen we even op een andere manier. Is dat helder? Door, straks gaan we even een biertje drinken.'(captain6)</i></p>	<p><i>Vrouwen willen graag dingen uitpraten. Als dit niet gebeurt hebben we het gevoel dat het niet besproken is. Mannen zetten er sneller een punt achter naar mijn gevoel. 'Dit is gebeurd en nu is het klaar.' (copiloot1)</i></p>

Tabel 9.6.: Citaten mbt sekseverschillen

Een derde verschil dat een aantal keer in de data voorkomt betreft religie. Gelovige vliegers zouden de neiging hebben om ongelovige vliegers te willen bekeren. Omgekeerd, geeft een gelovige vlieger aan dat zijn manier van leven soms afkeurende reacties oproept:

²⁹ Dit citaat is van een captain die zich herinnert hoe hij dacht toen hij een jonge copiloot was

Niet gelovig over gelovig	Gelovig over niet gelovig
<p><i>Ik werkte met iemand die heel erg christelijk is en mensen wil bekeren. Hij woont in de omgeving van Staphorst. De wereld van de luchtvaart is natuurlijk een beetje Sodom en Gomorra. Ik kan dit niet met andere werelden vergelijken want ik heb altijd in de luchtvaart gewerkt. Als mensen van huis gaan laten ze de waarden die ze thuis hebben, soms los. Een moeder stapte in de auto, doet haar sjaaltje af en steekt een sigaret op. Werken is een feestje en het kan best zijn dat je daar dingen ziet die je thuis nooit ziet. Dit kan enorm irriteren en je kunt dan naar bed gaan of je kunt proberen om mensen op te voeden. 'Jij doet het verkeerd en ik doe het goed.'(coco4)</i></p>	<p><i>Als coco word ik vaak in het hokje geplaatst van jong, stappen, niet slapen, veel alcohol. Ben inmiddels drie jaar getrouwd, ben christelijk en ben een van de jongere coco's die ging trouwen. Heb een keer mee gemaakt dat er halverwege op de deur van de cockpit werd geklopt. Een purser. 'Hoor dat je gaat trouwen. Moet je niet doen!' Ik stond met mijn mond vol tanden en keek de co aan: wat was dat? Tijdens het ritje naar het hotel kwam ze bij mij en zei 'Volgens mij was dit niet helemaal netjes.' Heb dat bevestigd en liet dat achter me. Waarschijnlijk een onverwerkt iets van haar. Ik was enthousiast over mijn huwelijk maar kreeg het gevoel dat ik me moest verantwoorden (coco2).</i></p>

Tabel 9.7.: Citaten mbt geloofsverschillen

Leeftijd en sekse zijn de meest genoemde verschillen die tot spanningen kunnen leiden maar er komen in de data veel meer bronnen voor. Naast geloof zijn inkomen, seksuele of politieke voorkeur, huidskleur en nationaliteit genoemd, evenals verschillen in werkstijl. Vliegers hebben een hoger inkomen dan cabinepersoneel en captains van grote vliegtuigen verdienen het meest. Uitgebreide verhalen over een groot huis met zwembad kunnen tot irritaties leiden bij jongere vliegers en cabinepersoneel blijkt uit een case. In een ander voorbeeld vertelt een captain dat hij zich ergert aan een co die meteen begint te roepen dat alle buitenlanders het land uit moeten. Engelse vliegers kunnen zich ergeren aan de directheid van Nederlandse vliegers. Een van oorsprong Duitse captain ergert zich aan gebrek aan ontzag voor autoriteit in crews. Een van de vliegmanagers vertelt dat de meeste conflicten die aan hem gerapporteerd worden, vliegers betreft die verschillen in huidskleur. Tot slot lijken stijlverschillen een rol te spelen bijvoorbeeld tussen extroverte en introverte types.

Vliegers vliegen steeds met een andere crew en in hoofdstuk 7 heb ik uitgelegd dat ze elkaar bij de ontmoeting op Schiphol zo snel mogelijk proberen in te schatten. Ze snuffelen aan elkaar om te bepalen welk vlees ze in de kuip hebben. Hierbij wordt in hokjes gedacht:

Ik merk dat er veel in hokjes gedacht wordt, dat wil zeggen dat je iemand snel opneemt en inschat..... Je schat elkaar in, wat voor vlees heb ik in de kuip? Kan ik hier wel/ niet goed mee werken (captain16)?

Elkaar uit het hokje halen lijkt een bewuste praktijk te zijn zoals uit het volgende citaat van een gelovige vlieger blijkt:

De captain zei tegen mij 'Toen ik hoorde dat je ging trouwen, dacht ik daar heb je er weer een. Toen ik echter een half uur met je sprak was dat idee als sneeuw voor

de zon verdwenen'. Het is leuk om elkaar uit het hokje te halen. Mensen gaan hun beelden dan aanpassen.....Sommige collega's werken 50%, vliegen dus minder en zijn ook minder snel in hun taken. Het gebeurt dat je ze dan in dat hokje plaatst. Als ze vervolgens heel snel en vlot blijken te zijn, is dat een aangename verassing en moet je je eerste indruk bijstellen (coco2).

CRM bereidt hen onder andere op deze verschillen voor zodat ze daarmee om kunnen gaan zoals blijkt uit de volgende twee citaten:

Bij CRM leer je dat je allergisch kunt zijn voor bepaalde eigenschappen van anderen. Als je extrovert bent kun je misschien niet zo tegen iemand die extreem rustig is. Dat zijn dan eigenschappen die botsen. Dat hoor je tijdens de CRM cursus. Je hoort het, je benoemt het en als je het tegenkomt in de praktijk, kun je erover nadenken. Aha, dat heeft daarmee te maken. Ik houd niet zo van mensen die materialistisch zijn bijvoorbeeld. Dat weet ik van mezelf. Dan moet ik me niet gaan ergeren want dan fok ik mezelf op. Dan sluit ik me daar maar een beetje voor af. Ene oor in, andere oor uit. Geen waarde aan hechten (coco2).

Er zijn veel wegen naar Rome en je kunt er soms maar een kiezen. Er is niet meer tijd. Waarom doe ik het dan zo vind ik een interessante vraag. Vaak is het antwoord omdat ik me daar lekker bij voel. Ik doe het een beetje zo. Ieder heeft zo zijn eigen voorkeur (captain7).

Tijdens CRM trainingen krijgen ze ook de aanwijzing om niet op geruchten en reputaties af te gaan maar om hun eigen oordeel op te maken over elkaar, legt een vlieger uit. Op basis van voorgaande beweringen, construeer ik de derde conflictlogica als volgt:

Conflict ontstaat omdat de bemanning en de passagiers een afspiegeling van de maatschappij cq wereld zijn. Zij verschillen in leeftijd, sekse, politieke of seksuele voorkeur, nationaliteit, etc. Hierdoor liggen zij elkaar niet zomaar maar ze zitten in het vliegtuig wel op elkaars lip. Als zij elkaar niet uit hun hokje halen kan conflict ontstaan en escaleren.

Tabel 9.8.: Conflictlogica diversiteit

Deze conflictlogica lijkt direct aan te sluiten met de visie op organisaties als afspiegeling van de maatschappij. Tegenstellingen die daarin voorkomen, komen ook in organisaties voor zoals omschreven in hoofdstuk 3. De scheiding tussen cockpit en cabinepersoneel is zelfs een potentiële breuklijn volgens de theorie van Lau en Murnigham (1998) omdat verschillende sociale categorieën samengaan. De cockpitbemanning bestaat namelijk grotendeels uit mannen die ook nog eens hoger opgeleid en beter beloond worden dan het cabinepersoneel dat meer uit vrouwen bestaat. Ondanks de stapeling van categorieën, komen er in deze studie meer conflicten voor tussen vliegers onderling dan tussen cockpit- en cabinepersoneel al komen deze wel op de tweede plaats (zie Tabel 8.5.)

9.4. Complexiteit

Enkele vliegers geven aan dat zij geen patroon kunnen ontdekken in hun cases. Ook na het lezen van het eerste verslag waarin staat hoe zij met conflict omgaan, geven verschillende vliegers aan dat ze het lastig vinden om te bepalen waarom er sprake is van drie verschillende conflictprocessen. *Elke situatie is namelijk anders en er spelen zoveel factoren een rol*, volgens enkelen. Eén van de vliegers denkt dat escalatie optreedt als je de ander niet meer begrijpt zoals blijkt uit het volgende citaat:

Het escaleert wanneer je van elkaar niet meer weet wat je wilt. Zodra je onderling nog weet waar de ander naar toe wil dan is er nog wederzijds begrip. Dan kun je wel een confrontatie hebben. Zodra je elkaar kwijt raakt in waar hij heen wil of wat hij denkt, dan is er een soort escalatie. Dan is het out of your hands en weet je niet meer wat de gevolgen zijn.

Conflict ontstaat vaak omdat je elkaar als persoon niet begrijpt. Er is vaak geen goed of fout, het is puur hoe iemand iets interpreteert. Je kunt niet alle feiten op papier zetten en zeggen 'jij hebt gelijk'. Je kunt niet zeggen wat jij zegt is beter dan wat hij zegt. Gaat er puur om dat de ander zich er prettig bij voelt. Als je daar rekening mee houdt hou je de relatie goed (copiloot2).

Om te begrijpen wat er speelt moet je wel je gedachten kunnen ordenen maar daar ontbreekt de tijd vaak voor zoals blijkt uit het volgende citaat:

Wij kunnen, als wij met bijna 900 km per uur door het luchtruim knallen, niet even de handrem aantrekken en zeggen dat we even een luchtje gaan scheppen om over een conflict na te denken en om onze gedachten te ordenen (copiloot4).

'De bal moet blijven rollen' volgens een van de vliegers en ze kunnen de operatie niet stil leggen voor 'een langdurige praatssessie' zoals een ander dat noemt om een beginnend conflict op te lossen. Dit is de reden dat ze een conflict in wording bevriezen, volgens meerdere geïnterviewden zoals blijkt uit het vorige hoofdstuk en volgend citaat:

Het uit elkaar vallen van een cockpitteam is direct gevaarlijk, conflicten met andere partijen (i.h.a.) niet. ...Daar altijd de-escaleren, bevriezen en team in stand houden (captain14).

Ze worden getraind om professioneel samen te werken, ook al liggen ze elkaar niet en daar vallen ze op terug bij het bevriezen van een conflict:

We worden getraind om gewoon ons werk te doen ook al mag je je collega niet. Je maakt er samen het beste van. Je probeert emoties buiten de deur te houden. Je wordt bewust gemaakt van valkuilen zodat je blijft werken met zijn tweeën. Onze manier van werken leent zich er goed voor. Iedereen heeft een strakke taak en eigen functies op zijn helft van het vliegtuig. Dat is goed vastgelegd. Als iedereen

zich eraan houdt gaat de rest veilig en vanzelf. Misschien niet aangenaam maar wel veilig (copiloot2).

Op basis van voorgaande beweringen, construeer ik de vierde conflictlogica als volgt:

Waarom conflict ontstaat is meestal niet duidelijk omdat er zoveel zaken door elkaar heenlopen. Bovendien is elke situatie anders. Voor een analyse van al deze complexiteit hebben wij geen tijd. Bevrozen is daarom de enige uitweg om escalatie te voorkomen of te stoppen, met name in de cockpit. We vallen dan terug op ons professionele gedrag, houden het team in stand en maken de vlucht veilig af.

Tabel 9.9.: Conflictlogica complexiteit

Deze logica sluit aan bij de *crude law of complexity, coherence and conflict* van Coleman (2011) zoals omschreven in hoofdstuk drie. Volgens Coleman is het onderkennen van de complexiteit van een conflict de eerste stap op weg naar de oplossing. Hiervoor ontbreekt de tijd echter bij vliegers in de lucht, al hebben ze deze tijd soms wel zodra ze veilig op de grond staan. Daarom veranderen bevroren of geëscaleerde cases soms alsnog in convergeren.

9.5. Relatie tussen de conflictlogica's en - processen

In de vorige paragrafen heb ik op basis van de uitspraken van de vliegers vier logica's geconstrueerd over de oorzaken van conflict en escalatie. Vanuit deze logica's heb ik de 83 conflictcases zoals beschreven in hoofdstuk 8 opnieuw bekeken om te onderzoeken in welke mate de logica's hierin te herkennen zijn. Ter illustratie verwijs ik naar bijlage 10 waarin beschreven is hoe de cases uit hoofdstuk 8 ingedeeld zijn. De rubricering van alle cases heeft geleid tot de volgende indeling waarbij tevens de drie conflictprocessen uit hoofdstuk 8 zijn betrokken:

<i>Conflictlogica</i>	<i>Conflictproces</i>			<i>Totaal</i>
	<i>Convergeren</i>	<i>Bevrozen</i>	<i>Escaleren</i>	
Groot ego	3,6%	3,6%		7,2%
Gezag uitoefenen	45,8%	14,5%	16,9%	77,1%
Diversiteit	1,2%	2,4%	1,2%	4,8%
Complexiteit		3,6%	2,4%	6%
Overig		3,6%	1,2%	4,8%
Totaal	50,6%	27,7%	21,7%	100%

Tabel 9.10.: Indeling 83 conflictcases naar conflictlogica en conflictproces (%) / (hokje met hoogste score is grijs)

Op basis van deze indeling constateer ik dat de meeste cases te begrijpen zijn vanuit het uitoefenen van gezag. Een groot ego, diversiteit en complexiteit lijken logica's te zijn die een minder belangrijke rol spelen bij het ontstaan van conflict. In de cases die gerangschikt zijn onder complexiteit is sprake van een combinatie van factoren zoals bijvoorbeeld groot ego en gezag uitoefenen. Cases die bij 'overig' zijn ingedeeld, kon ik

niet onder brengen bij een van de logica's. Het betreft bijvoorbeeld een vlieger die meteen een hekel heeft aan een andere vlieger zonder dat er iets is voorgevallen³⁰ of een cabinecrew die zich ergert aan een stewardess die haar enkel heeft verstuikt bij het paardrijden en haar werk niet meer kan doen.

Op basis van de indeling in tabel 9.10 lijkt gezag uitoefenen de logica te zijn die het ontstaan van conflict en escalatie in deze studie het best doet begrijpen. Voor een nader begrip, zal ik de betreffende cases specificeren in de volgende tabel:

	Convergeren	Bevriezen	Escaleren	Totaal
Gezag uitoefenen	45,8%	14,5%	16,9%	77,1%
- door captain	28,9%	13,3%	13,3%	55,4%
- door co/ crewlid, <i>speak-up</i>	16,9%	1,2%	1,2%	19,3%
- gezagsvacuüm			2,4%	2,4%

Tabel 9.11.: Specificatie van regel Gezag uitoefenen uit Tabel 9.10. /(hokje met hoogste score is grijs)

Na een toelichting van de gehanteerde definities zal ik ingaan op de percentages in de tabel. Volgens de etymologiebank is het woord 'gezag' afgeleid van 'zeggen' en verwijst naar iemand die iets te zeggen heeft over andere mensen. Gezag of autoriteit is volgens deze bron de gelegitimeerde macht van een persoon over een andere persoon, groep of organisatie en een gezagvoerder is een persoon die officieel de macht en het recht heeft om bevelen te geven. In hoofdstuk 7 is uitgelegd dat de gezagvoerder wettelijk het volledige gezag over het vliegtuig en de personen en goederen daarin heeft zodra de deuren dicht zijn.

Uitgaande van voorgaande definities zijn cases waarin de gezagvoerder zijn gezag laat gelden door bijvoorbeeld feedback te geven, te instrueren, te corrigeren of te *overrulen* gerangschikt onder 'gezag uitoefenen door captain'. De personen waarover gezag wordt uitgeoefend zijn vliegers, cabinepersoneel, passagiers, grondpersoneel waaronder kantoorpersoneel van de luchtvaartmaatschappij.

Van copiloten en crewleden wordt in de luchtvaart *speak-up* verwacht om elkaar en de captain te corrigeren. Doel hiervan is veilig vliegen te bevorderen en ongelukken in de maak zo snel mogelijk boven tafel te krijgen. Als copiloten hun mond niet opendoen maar wel belangrijke informatie hebben dan kunnen zij in de problemen komen blijkt uit het citaat op pagina 151 over de *voice recorder*. Crewleden hebben dus ook iets te zeggen en daarom zijn de cases over *speak-up* gerangschikt onder 'gezag uitoefenen door co/ crew lid'.

Soms leidt het uitoefenen van gezag door de captain tot een discussie over de vraag wie het gezag heeft. De regels zijn dan onduidelijk en/ of worden verschillend geïnterpreteerd.

³⁰ Dit is het enige voorbeeld van relatieconflict zoals gedefinieerd in paragraaf 1.1.

Cases waarbij sprake is van deze discussie zijn gerangschikt onder ‘gezagsvacuüm’. Uit tabel 9.11 blijkt dat deze cases weinig voorkomen en tot escalatie leiden. Dit is conform de vliegerslogica die stelt dat het belangrijk is om te escaleren als onduidelijk is wie de baas is zodat het management helderheid kan creëren.

Verder blijkt uit de tabel dat cases over gezag uitoefenen door een copiloot of crewlid hoofdzakelijk in de categorie ‘convergeren’ vallen. *Speak-up* lijkt tot een proces te leiden waarin het verschil besproken wordt en betrokkenen er samen uitkomen. Dit maakt het mogelijk begrijpelijk waarom de tekstanalyse van de bevindingen niet geleid heeft tot een conflictlogica met betrekking tot *speak-up*.

Interpretie vliegers

De vier conflictlogica's zijn met de vliegers geïnterpreteerd evenals hun frequentie in de cases. Volgens de vliegers is een groot ego de belangrijkste bron van conflict en hangt dit samen met het uitoefenen van gezag. Samengevat wordt aan captains die verkeerd gezag uitoefenen een groot ego toegedicht. Hoofdstuk 12.2. gaat hier nader op in.

9.6. Conflictlogica's en theorie

In deze paragraaf ga ik nader op de conflictlogica's in, in relatie tot de onderzoeksvraag en de theorie over conflict zoals beschreven in hoofdstuk 3. Bij het zoeken naar de oorzaak van conflict kan naar binnen of naar buiten geanalyseerd worden. Als de oorzaak bij personen wordt gezocht, wordt er naar binnen geanalyseerd (Coleman, 2011; Dekker, 2014; Spanjersberg et al., 2010). Wordt de oorzaak echter bij de interactie en de context gezocht dan wordt er naar buiten geanalyseerd. Van de vier conflictlogica's lijkt met name de groot-ego-logica een vorm van naar binnen analyseren te zijn: conflict ontstaat omdat de ander een groot ego heeft. De logica's gezag uitoefenen, diversiteit en complexiteit lijken vormen van naar buiten analyseren waarbij eerstgenoemde de oorzaak in de interactie zoekt. Diversiteit en complexiteit wijzen de context aan als oorzaak.

Naar binnen analyseren kan conflict zelfs doen ontstaan volgens de positioneringstheorie zoals toegelicht in paragraaf 3.3. Deze theorie focust op het spel bij conflictprocessen en gaat er van uit dat we elkaar in een positie zetten. Als dit als marginaliserend en negatief ervaren wordt, kan conflict opkomen. De aanname is ook dat organisaties normen hebben voor wat normaal is. Organisaties kunnen een dominante manier van kijken hebben die bepaalt welk gedrag de stempel van normaal krijgt en vanuit dit kader kan bepaald worden welke posities wel of niet gewaardeerd worden (Winslade, 2006). Een persoon een groot ego toedichten lijkt aan te sluiten op wat Wood en Kroger (2000) het onderscheid tussen *agent-patient* noemen. Een patiënt wordt gezien als iemand die lijdt aan driften en andere krachten die zijn gedrag sturen. Een *agent* is daarentegen een persoon die keuzes kan maken. Deze redenering volgend is het grote ego een patiënt die geen controle over zichzelf heeft maar speelbal is van zijn driften. Het lijkt aannemelijk dat deze positionering niet geaccepteerd zal worden door betrokkene en als olie op het vuur werkt. Dit kan tot een machtsproces leiden dat een *fair* proces van

uitwisseling en onderhandeling in de weg staat (Windslade, 2006). Harré en Moghaddam (2014) introduceren de term *malignant* oftewel kwaadaardig positioneren en bedoelen daarmee dat personen zo gecategoriseerd worden dat ze niet serieus genomen hoeven te worden. Volgens hen is herpositionering dan nodig om tot constructievere relaties te komen. Gergen en Gergen (2006) spreken van het deconstrueren van het conflictverhaal dat de identiteiten inperkt. Door te onderzoeken wat de intenties en bedoelingen zijn kan een andere constructie van de situatie ontstaan waardoor het polariseren en marginaliseren van elkaar afneemt (Kure, 2010). Personen die negatief gepositioneerd worden – hoe subtiel ook – zullen namelijk vaak het gevecht aangaan voor erkenning en dit is een belangrijke escalatiebron (Kure & Winslade, 2010). Volgens Moghaddam, Harré en Lee (2008) werkt positionering als een val en zitten betrokkenen al snel vast in hun eigen conversatie. Volgens deze theorie is het niet van belang wat ‘waar’ is maar wat positionering met de relatie doet.

De hierboven geschetste conflictlogica's bij de vliegers geven een beeld van wat positionering daar kan inhouden bij beginnend conflict. Als personen als *agent* gepositioneerd worden, zou een conflict niet hoeven te escaleren volgens de positioneringstheorie. De basispositie die crewleden innemen en uitdelen lijkt echter die van *appreciative agent* te zijn zoals blijkt uit paragraaf 10.9. Vliegers zouden zich waardierend en open naar elkaar opstellen om iets van elkaar te leren zodat ze zich kunnen verbeteren. Ook hier geldt de vraag wat deze positionering doet. Mogelijk roept dit positieve gevoelens bij partijen op en functioneren deze als een buffer tegen kwaadaardige positionering.

**Hoofdstuk 10:
Vliegersdiscours en conflictmanagement**

Volgens Alvesson en Karreman (2000) zijn er diepere lagen in teksten zoals interviewverslagen te onderscheiden zoals beschreven in tabel 6.6. De eerste laag heb ik beschreven in hoofdstuk 8 en gaat in op de vraag hoe vliegers met conflict omgaan. De tweede laag gaat in op de vraag waarom conflict ontstaat wat geleid heeft tot vier conflictlogica's die behandeld zijn in hoofdstuk 9. De derde laag gaat in op de vraag hoe de onderzochte personen zich presenteren om aan hun groepsnormen te voldoen. Dit heeft geleid tot een lokaal vliegersdiscours dat ik in dit hoofdstuk toelicht. Paragraaf 10.2. gaat daarna in op de vierde laag uit tabel 6.6 en onderzoekt of het lokale discours aansluit bij een groter, maatschappelijk discours. Discours kan namelijk met een kleine en een grote D geschreven worden. Eerstgenoemde is de heersende ideologie in een groep of organisatie. Deze kan echter een afspiegeling zijn van een groter, maatschappelijk discours dat daarom met een grote D geschreven wordt. Of dit zo is moet volgens hen echter uit de bevindingen blijken. Ik sluit dit hoofdstuk af door het gevonden discours aan te sluiten op theorie.

10.1. Lokaal vliegersdiscours

Wat mij meteen opviel in mijn contact met de vliegers was hun leergierigheid en openhartigheid over fouten. Het begon bij mijn verzoek om het onderzoek te doen. Dit werd meteen interessant gevonden omdat *Ik ook denk dat we daar nog wel wat van kunnen leren*, volgens mijn contactpersoon.

Hopen iets te leren bleek ook een belangrijk motief te zijn van de vliegers die aan de interviews meededen. De gesprekken heb ik als openhartig ervaren waarin zonder gêne werd gesproken over eigen vergissingen en fouten. De vliegers sloten de uitleg van hun conflictcases vaak af met een reflectie over wat ze geleerd hebben en wat ze een volgende keer mogelijk anders zouden doen zoals bijvoorbeeld blijkt uit het volgende citaat:

Ik was niet tevreden over mijn aanpak want ik heb niet kunnen voorkomen dat er gedurende de rest van de vlucht een gespannen sfeer heerste. Een volgende keer zou ik in een vergelijkbare situatie de captain nog meer proberen zelf te laten inzien wat hij met zijn gedrag bereikt in plaats van te snel zelf een oordeel uit te spreken (copiloot3).

Elkaar iets leren is niet gemakkelijk zoals uit het citaat blijkt. Je moet wel de juiste snaar weten te raken en dat geldt ook voor de volgende observatie in de simulator:

In de simulator ontstaat een meningsverschil over het afbreken van de landing door een captain. De instructeur vraagt of dit nodig was, of er andere opties waren en hoe het zit met de *plan continuation bias* van het duo. De captain reageert hierop met 'ja maar,...'. De copiloot gaat vervolgens uitleggen hoe hij het gezichtspunt van de captain en van de instructeur begrijpt. Na afloop legt de instructeur mij uit dat hij uit de reactie van de captain opmaakte dat hij defensief werd. Dit vond hij ongewenst voor het leerproces en ook niet nodig omdat het besluit om een *go-around* te doen een goed besluit was. Als instructeur zag hij echter ruimte voor excellente besluitvorming. Hij trok zich terug uit het gesprek omdat hij zijn punt gemaakt had. Training is namelijk gedragsverandering op basis van eigen inzicht zoals op een poster staat die in het leslokaal hangt. Als ik na afloop bij de debrief met de vliegers vraag of ik het goed gezien heb dat er sprake was van een meningsverschil, begint de betreffende captain uit te leggen wat hij geleerd heeft van zijn collega en de instructeur. 'Wat zij zeiden was beter', volgens hem. (observatie)

De captain zegt in dit voorbeeld dat hij iets geleerd heeft van zijn collega's. Of hij dit zei om zich aan te passen aan de heersende norm om iets te leren of echt iets geleerd heeft, kan niet uit de observatie worden opgemaakt. Uit hoofdstuk 8 bleek al dat de vliegers graag 'een zaadje planten' in de hoop dat de ander zijn gedrag aanpast. Aan *pleasen* hebben ze niets volgens hen want echte gedragsverandering vindt plaats op basis van eigen inzicht, zoals op de posters in de leslokalen staat.

Iets presenteren als een leerproces lijkt een frame te zijn dat regelmatig terugkomt. Een captain zegt bijvoorbeeld:

Voor mij is het ook een learning experience dat gezagvoerderschap (captain2).

Ook tijdens de observatievlucht zegt de co tegen de stewardessen dat hij veel van ze kan leren. Leren lijkt de heersende norm te zijn en dat had een aanstekelijke werking op mij als onderzoeker³¹. Hoe vliegers leren en hoe ambitieus ze daarbij zijn, kan weer verschil van mening opleveren zoals blijkt uit het volgende citaat van een captain:

Na de landing hebben we circa 20 minuten met elkaar gesproken en daarna kon ik mijn reactie plaatsen. Ik kreeg het inzicht dat ik net iets teveel vragen had gesteld en dat het effect was dat hij zich in het nauw gedreven voelde. Hij vond dat ik best iets mocht zeggen maar dat het ook om de balans ging. Hij wilde na elke landing één goed punt en één verbeterpunt horen. Dit hebben we zo met elkaar afgesproken. Hij zou mij ook zo feedback geven (captain8).

³¹ Ik merkte dat ik mijn promotieonderzoek als vanzelf ging presenteren als een leerproces aan de vliegers. Ook ging ik anders tegen fouten maken aan kijken en begon ik te beseffen dat ik die niet kan vermijden – ook niet in dit onderzoek. Verder realiseerde ik me dat als ik ze zou maken, de vliegers dat wel zouden signaleren. Zoals ik hen inmiddels had leren kennen zouden ze dit vast op een vriendelijke en niet aanvallende manier doen, waarschijnlijk met een vleugje humor. Deze verandering bij mijzelf gaf een relaxt gevoel.

Zelf kijk ik anders tegen feedback aan. Ik zie ons werk meer als topsport, wil er het maximale uithalen en dat betekent dat je ook aandacht besteedt aan alle kleine verbeterpunten. Als ik het over ons beroep heb dan refereer ik vaak aan voetbal. Bij deze co werkte kleine verbeterpunten echter averechts en ik heb me aangepast aan zijn behoefte aan balans (captain8).

De vliegers maken vaker de vergelijking met topsport waar continu leren en jezelf verbeteren ook de heersende norm is zoals ook uit het volgende citaat blijkt:

Jezelf op dat niveau krijgen is een sport. Iedere vlieger heeft een boekje dat hij meeneemt naar elke check en daar schrijft hij in wat hij fout heeft gedaan.... We worden voortdurend op de hoogte gebracht over alle incidenten op al onze vliegtuigtypes. Dit is er gebeurd, dat. Die en die fout is gemaakt, dat is de reden. Je leest de fouten van anderen. Als je een fout maakt wil je dat anderen dat weten zodat zij voorkomen dat ze hetzelfde doen. Je kunt een fout herhalen om goed te begrijpen wat er gebeurde (coco4).

Vliegers hebben de indruk dat zij voorlopen op andere beroepsgroepen in het omgaan met fouten en leren. In de volgende tabel volgen een aantal citaten over hun leerattitude en de voorsprong die hierdoor zou ontstaan:

<i>Als beroepsgroep – inclusief de cabine- is er consensus ontstaan de afgelopen 20-30 jaar dat wij als mensen feilbaar zijn en dat dat normaal is. We maken fouten en dat is logisch. Zo is het nu eenmaal, niets aan te doen. Als iemand je op een fout wijst, is dat niet erg. Ze kunnen alles tegen mij zeggen aan boord (coco1).</i>
<i>Als vlieger ben ik feilbaar en maak ik fouten. Een team van twee vliegers maakt echter zelden een catastrofale fout. Voorwaarde is wel dat ze openstaan voor elkaars reacties (captain5).</i>
<i>Wij zijn hierin verder dan andere bedrijfstakken. Het is een continue proces van verandering en bewustwording met betrekking tot samenwerking en fouten maken. Zo ongeveer ingezet na de crash op Tenerife in 1977 (coco1).</i>
<i>Door de ramp in Tenerife hebben we CRM opgetuigd en daar zijn we gigantisch ver in. Veel bedrijfstakken zijn minder open. We willen leren en hebben geen strafcultuur (copiloot4).</i>
<i>Wat wij doen is uniek en daar willen andere organisaties iets van leren.</i>

Tabel 10.1.: Citaten over voorsprong op andere beroepsgroepen

Uit de gesprekken met het management van de vliegers blijkt dat andere organisaties als kerncentrales en ziekenhuizen op bezoek komen om de kunst af te kijken. Een aantal geïnterviewde vliegers geeft lezingen en trainingen bij andere organisaties om kennis over te dragen. De voorsprong lijkt dus door anderen herkend te worden.

Omgaan met fouten en continu leren hebben de vliegers opgebouwd met CRM. Dit heeft hen ook een voorsprong opgeleverd in de wijze waarop zij met conflict omgaan volgens de interpretatiemail van één van de vliegers:

Ik kan het natuurlijk niet met data bewijzen, maar ik denk dat wij als vliegers relatief veel getraind worden om met conflictsituaties om te gaan, middels alle CRM trainingen die we moeten volgen. Bij alle Flight Safety Recurrents, JCRM (Joint Crew Resource Management), Line Checks, Instructeurs Opleidingen en simulatortrainingssessies komen steeds weer rollenspellen terug waarin wij om leren gaan met lastige passagiers, problemen in de operatie, kapingsituaties worden gesimuleerd, en veel aandacht wordt besteed aan hoe wij als vliegers en cabinecrew met elkaar, maar ook met derden, om dienen te gaan. Ik denk dat wij als vliegers heel erg bewust zijn van onze verantwoordelijkheid en dat heel vaak in ons achterhoofd houden bij het oplossen van conflicten. Dat betekent dat wij eigenlijk zoveel mogelijk conflicten zo snel mogelijk uit de weg willen ruimen en dat verklaart volgens mij het feit dat wij redelijk goed zijn in het convergeren bij conflictsituaties (copiloot4).

Op basis van voorgaande beweringen construeer ik het lokale vliegersdiscours als volgt:

Als beroepsgroep lopen wij voor op anderen. Door de ramp in Tenerife hebben wij CRM opgetuigd en daar zijn we gigantisch ver in. Wij zijn professioneel en net als topsporters blijven wij leren en onszelf continu verbeteren, ook op het sociale vlak. Daarom hebben wij een open houding en weten wij hoe je met conflict omgaat. Hierdoor hebben wij minder escalatie dan andere beroepsgroepen.

Tabel 10.2.: Lokaal vliegersdiscours

Het lokale vliegersdiscours sluit aan bij de derde laag in tabel 8.6. en komt in praktisch alle typen data terug zoals interviews, observaties en e-mails. *Wij zijn open, willen leren en onszelf continu verbeteren* is volgens mij de kern van dit discours en is tevens het 'dominante discours' (Foucault, 1975) in de onderzochte groep. Hiermee wordt bedoeld dat dit de kern van hun ideologie is en dat vliegers zich conform deze norm moeten presenteren om door hun beroepsgroep geaccepteerd te worden. In de contacten met mij hebben zij zich vaak ook zo gepresenteerd. Het dominante discours bepaalt hoe zij de werkelijkheid structureren en wat zij als waarheid beschouwen. Volgens Foucault (1972 in Ainsworth & Hardy, 2004) worden individuen systematisch gevormd door de woorden die zij spreken. Ik ga hier nader op in in paragraaf 10.3.

10.2. Aansluiting lokaal vliegersdiscours op maatschappelijk Discours

Een lokaal discours als van de vliegers kan aansluiten bij een groter, maatschappelijk discours. Een groot discours met betrekking tot professionals gaat over de aanhoudende strijd van de maatschappij om hen via wetgeving en management onder controle te krijgen en hun autonomie in te perken. Het motief achter deze beteugeling is dat ze teveel gedreven zouden worden door eigenbelang en niet door maatschappelijk en klantbelang. Recente voorbeelden zijn bankiers en accountants die de wetgever met behulp van nieuwe wetten meer de gewenste kant op tracht te sturen. In hoofdstuk 2 ben ik hier op in gegaan.

Bij professionals lijkt een tegendiscours te leven over incompetent management dat onwerkbaar organisaties creëert, gebaseerd op regels en protocollen. Ook moeten zij veel administreren om te verantwoorden wat zij doen waardoor ze niet meer toekomen aan waar het echt om gaat. Dit beeld is gebaseerd op berichten in de pers. Noordegraaf (2008) geeft een beeld van dit discours in de publieke sector. Hij laat zien dat politieke partijen in 2006 de tegenstelling tussen professionals en management zelfs in hun verkiezingsprogramma's adresseren. Hij geeft voorbeelden van de VVD en het CDA die het op dat moment voor de professionals lijken op te nemen en beiden het management de schuld geven van bureaucratie en vervreemding op de werkvloer. Vervolgens brengt hij nuance aan in de tegenstelling tussen 'de' professional en 'de' manager. Hij bepleit om achter deze symbolisch geconstrueerde tegenstelling te kijken naar het werkelijke vraagstuk dat volgens hem gaat over wat goede en slechte prestaties inhouden en wie dat bepaalt. Hoewel de problemen als echt ervaren worden, oppert hij dat de tegenstelling een functie vervult in verzet tegen verandering en verzakelijking.

Bij de vliegers zijn er ook enkele fragmenten van dit spanningsveld tussen autonomie en controle aanwezig in de bevindingen. Meerdere vliegers geven aan gehecht te zijn aan hun autonomie. Eerder bleek al dat captains de baas zijn zodra de deur van het vliegtuig dicht is en dat ze dan geen last zouden hebben van het management zolang er geen bijzondere dingen gebeuren. Zodra ze met kantoor te maken krijgen, zou er politiek in het spel komen zoals blijkt uit de volgende citaten:

Aan een ronde tafel zaten diverse representanten van bedrijfsonderdelen, zo'n zes man en dan kom je in de maatschappij terecht en wordt het ook politiek. Wie heeft welke positie, wie mag wat zeggen (captian14)?

Je komt dan in de politiek terecht wat ik me al realiseerde toen ik een tijd op kantoor opereerde. Daar moet je tegen kunnen en vliegers zijn niet erg politiek. Wij zeggen wat we vinden en zijn open (captain12).

Als vliegers op kantoor komen worden ze dus met management en ondersteunende afdelingen geconfronteerd en zou er geen plaats zijn voor hun open houding waar zij het in het vliegtuig juist van moeten hebben om veilig te vliegen. Soms is de invloed van het management echter ook in het vliegtuig merkbaar, bijvoorbeeld wanneer er sprake is van nieuwe reglementen. Twee cases gaan over de aanscherping van het alcoholbeleid dat specificeert wanneer er wel en niet gedronken mag worden en hoeveel. In beide cases interpreteren de stewardessen de regels strenger dan de vliegers wat tot onderlinge spanningen leidt. Een van de captains vindt de beleidsverandering overbodig en begrijpt niet welk probleem het oplost. De ander vreest een heksenjacht en om dat te voorkomen escaleert hij het meningsverschil door het te rapporteren aan het management.

Afgezien van deze twee cases lijkt er verder niet zo veel kritiek op controle door het management in de bevindingen voor te komen. Het is in ieder geval niet een regelmatig terugkerend thema in de 83 cases en daarom vind ik het lastig om de bevindingen van dit onderzoek aan te laten sluiten op het hiervoor geschetste, maatschappelijke discours. Ook

vanuit het management lijkt de kritiek op de vliegers beperkt te zijn zoals blijkt uit het volgende citaat:

In het algemeen is het een prettige groep om leiding aan te geven, enkele uitzonderingen daar gelaten.

Mogelijk lopen de belangen van vliegers, hun management en de passagiers meer synchroon dan elders omdat allen het vliegen zo veilig mogelijk willen maken. Een ongeluk kan niet alleen mensenlevens kosten van passagiers en crew, het kan door de zichtbaarheid ook een serieuze bedreiging zijn voor het voortbestaan van een vliegmaatschappij als geheel. Dit blijkt uit het voorbeeld van Malaysia Airlines dat na twee ongelukken in 2014 technisch gezien failliet is omdat passagiers wegblijven (nu.nl, 1-6-2015).

Om professionals onder controle te krijgen lijkt nogal eens een beroep gedaan te worden op standaardisering van werkprocessen via procedures en protocollen. Werken volgens procedures is bij vliegers echter geen recente ontwikkeling zoals in andere beroepsgroepen het geval is. In de zorg lijkt veel gesputterd te worden tegen protocollen die afkomstig kunnen zijn van verzekeraars en tot doel hebben de kwaliteit van hun handelen te sturen. De vliegers maken en onderhouden hun procedures echter grotendeels zelf. Volgens een van de vliegers leren ze bij elk protocol welk ongeluk er aan ten grondslag ligt wat de noodzaak ervan helder maakt. Mogelijk speelt dit een rol bij het minder voorkomen van de tegenstelling tussen management en vliegers. Verder is het vliegmanagement zelf ook vlieger en is er geen sprake van gespecialiseerd management dat het vak niet zou begrijpen. Ook dat zou een rol kunnen spelen. Wat ook van invloed kan zijn is dat de interviews en observaties voor een deel een expert groep betreft die als cultuurdrager beschouwd zou kunnen worden. Een andere groep had misschien een ander beeld opgeleverd.

Een andere interpretatie kan zijn dat het vliegmanagement over een mechanisme beschikt om de vliegers te beteugelen waar de vliegers zich niet zo bewust van zijn. Het lokale vliegersdiscours zou zo'n mechanisme kunnen zijn. Ik werk dit nader uit in paragraaf 10.3.

Als ik het woord 'maatschappelijk' echter vervang door 'globaal' dan lijkt het vliegersdiscours van KLM aan te sluiten op het wereldwijde discours over *Pilot Error*, *Human Factor* en CRM in de luchtvaart. Zoals uitgelegd in paragraaf 7.1. is de menselijke factor in de luchtvaart sinds eind jaren zeventig van de vorige eeuw een belangrijk onderwerp. Op dat moment werd bij de NASA vastgesteld dat menselijke fouten verantwoordelijk zijn voor meer dan 70% van de vliegongelukken in de wereld. Dit leidde tot de ontwikkeling van CRM dat tot doel had veilig vliegen te bevorderen door optimaal gebruik te maken van alle bronnen – informatie, mensen en materiaal. Volgens Anca (2010) moesten vliegmaatschappijen die met CRM aan het werk gingen een nieuwe taal en vocabulaire ontwikkelen. Bestaande begrippen als besluitvorming, communicatie, teamwerk, samenwerking, leiding geven en *briefings* veranderden van betekenis. Bij de

start hadden begrippen als CRM en *human factor* nog weinig inhoud zoals blijkt uit het volgende citaat van een Argentijnse vlieginstruceur:

A problem we experienced was when we started organizing workshops: we started off with a lack of definition regarding the scope of Human Factors and CRM (Corvello, 2009 in Anca, 2010, p: 439).

Anca schets een beeld waarin nieuwe begrippen stukje bij beetje betekenis kregen en bestaande begrippen van betekenis veranderden. Mogelijk is in dit proces bij KLM het vliegersdiscours ontstaan en zou dat ook bij andere vliegmaatschappijen die CRM omarmd hebben, kunnen voorkomen. Het lokale vliegersdiscours van KLM zou een afspiegeling kunnen zijn van een globaal discours in de luchtvaart. Sullivan en Edman (2004 in Bennett 2006) suggereren het volgende:

...they suggest the existence of a global supraculture among people who fly for a living. This occupation-based supra culture transended culture of origin or geographical location of employment (Sullivan & Edman, 2004 in Bennett 2006, p. 124).

Niet alleen Sullivan en Edman maar ook Helmreich en Merritt (2001) zijn van mening dat er een globale vliegersgemeenschap is die nationale en organisatieculturen overstijgt. Het gevonden discours zou dus niet bijzonder hoeven te zijn. De vliegers van KLM lijken het bestaan van een globale cultuur echter te nuanceren en gaven voorbeelden van andere culturen zoals de Aziatische waar minder openheid in de gezagsverhouding zou voorkomen. Mogelijk komt het aangetroffen discours daar dan ook niet voor en typeert het alleen KLM of westerse vliegers in het algemeen.

10.3 Vliegersdiscours en theorie

Na herlezing van de teksten stel ik vast dat het vliegersdiscours er veelvuldig in voorkomt. Het lijkt het gedrag van de vliegers te sturen en kan daarom als een dominant discours beschouwd worden. Een dominant discours is als volgt te definiëren:

Dominant discourse is a way of speaking or behaving on any given topic — it is the language and actions that appear most prevalently within a given society. These behaviors and patterns of speech and writing reflect the ideologies of those who have the most power in the society. (www.wisegeek.com).

Het vliegersdiscours is dus een manier van spreken en gedragen die de heersende ideologie van de vliegers uitdrukt. Het discours gaat over henzelf en geeft aan hoe vliegers naar zichzelf moeten kijken, hoe zij zich moeten gedragen en hoe zij zich moeten presenteren. In de volgende twee paragrafen ga ik in op hoe deze zelfdisciplineren zou kunnen werken en wat het verband is met conflictmanagement.

Vliegersdiscours en zelfdisciplineren

Het vliegersdiscours stuurt hoe vliegers naar zichzelf moeten kijken en dit kan een geraffineerde praktijk zijn om mensen in organisaties te controleren (Alvesson & Willmott, 2002). Zij gaan zichzelf dan disciplineren in afwezigheid van het management (Foucault, 1989). Omdat het vliegersdiscours gaat over wie zij zijn, noemen Alvesson en Willmott (2002) dit 'identiteitsregulatie' en dat betreft het managen van de binnenkant van mensen zoals hun hoop, hun angsten en hun aspiraties. Deze vorm van sturing is effectiever dan methoden gebaseerd op externe stimuli. Het management kan de initiator van identiteitscontrole zijn en dit grijpt in op de subjectieve wijze waarop individuen hun identiteit construeren. Het gaat om de betekenis die individuen aan zichzelf geven en hoe zij zichzelf definiëren (Dutton, Roberts & Bednar, 2010). Het fenomeen identiteitscontrole is niet nieuw omdat bepaalde leiders dit bewust of onbewust altijd al gedaan hebben maar de wetenschappelijke aandacht hiervoor neemt volgens hen toe. Groepen beschikken ook over een identiteit en dat wordt sociale identiteit genoemd. Er zijn vele onderzoeken gedaan naar de wijze waarop personen en groepen hun identiteit construeren. Volgens Dutton, Roberts en Bednar (2010) streven mensen naar een positieve identiteit die een positief gevoel oproept en omdat werk een belangrijk deel van hun leven uitmaakt, ook naar een positieve groepsidentiteit met betrekking tot hun beroep en organisatie. Een groepsidentiteit kan definiëren wie een medewerker is, welke activiteiten hij onderneemt, bij wie hij hoort, van wie hij verschilt en welke bijdrage hij levert aan de organisatie of maatschappij (Alvesson & Willmott, 2002). Volgens hen is het zelfs de kerntaak van het management om een betekenisvolle groepsidentiteit te construeren en dat gebeurt via discours en praktijken. Volgens van Dijk (1997 in Ainsworth & Hardy, 2004) is discours het middel bij uitstek om de identiteit van een groep te construeren door hun belangen, hun positie in de maatschappij en hun relatie met andere groepen te definiëren. Volgens Fairclough (2005) kunnen andersoortige praktijken zoals routines en technologie hierbij ook een rol spelen. In paragraaf 8.9 heb ik de rol van het uniform hierbij behandeld.

Volgens Alvesson en Willmott (2002) is de kans dat het vliegmanagement slaagt in het beïnvloeden van medewerkers door het reguleren van hun groepsidentiteit groot als laatstgenoemden de constructie waardig vinden. Volgens Barley en Kunda (1992) kan een discours dat als *bullshit* wordt ervaren een averechtse werking hebben en op het management terugslaan. Dat loopt dan het risico op een tegendiscours over bijvoorbeeld de kwaliteit van het management. Als een discours bijvoorbeeld niets meer is dan een statement dat men beter is dan de concurrent en geen betekenisgeving en legitimering in een groter geheel inhoudt, dan is de kans klein dat het een beïnvloedende werking heeft (Alvesson & Willmott, 2002). Dit kan ook achterwege blijven als het te grandioos is en medewerkers zichzelf en hun organisatie er niet in herkennen. Het wordt dan ervaren als management propaganda en ook dat zou niet effectief zijn voor de beoogde beïnvloeding.

Het vliegersdiscours is aangetroffen bij de meeste vliegers die aan dit onderzoek hebben meegedaan en het lijkt aannemelijk dat het ontstaan is bij de introductie van CRM. Mogelijk was er sprake van een oud discours dat getransformeerd is. De brede acceptatie

van het discours zou als volgt begrepen kunnen worden. Allereerst is het discours waardig en kan het positieve gevoelens bij vliegers oproepen. 'Wij willen leren en onszelf continu verbeteren om veilig te vliegen' is waarschijnlijk een inspirerende reframing van 'wij maken fouten'. Dekker (2012) waarschuwt dat vliegers als *broken part* gezien kunnen worden in luchtvaartorganisaties die zelf net als de vliegtuigen wel veilig zouden zijn. Uit het discours is op te maken dat de vliegers van KLM hier geen last van lijken te hebben en zichzelf met topsporters vergelijken. Mogelijk is de transformatie effectiever aangepakt dan in het ziekenhuis dat ik in de verkenningsfase van dit onderzoek heb bestudeerd en dat gerapporteerd is in hoofdstuk 5. Daar trachtte men ook om het leren van fouten te bevorderen met behulp van een discoursformatie. Het oude discours luidde 'een goede dokter maakt geen fouten'. Het nieuwe zou luiden: 'iedereen maakt fouten en daar ga je professioneel mee om'. Mijn interpretatie is dat dit nieuwe identiteitsdiscours minder inspirerend is dan dat van KLM omdat het hogere doel ontbreekt en het woord fout niet positief gerefamed is. Een tweede reden waarom het discours mogelijk veel voorkomt bij KLM is de vergelijking met anderen. De vliegers van KLM lopen niet alleen voor op andere beroepsgroepen, ze zouden ook nog voorlopen in hun eigen beroepsgroep. Deze dubbele voorsprong zou de vliegers ook een positief gevoel kunnen opleveren.

Een goed geconstrueerd discours dat positief gevonden wordt door de betrokken beroepsgroep kan een zelfdisciplinerende werking hebben (Alvesson & Willmott, 2002) en dit blijkt ook uit de cases, bijvoorbeeld de observatie op pagina 213. Hier neemt een captain de visie van een instructeur over en zegt dat hij iets geleerd heeft. Ook in andere cases lijkt een meningsverschil hierin te eindigen met woorden als: 'Je hebt gelijk. Dank je. Ik heb iets van je geleerd.' Onduidelijk is of betrokkenen echt tot een ander inzicht zijn gekomen of doen alsof om van het gezeur af te zijn. Instructeurs zijn bedacht op dit schijnleren en geven aan benieuwd te zijn of de betrokken vlieger in de toekomst ook buiten de simulator het geleerde in de praktijk brengt. Daar gaan ze niet zomaar vanuit zeggen ze. Een goed geconstrueerd discours kan echter ook een diepere werking hebben. Naast schijndisciplineren kan ook daadwerkelijke zelfdisciplineren voorkomen. Het discours leidt dan tot een manier waarop vliegers naar zichzelf kijken. Het gedrag dat dit positieve zelfbeeld verwoordt gaan ze dan uit zichzelf vertonen omdat er sprake is van zelfstereotypering (Ashforth & Mael, 1989). Dit betekent dat personen het prototypisch gedrag van de groep waarmee zij zich identificeren, adopteren.

Vliegersdiscours en conflictmanagement

Volgens Dweck en Ehrlinger (2006) hebben we allemaal een impliciete theorie over persoonlijkheid van waaruit we de wereld interpreteren. Onze vaak onbewuste mensvisie is volgens hen in te delen in twee hoofdgroepen, namelijk entiteits- en incrementeel denken. Volgens de eerste theorie zijn menselijke kwaliteiten gefixeerd en volgens de tweede zijn ze ontwikkelbaar. De visies betreffen niet alleen anderen maar ook onszelf. De ontwikkelvisie lijkt aan te sluiten op het vliegersdiscours bij KLM. Volgens Dweck en Ehrlinger leiden de twee visies tot een andere manier om met conflict om te gaan. In de

volgende tabel volgt een beschrijving van het gedrag dat volgt uit beide mensvisies, waaronder omgang met conflict:

	Entiteits theorie: kwaliteiten zijn gefixeerd. Aanhangers:	Incrementele theorie: kwaliteiten zijn ontwikkelbaar. Aanhangers:
Zelfpresentatie	Willen laten zien dat ze intelligent en goed zijn	Presenteren zich als feilbaar en ontwikkelbaar
Reactie op eigen fout	Verbergen hun fouten en focussen op wat ze al kunnen, blijven 'overconfident'	Proberen hun tekort onmiddellijk op te heffen door nieuwe skills te leren
Reactie op conflict	Gaan de ander labelen en stereotyperen, gaan op zoek naar zijn tekortkomingen	Gaan in andermans schoenen staan om te begrijpen wat hij denkt en wil
	Worden bozer maar spreken dat niet uit	Spreken zich uit om zich door het conflict heen te werken, 'speak-up'
	Zijn rigide en zien verandering in gedrag van de ander niet	Zijn sensitief voor zowel positieve als negatieve gedragsverandering
	Slikken hun gevoelens in	Spreken hun gevoelens uit
	Weinig ruimte voor onderhandeling of groei, 'take it or leave it'.	Proberen er samen uit te komen

Tabel 10.3.: Beschrijving van gedrag van aanhangers van entiteits- en incrementele theorieën (Dweck & Ehrlinger, 2006).

Aanhangers van de entiteitsvisie op persoonlijkheid hebben volgens Dweck en Ehrlinger (2006) een escalerend effect op beginnend conflict. Belangrijke oorzaken zijn dat ze op zoek gaan naar de zwakheden van de ander, niet voor hun eigen fouten uitkomen en denken dat zij zelf en de ander toch niet te veranderen zijn. Hun mensvisie leidt tot een houding van 'take it or leave it'. Aanhangers van de incrementele visie zijn volgens hen daarentegen geneigd tot gedrag dat een constructieve invloed op conflict heeft. Ze proberen de ander te begrijpen, geven hun eigen fouten toe en zijn bereid tijd te investeren in een gesprek omdat ze denken dat dat zinvol is. Zij zelf en de ander kunnen daar namelijk iets van leren waardoor de situatie kan veranderen.

Managers die een constructieve omgang met conflict in hun organisatie willen bevorderen doen er volgens Dweck en Ehrlinger goed aan om een persoonlijkheidstheorie te propageren die er van uit gaat dat mensen kunnen leren en veranderen. Het management van KLM lijkt te opereren volgens een gemengde mensvisie. Niet alles is namelijk te ontwikkelen volgens hen en bij de selectie van vliegers proberen ze personen te werven die niet over de gewenste eigenschappen beschikken. *Anders heb je daar 30 jaar last van*, volgens een van de geïnterviewde leiders omdat vliegers die eenmaal binnen zijn in principe niet ontslagen worden om een leerklimaat te bevorderen. Zodra vliegers zijn aangenomen domineert namelijk de incrementele visie en wordt er veel tijd geïnvesteerd in leren en ontwikkelen zoals uit de bevindingen blijkt. Verzoeken om niet meer met een

bepaalde collega te vliegen zouden niet gehonoreerd worden om te stimuleren dat vliegers hun vaardigheden blijven aanscherpen, ook als dit lastig is. Iets van elkaar willen leren is namelijk de norm. Het vliegersdiscours zou dus niet alleen tot een andere omgang met fouten leiden, het zou ook een constructieve omgang met conflict kunnen bevorderen volgens de theorie van Dweck en Ehrlinger (2006).

**Hoofdstuk 11:
Hoe bevordert het management constructief
conflictmanagement?**

In dit hoofdstuk ga ik in op de vraag hoe het management constructief conflictmanagement bevordert. Onder management versta ik het vliegmanagement en de nevenfunctionarissen zoals vlieg instructeurs en route-instructeurs. De nevenfunctionarissen vervullen opleidende en controlerende taken waarbij zij een verlengstuk van het management kunnen zijn. Onder constructief conflictmanagement versta ik het bevorderen van de *sweet spot of conflict* en het voorkomen van escalatie zodat een situatie ontstaat waar alle partijen tevreden mee zijn. In de teksten heb ik gezocht naar redeneringen hierover en de betreffende overtuigingen heb ik verwoord in de taal van de vliegers. De basis voor deze paragraaf zijn de interview- en observatieverslagen en de daarop volgende interpretaties van de vliegers. Dit hoofdstuk bestaat uit zeven paragrafen die beschouwd kunnen worden als overtuigingen met betrekking tot maatregelen om constructief met conflict om te gaan. Op elke overtuiging volgt meteen een theoretisering en onderzoek ik bij welke theorie deze aansluit.

11.1. Werk- en rusttijdenregeling

Uit hoofdstuk 8 bleek dat vliegers hun woorden met zorg kiezen als ze een verschil aankaarten en als ze vermoeid zijn, wordt dit lastiger zoals blijkt uit het volgende citaat:

De ene keer verzin je het wel, de andere keer ben je moe en komt iets heel beroerd je strot uit (captain1).

Jezelf beheersen en woorden met zorg kiezen zodat de ander open blijft, vragen blijkbaar om een inspanning die bij vermoeidheid minder goed op te brengen is. Een goede lichamelijke conditie en fit zijn zouden dus voorwaarden kunnen zijn voor constructief conflictmanagement. Uit verschillende observaties blijkt dat vliegers zich bewust zijn van hun lichamelijke gesteldheid en de invloed daarvan op hun functioneren. Een van de vliegers wees bijvoorbeeld het interviewverzoek af omdat zij haar krachten wilde sparen voor komende vluchten. Een ander gaf tijdens een simulatorsessie aan dat hij zich moe begon te voelen zodat zijn collega daar rekening mee kan houden, zoals hij bij de debrief uitlegde. Weer een ander had het over zijn circadische ritme waardoor hij op bepaalde vluchten en tijden slaperig en irriteerbaar is.

Om te zorgen dat de vliegers fit zijn, kent KLM een werk- en rusttijdenregeling en op lange afstand vluchten wordt gewerkt met grotere cockpitcrews zodat duo's elkaar kunnen afwisselen. Deze maatregelen zorgen er voor dat vliegers fit genoeg zijn om te vliegen. Een bijeffect is vermoedelijk dat ze ook fit genoeg zijn voor een zorgvuldige interactie zoals beschreven in hoofdstuk 8.

Op basis van voorgaande beweringen construeer ik de eerste overtuiging met betrekking tot constructief conflictmanagement als volgt in de woorden van de vliegers:

Om constructief met conflict om te gaan moet je fit zijn anders wordt het lastig om jezelf te beheersen en zorgvuldig je woorden te kiezen. Dankzij organisatorische maatregelen als werk- en rusttijden en teams die elkaar afwisselen op lange vluchten, zijn de condities hiervoor aanwezig.

Tabel 11.1.: Overtuiging: werk- en rusttijdenregeling

Theoretisering

Vliegers zeggen dat zij fit moeten zijn voor de *sweet spot of conflict* en dat lijkt een vanzelfsprekendheid te zijn. Het feit dat hun werktijden en teamomvang gereguleerd zijn om fitheid mogelijk te maken is dat echter niet. De Nederlandse Arbeidstijdenwet die werktijden reguleert geldt namelijk niet voor de meeste professionele beroepen. Werknemers die € 57.750 of meer verdienen en enkele met naam genoemde beroepen zoals medisch specialisten, huisartsen en wetenschappelijke onderzoekers vallen niet onder deze wettelijke regeling (www.rijksoverheid.nl, 2013).

Luchtvaartmaatschappijen uit Europa zijn gehouden aan *Flight Time Limitations* en deze zijn in 2013 aangescherpt op basis van de laatste wetenschappelijke inzichten en technische bewijzen volgens een persbericht van Europese Commissie³². De nieuwe regels hebben als doel de crew te beschermen tegen vermoeidheid en bepalen zaken als maximale vlieg- en stand-by tijden, rusttijden, en vliegunen per jaar. Ook geven ze aan hoe er gerust moet worden en dat maatschappijen crewleden moeten trainen in het managen van hun vermoeidheid. De regels gelden voor alle EU lidstaten en hebben volgens de Nederlandse staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu een aantoonbaar veiligheidsverhogend effect.

Dat er een verband is tussen fitheid en performance blijkt uit een metastudie waarin 22 onderzoeken zijn bestudeerd (Hitchcock et al., 2004). Volgens de studie neemt de kans op fouten, ongelukken en gezondheidsklachten toe bij lange werktijden. Met name tussen het negende en twaalfde werkuur treden effecten op als afname van alertheid en cognitieve functies en toename van vermoeidheid en ongelukken. Ook uit een TNO studie (Goudswaard et al., 2005) blijkt dit en wordt aangevuld dat het geheel aan maatregelen van belang is zoals aantal diensten op een rij, lengte van werkweken, tijdstip van het etmaal en (niet of kort) slapen voor de dienst. Na een piek is namelijk ook hersteltijd van belang.

Het is niet aannemelijk dat andere professionele beroepen als artsen, advocaten en wetenschappers immuun zijn voor vermoeidheid bij veel werkuren. Chirurgen zouden gemiddeld 70 uur per week werken volgens hun beroepsvereniging (NVVH, 2013) en sommige advocaten 'wonen zo goed als op kantoor' (Leupen, 2014). Ook bij bankiers kan overwerk voorkomen blijkt uit het bericht over een stagiair bij een bank in London die overleed na een werkdag van 21 uur (Leupen, 2014). Waarom werken sommige professionals zo hard terwijl dit tot vermoeidheid en fouten leidt? Brett en Stroh (2005) en Wharton en Blair-Loy (2002) geven inzicht in mogelijke motieven. Meer uren kan tot meer inkomen leiden maar het kan ook een organisatie-norm zijn waaraan voldaan moet worden om er bij te horen en voor promotie in aanmerking te komen. Werk kan echter ook een belangrijk deel van hun identiteit uitmaken en meer uren leiden dan tot meer zelfrespect. Veel uren maken kan ook een middel zijn in de competitie met anderen en carrièrekansen vergroten. Wat de oorzaak echter ook is, als er eenmaal een cultuur van

³² http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-928_en.htm

‘overwerk’ is ontstaan en hard werken ‘stoer’ is, dan kan dit escaleren (Latane, 2000 in Brett & Stroh, 2005). Jonge nieuwkomers die er graag bij willen horen gaan dan steeds verder, evenals ouderen die zich door hen bedreigd voelen waardoor de urennorm blijft stijgen. Werkgevers die een dergelijk escalatieproces willen keren om ongelukken te voorkomen moeten dan een cultuurpatroon wijzigen. Als medewerkers trots zijn op hun extreme werktijden, zien zij gereguleerde werktijden als *soft* volgens een partner van een consultancybedrijf (Leupen, 2014). Restanten daarvan lijken ook in de bevindingen van KLM voor te komen zoals blijkt uit het volgende citaat van een ervaren captain:

Zag laatst in de simulator een jonge generatie instructeurs heel serieus praten over werk- en rusttijden, over limieten en over wat wel en niet mag. In mijn tijd was dat geen issue, het ging om vliegen (captain14).

Wetgeving is blijkbaar het middel om het aantal werkuren veilig te maken zoals in de luchtvaart is gebeurd. Sinds 2004 is er ook voor medici Europese wetgeving om de werktijden van artsen in opleiding te reguleren. Tot 2009 mochten deze nog 58 uur per week werken en daarna 48 uur om de kans op fouten door vermoeidheid te verlagen. Zodra ze echter zijn afgestudeerd en geregistreerd, mogen ze zelf bepalen welke werktijden ze aanhouden. Uit 49 conflictverhalen uit de operatiekamer (Skjørshammer, 2003) blijkt welk effect de vermoeidheid van chirurgen op verpleegkundigen kan hebben. De chirurgen vinden dat zij recht hebben op uitbarstingen om hun stress te ontladen wanneer de energie ontbreekt om om de zaak heen te draaien. De verpleegkundigen geven aan dat zij dit gedrag stressverwekkend vinden en dat zij zich professioneel minderwaardig voelen als zij het doel van boosheid zijn. Dit type interactie tracht KLM te voorkomen omdat het ertoe kan leiden dat ondergeschikten hun mond gaan houden waardoor belangrijke informatie niet op tafel komt. Om deze reden streven zij naar waarderende relaties en interacties. Dankzij wetgeving zijn vliegers dus niet alleen *fit for flying* maar lijken ze ook *fit for careful interaction* te zijn.

11.2. Continu wisselende teams, STAT's

KLM werkt met *Swift Starting Action Teams* (STAT's³³) die elkaar op Schiphol ontmoeten en steeds wisselen van samenstelling. Teamleden gaan drie tot vijf dagen met elkaar op pad om vluchten uit te voeren. In de luchtvaart is werken met STAT's gebruikelijk om crewleden alert te houden zoals in hoofdstuk 7 is uitgelegd. In een STAT houden teamleden elkaar scherp is de gedachte. Hierbij lijkt wel een inwerkperiode nodig te zijn zoals blijkt uit het volgende citaat van een vlieger die tevens instructeur is:

Ik vind het interessant te zien wie er naast me komt zitten. Je moet altijd even wennen. In het algemeen pakken we dat snel op en na een halve dag zit je goed, vul je elkaar aan en weet je wat elkaars sterke en zwakke punten zijn. Ik ga er

³³ STAT = statim wat onmiddellijk betekent

bewust naar op zoek. De eerst stretch is altijd even kijken wat er naast je zit. Ik stel vragen als 'waar kom je vandaan, ben je getrouwd, heb je kinderen, wat voor auto heb je, heb je ver moeten rijden.' Daarna komen er vragen als 'Hoe lang je op het vliegtuigtype zit, of je het leuk vindt.' De ander weet wel dat ik nevenfuncties heb en daar krijg ik vragen over. Ik zoek eigenlijk naar datgene wat mensen leuk vinden in het vak, wat ze lastig vinden om te kijken of je wat van elkaar kunt leren(captain6).

Uit het citaat zou ook op te maken kunnen zijn dat vliegers door de wisselingen veel kunnen leren van elkaar, meer dan in vaste teams. Een andere vlieger geeft aan dat tijdelijke teams het gemakkelijk maken om ergens over heen te stappen zoals uit het volgende citaat blijkt:

Het grote voordeel van ons werk is dat we steeds met anderen werken. Je kunt het uitzitten en daarna zie je elkaar nooit meer. Is wel anders als je elkaar dag in dag uit ziet. Bij ons is het makkelijker om ergens over heen te stappen. Laat maar gaan. Het vooruitzicht dat je hem niet meer ziet maakt het draaglijker (captain5)

Door de tijdelijkheid van de teams kan zich niets 'opbouwen' volgens een andere vlieger en zouden er weinig conflicten voorkomen zoals uit het volgende citaat blijkt:

Er komen weinig conflicten voor. Dat we tijdelijk werken en elkaar dan lang niet zien speelt daarbij een belangrijke rol. Iets kan zich niet langzaam opbouwen. We hebben altijd de optie iets maar even te laten en zien elkaar niet elke dag terug (captain10).

Volgens een ervaren captain bouwt zich echter wel iets op en is 7 dagen de limiet voor het werken zonder conflict zoals uit het volgende citaat blijkt:

Op een reis langer dan 7 dagen ontstaat er altijd geheibel in de crew. 7 dagen is de limiet. Mensen houden zich 7 dagen in en dan ontstaan conflicten (captain5).

Tegenwoordig werken crews nog zelden zeven dagen samen en gebeurt dit drie tot vijf dagen. Niettemin lijkt er een limiet te zijn voor werken zonder conflict en op basis van voorgaande beweringen construeer ik de tweede overtuiging met betrekking tot constructief conflictmanagement als volgt:

<p>Wij werken met tijdelijke teams die drie tot vijf dagen samenwerken. Deze organisatiemaatregel heeft als doel om crewleden alert te houden. Het bijeffect van deze maatregel is dat conflicten zich niet over langere tijd kunnen opbouwen en dat het voor crewleden relatief gemakkelijk is om ergens over heen te stappen.</p>

Tabel 11.2.: Overtuiging: Swift Starting Action Teams

Theoretisering

STAT's zijn eenmalige teams van experts die elkaar niet kennen, een complexe taak uitvoeren en onmiddellijk moeten presteren (McKinney, Barker, Davis & Smith, 2005). Meyerson, Weick en Kramer (1996) noemen het *one-night-stand* teams en geven voorbeelden op het gebied van film, research en rampenbestrijding. Naast deze voorbeelden komen STAT's elders weinig voor omdat gedacht lijkt te worden dat een team eerst zo ingewerkt moet worden dat vertrouwen ontstaat. Er zijn namelijk vele fasentheoriën over het functioneren van teams. Zo onderscheidt Tuckman (1965) de fasen *norming, storming en forming* voordat er sprake kan zijn van *performing*. Pas als een team deze fasen doorlopen heeft, kunnen de leden elkaar vertrouwen. Vertrouwen is noodzakelijk om te presteren bij risico's (Deutsch, 1973) en zonder vertrouwen is de kans op conflict groot (Curşeu & Schruijer, 2010). Dit leidt onder andere tot de vraag wat er nodig is om snel hoogwaardig te kunnen acteren en vertrouwen te creëren in een situatie van tijdelijke teams.

Vertrouwen is aanwezig wanneer een individu bereid is om afhankelijk van een ander te zijn, ook al kan hij deze persoon niet controleren (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Voortman, 2012). Als er vertrouwen is, is er dus bereidheid tot een kwetsbare opstelling. Teamleden in STAT's zijn sterk afhankelijk van elkaar bij het uitvoeren van hun taken en dat maakt hen kwetsbaar voor elkaars handelen. In de luchtvaart, brandweer of defensie kunnen teamleden zelfs bepalend zijn voor elkaars overleving zoals eerder geconstateerd. Volgens Mayer et al. (1995) groeit vertrouwen stukje bij beetje door persoonlijk contact. Bij STAT's ontbreekt de tijd hiervoor en daarom onderscheiden Hung, Dennis en Robert (2004) drie soorten vertrouwen, namelijk:

Soort vertrouwen	Bronnen	Inspanning	Mate
<u>Snel vertrouwen op basis van vermoedens</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Rollen – Regels – Categorieën – Informatie van derden 	Klein	+
<u>Cognitief vertrouwen dat stap voor stap tot stand komt op basis van contact en bewijs</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Vastgestelde competentie – Vastgestelde integriteit – Vastgestelde goede wil 	Groot	++
<u>Gewoonte vertrouwen dat een gevoelsbasis heeft gekregen, checken is niet meer nodig</u>	<ul style="list-style-type: none"> – Diepgaande persoonlijke kennis – Positieve gevoelens voor elkaar – Identificatie met elkaar 	Klein	+++

Tabel 11.3.: Routes naar vertrouwen met hun kenmerken (Hung, Dennis & Robert, 2004)

Swift of snel vertrouwen komt tot stand zonder veel inspanning en contact en is onpersoonlijk van aard. *Swift* vertrouwen is mogelijk als teamleden het systeem vertrouwen dat bijvoorbeeld voorziet in rollen, werkprocessen en normen (Hung, Dennis & Robert, 2004). Volgens Klein et al. (2006) is respect mogelijk zonder elkaar te kennen

door vertrouwen in de wijsheid van de rolstructuur. Zo kan een arts meteen gezien worden als deskundige zonder dat persoonlijk contact heeft plaats gehad. Managers kunnen snel vertrouwen tussen werknemers bevorderen door te zorgen voor een goed afsprakenstelsel en zorgvuldige selectie van personen. Als ze hier succesvol in zijn, vertrouwen medewerkers erop dat collega's competent zijn en kunnen ze meteen aan de slag (Hung et al., 2004). Hiernaast kunnen sociale categorieën zoals leeftijd, geslacht en etniciteit bijdragen aan snel vertrouwen als betrokkenen bij dezelfde organisatorische of sociale categorie horen (Wildman et al., 2012). Derde partijen kunnen een andere bron voor snel vertrouwen zijn als zij anderen informeren over hun goede ervaringen. Het effect van 'de vriend van mijn vriend is mijn vriend' kan dan optreden (Wildman et al., 2012). Niet iedereen heeft dezelfde neiging of dispositie tot snel vertrouwen maar als teamleden meteen acteren alsof het aanwezig is, dan heeft dit een zichzelf versterkend effect (Meyerson, Weick & Kramer, 1996). Snel vertrouwen kan overgaan in vertrouwen als persoonlijk contact plaats vindt. Vermoedens kunnen dan bevestigd worden. Door het gedrag van de ander te monitoren, kan vastgesteld worden of hij of zij te vertrouwen is. Door samen ervaring op te doen met momenten van kwetsbaarheid kan vertrouwen groeien (Meyerson, Weick & Kramer, 1996). Als relaties verder rijpen kunnen emotionele banden ontstaan met zo'n sterke wederzijdse identificatie dat de behoeften en voorkeuren van de ander persoonlijk gevoeld worden (Hung et al., 2004). De behoefte aan bewijs van betrouwbaarheid van de ander is dan verdwenen en het vertrouwen in de ander is een gewoonte geworden.

STAT's beginnen met snel vertrouwen op basis van vermoedens en kunnen deze checken zodra ze aan het werk gaan. Uit onderzoek van Ginnett (1987, 2010) blijkt dat het gedrag van de captain in de eerste crewinteractie bepalend is voor de creweffectiviteit. Captains met goed functionerende crews bevestigen het vermoeden dat er gewerkt gaat worden volgens het systeem van rollen, werkprocessen en regels. Zij nemen deze serieus en nemen eventuele ambiguïteit meteen weg. In de luchtvaart kunnen veiligheid en efficiency namelijk op gespannen voet staan maar zij bevestigen meteen dat veiligheid de hoogste prioriteit heeft. Zo zetten ze in enkele minuten de toon voor het opereren van de crew en bevorderen hiermee het vertrouwen dat er volgens het systeem gewerkt gaat worden. Bij de captains van KLM is dit mechanisme blijkbaar bekend want enkele geïnterviewden gaven aan dat ze bij de kennismaking op Schiphol meteen zeggen dat er veilig gewerkt gaat worden.

Systeem- en complexiteitsdenken kent het '*butterfly effect*' (Dekker, 2012). Dit betekent dat initiële condities, hoe klein ook, grote gevolgen kunnen hebben. Mogelijk zijn de initiële interacties van de captain daar een voorbeeld van en hebben deze een belangrijk effect op het crewklimaat.

11.3. Promotie op senioriteit

Uit paragraaf 7.4. blijkt dat KLM een *just culture* nastreeft waarbij van fouten geleerd wordt en het een strafcultuur wil voorkomen. Ontslag is een ultieme sanctie en een minder ingrijpend middel is straf door promotie te onthouden en iemand niet te bevorderen. Echter ook deze sanctie lijkt uitgeschakeld te zijn omdat promotie automatisch plaatsvindt op basis van senioriteit. Een van de vliegers legt uit hoe het werkt:

Je begint achter in de rij en klimt in de lijst. Als er nieuwe banen zijn dan vraagt men wie wat wil doen. Op basis van de senioriteit worden de banen dan toegewezen bij gebleken geschiktheid (captain4).

Volgens enkele andere vliegers geeft dit systeem een hoop rust in de onderlinge verhoudingen waardoor ze zich kunnen concentreren op het vliegen. Ze hoeven elkaar geen vliegen af te vangen omdat dat toch niets oplevert zoals blijkt uit het volgende citaat:

Iedereen heeft wel zoiets dat we geen vliegen van elkaar hoeven af te vangen. Onze promotie staat vast. Je kunt elkaar niet voorbij. Dat is absoluut een voordeel. Het is geen verdienste dat ik gezagvoerder ben. Dat is een aanwezigheidspremie. We zijn er allemaal op geselecteerd. De co die naast mij zit heeft minder strepen maar die zou misschien wel een betere gezagvoerder zijn dan ik. Dat weten we niet. Ik zit niet op mijn plek omdat ik beter ben maar omdat ik langer in dienst ben. De co heeft dezelfde papieren als ik. Voor de wetgever is er geen verschil. Het is alleen omdat ik langer in dienst ben dat ik een streep meer heb.Dat is het systeem. Het geeft een hoop rust en duidelijkheid in het geheel. Geen ellebogenwerk. Je kunt je puur concentreren op je werk. Is een groot voordeel. Je kunt eerlijk tegen managers zeggen wat je vindt want dat heeft geen invloed op je carrière (captain3).

Het systeem van promotie op basis van senioriteit geeft dus niet alleen rust, het zou ook *speak-up* in de cockpit en in de organisatie bevorderen omdat er niet gevreesd hoeft te worden voor carrière sancties. Dat zou elders niet het geval zijn zoals blijkt uit het volgende citaat:

Er was laatst een uitzending van Ryan Air waar anoniem werd geklaagd over het management door vliegers. Zij konden niet open en eerlijk zeggen wat zij wilden of vonden omdat dat hun carrière zou schaden (captain3).

Uit voorgaande kan opgemaakt worden dat het voorkomen van straf in de vorm van het onthouden van promotie en ontslag, openheid en *speak-up* bevorderen. Doel hiervan is het vliegen veilig te maken. Het is echter mogelijk ook gunstig voor conflictmanagement. Het kan namelijk drempelverlagend werken om een meningsverschil aan te kaarten, ook al gaat het om personen die zich hoger in de hiërarchie bevinden.

Op basis van voorgaande beweringen construeer ik de derde overtuiging met betrekking tot constructief conflictmanagement als volgt:

Promotie vindt bij ons plaats op basis van senioriteit, uitgaand van geschiktheid. Doel hiervan is om het vliegen veilig te maken door competitie in de cockpit te voorkomen. Ook bevordert het *speak-up* in cockpit en organisatie omdat niet gestraft kan worden met het onthouden van een promotie. Het bijeffect van deze organisatorische maatregel is dat het conflictreducerend werkt. Het leidt tot rust en duidelijkheid omdat het crewleden op het werk focust in plaats van op elkaar.

Tabel 11.4.: Overtuiging: promotie op senioriteit

Theoretisering

In hoofdstuk 3 is uitgelegd dat personen in organisaties positieve en negatieve doelaafhankelijkheid kennen (Deutsch, 1973, 2003). Positieve doelaafhankelijkheid betekent dat ze elkaar nodig hebben om hun werkdoel te realiseren. In de praktijk kan deze afhankelijkheid doorkruist worden door negatieve doelaafhankelijkheid ten gevolge van bijvoorbeeld het streven om in de hiërarchie te stijgen. Hoewel ze elkaar nodig hebben, is er dus tegelijkertijd sprake van competitie. KLM tracht deze bron van competitie tussen vliegers uit te schakelen door een promotiesysteem op basis van senioriteit.

Volgens Fischer en Smith (2004) is het promotiesysteem op basis van senioriteit onderbelicht in onderzoek en zij hebben de volgende motieven gevonden voor de introductie van dit systeem:

Motief	Toelichting
Vakmanschap en ervaring	Medewerkers met meer dienstjaren krijgen sturende en leidinggevende rollen omdat zij meer ervaring en vakmanschap hebben evenals meer sociaal-emotionele wijsheid (Insko et al., 1980, Weggeman, 2015).
Commitment	Medewerkers met meer dienstjaren zijn meer betrokken bij de organisatie wat een gunstige invloed op productiviteit en workflow kan hebben (Insko et al., 1980)
Conflictreductie	Promotie op basis van senioriteit reduceert waarschijnlijk conflict omdat alle medewerkers potentieel toegang hebben tot hogere posities (Insko et al., 1980)
Stabiele groep	Medewerkers met meer dienstjaren hoger belonen met geld en posities, is een indirecte manier om hen voor de groep te behouden: loyaliteit loont (Rusbult, Insko, & Lin, 1995)
Netwerk	Organisaties waar medewerkers blijven, kennen een groter, intern sociaal en informeel netwerk dan organisaties met veel verloop. Dit kan een gunstige invloed op productiviteit en workflow hebben (Insko et al., 1980)
Identiteitsbevorderend	Identiteit wordt voor een deel bepaald door deelname aan een beroepsgroep. Personen die een grotere bijdrage aan de vorming van deze groeps-identiteit hebben geleverd, krijgen een hogere beloning (Rusbult et al., 1995)
Biologische basis	De autoriteit van ouderen heeft een biologische basis omdat mensen opgroeien in gezinnen. Hierdoor krijgt promotie op basis van senioriteit iets 'natuurlijks' (Bowlby, 1969 in Rusbult et al., 1995)

Tabel 11.5.: Motieven voor promotie op basis van senioriteit (Fischer & Smith, 2004)

Zoals uit voorgaande tabel blijkt zijn er vele motieven en voordelen voor promotie op basis van senioriteit. Dat deze wijze van opereren conflictreducerend werkt, wordt ook door de betreffende studies gesuggereerd. Reden is dat een dergelijk systeem iedereen de kans geeft om in de hiërarchie te klimmen en ‘aan de beurt te komen’ (Insko et al., 1980). Bovendien is de regel helder en kan de toepassing ervan nauwelijks tot discussie leiden volgens deze onderzoekers. Uit de tabel blijkt dat dit promotiesysteem ook andere effecten heeft. Leidinggevende posities worden bijvoorbeeld uitgeoefend door personen die over meer sociaal emotionele wijsheid beschikken. Dit zou een bevorderende werking op het crewklimaat kunnen hebben en de kans op een open en gelijkwaardig klimaat kunnen bevorderen. Verder zou promotie op senioriteit bevorderend kunnen werken op de stabiliteit en identiteit van de groep. Dit vergroot weer de kans op het ontwikkelen en bestendigen van het vliegersdiscours dat in hoofdstuk 10 beschreven is en eveneens een conflictreducerende werking lijkt te hebben. Geconcludeerd kan worden dat het promotiesysteem op basis van senioriteit om verschillende redenen conflictverminderend kan werken.

11.4. Bewustwording van menselijkheid

Uit de interpretatiemails³⁴ blijkt dat de vliegers bewustwording een belangrijk middel vinden om convergeren en constructief conflictmanagement te bevorderen zoals blijkt uit het volgende citaat:

Convergeren kan bevorderd worden door ... bewust worden en trainen in kwetsbare opstelling. Wij lezen elke maand rapporten waaruit je opmaakt dat wij zelf de zwakke schakel zijn. Dat had mij ook kunnen overkomen denk je dan. We zijn ons heel bewust van onze beperkingen (captain5).

Vliegers worden op verschillende manieren bewust gemaakt van hun beperkingen. Uit de volgende observatie in de simulator (zie Figuur 11.1.) blijkt hoe vliegers zich gewaar worden van de beperkingen van hun waarneming.

Meerdere vliegers leggen een verband tussen dit bewustzijn van de beperkingen van de eigen waarneming en een open opstelling naar anderen.

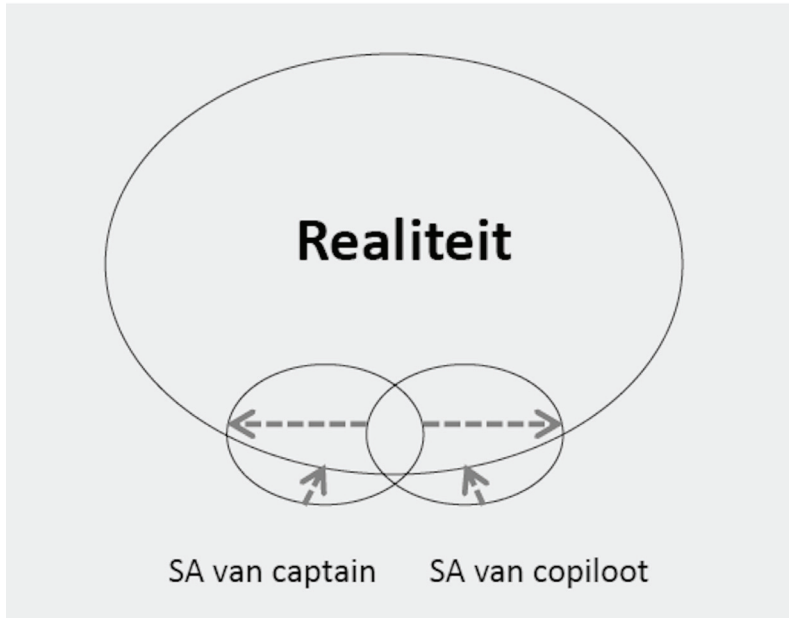
Je moet je open en kwetsbaar opstellen. Je bent ook maar een mens en maakt fouten. Ik kan echter best fouten maken – is toch niet te voorkomen – want mijn collega ziet dat. Voorwaarde is wel dat ik open sta voor zijn reactie (captain5).

Bewustwording van de relativiteit van de eigen waarneming zou dus tot openheid kunnen leiden en open staan voor elkaar is nodig om een meningsverschil met elkaar op te lossen

³⁴ Mails ontvangen van de vliegers nadat zij het tussenrapport dat bestaat uit hoofdstuk 9 en 10 hebben gelezen en geïnterpreteerd.

blijkt uit de beschrijvingen in hoofdstuk 8. Hiermee zou dit bewustzijn bijdragen aan constructief conflictmanagement.

Een instructeur maakt de volgende tekening op het bord:



Figuur 11.1.: Situation Awareness (SA) in de cockpit

Vervolgens legt hij uit dat vliegers kunnen verschillen in *Situation Awareness* wat betekent weten wat er in de omgeving speelt. Volgens hem kennen de captain en de copiloot beiden een deel van de werkelijkheid - hun SA- maar kennen ze niet de hele werkelijkheid. In hun kennis van de realiteit zit overlap en verschil. Ook nemen ze zaken waar die buiten de realiteit liggen maar die ze wel als realiteit beschouwen. Hun taak in de cockpit is om hun beelden van de werkelijkheid uit te wisselen zodat het gedeelde beeld zo groot mogelijk wordt en de fantasie zo klein mogelijk. Hoe meer ze hierin slagen en hoe meer partijen ze in dit proces betrekken zoals cabine- en grondpersoneel die ook eigen perspectieven hebben, hoe groter de kans op een veilige vliegoperatie volgens de instructeur. (observatie)

Hiernaast is bewustwording van emoties van belang volgens meerdere vliegers. Vliegers kunnen negatieve emoties over collega's hebben bij de ontmoeting op Schiphol zonder dat er een woord gewisseld is (zie citaat op p. 152) maar deze kunnen ook opkomen tijdens het werk en met het werk zelf te maken hebben (zie bijvoorbeeld casus 1 op p. 142) of met andere zaken zoals politieke voorkeur en geloof (zie p.148). Deze gevoelens kunnen een open houding naar elkaar in de weg staan zoals blijkt uit het volgende citaat:

Convergeren en samen oplossen vraagt om empathie. Ook zou sympathie een rol kunnen spelen.Convergeren kan ik niet met iemand waarvoor ik geen positief gevoel heb. Dan kom ik niet verder dan een professionele instelling en ga ik bevriezen (captain7).

Meerdere vliegers beweren dat zij zich meer bewust geworden zijn van hun emoties door CRM en trachten om deze geen bepalende rol te laten spelen in hun contact met hun collega in de cockpit om veilig te vliegen. Ze hoeven geen vrienden met elkaar te worden en vallen terug op hun professionele gedrag als ze last hebben van hun emoties of ze proberen zich daar over heen te zetten zoals blijkt uit het volgende citaat:

Emotie is desastreus in dit geval. Dan vliegt het keihard tegen elkaar op en dan gaat het fout. Je moet gewoon luisteren en dat is lastig. Zeker als je zo'n lul naast je hebt. Je zelf over iets heen zetten, even afstand nemen, dat maakt het verschil. Waarom ben je zo boos? Als je heel nuchter kijkt is de basis van conflict altijd oplosbaar (captain5).

Bewustwording van de relativiteit van de eigen waarneming en van emoties vat ik samen onder 'bewustwording van menselijkheid' vanwege het volgende deel van het citaat:

Convergeren wordt bevorderd als wij ons open en kwetsbaar opstellen. Ik maak namelijk fouten want ik ben een mens.We moeten ontspannen blijven anders krijg je snel shit (captain5).

Vliegers lijken met schade en schande geleerd te hebben dat ze geen halfgoden maar mensen zijn die fouten maken en emoties hebben. Omdat dit ook voor hun collega's geldt, hebben ze in hoofdstuk 8 uitgelegd dat ze hen bij een meningsverschil niet aanvallend en beschuldigend benaderen maar onderzoekend. Doel zou zijn dat de ander open blijft en niet defensief wordt. Zo houden ze het team in stand totdat ze thuis zijn omdat ze elkaar nodig hebben om daar veilig te komen.

Uit hoofdstuk 7 blijkt dat het management van KLM CRM gebruikt als belangrijkste middel om het bewustzijn van menselijkheid bij de vliegers te vergroten.

Op basis van voorgaande beweringen construeer ik de vierde overtuiging met betrekking tot constructief conflictmanagement als volgt:

<p>We zijn mensen, maken fouten en hebben emoties en dat kan een gevaar vormen voor de vliegveiligheid. Via organisatorische maatregelen als CRM-training en incidentrapporten worden wij hiervan bewust en leren wij hier mee om te gaan. Deze maatregelen zijn niet alleen bevorderlijk voor het vliegen maar ook voor de omgang met conflict omdat we onder andere leren om open te staan voor de ander, onze eigen emoties te beheersen en rekening te houden met de emoties van de ander.</p>
--

Tabel 11.6.: Overtuiging: bewustwording menselijkheid

Theoretisering

Volgens Reason (2000) is de wijze waarop vliegers naar het maken van fouten kijken bijzonder. Hij onderscheidt hierbij twee benaderingen die respectievelijk gericht zijn op de persoon of op het systeem. Dit komt overeen met het naar binnen en naar buiten analyseren dat in de verkenning is gevonden en is toegelicht in hoofdstuk 3. De persoonsgerichte benadering focust op onveilige acties van individuen en ziet een fout als het gevolg van afwijkende mentale processen als vergeetachtigheid, gebrek aan aandacht, onzorgvuldigheid en gebrek aan motivatie. Maatregelen zijn gericht op het reduceren van deze variaties waarbij ingespeeld wordt op angst, disciplineren, vergelding en *naming, blaming, shaming*. De kern van deze benadering is volgens hem moralistisch. De diepere logica van deze benadering is dat de wereld in principe rechtvaardig is en dat slechte dingen het gevolg zijn van slechte mensen.

De systeembenadering interpreteert fouten op een andere manier. Volgens deze visie zijn mensen feilbaar en zijn fouten te verwachten, ook in de beste organisaties en bij de beste professionals. Fouten worden gezien als gevolgen in plaats van als oorzaken. De menselijke natuur is niet zozeer de oorzaak van fouten maar het systeem is dat wel. Een fout is het gevolg van *upstream* factoren in het systeem dat ontworpen is met verdedigingsmechanismen tegen fouten. De aanname is dat de mens niet te veranderen is maar zijn omgeving wel en daarom zijn er verdedigingslagen gecreëerd in de vorm van technologie en procedures. Bij een fout of incident focust deze benadering niet op de vraag wie geblunderd heeft maar op de vraag welk verdedigingsmechanisme afwezig is of gefaald heeft.

Dat vliegers zo denken is zeldzaam volgens Reason (2000). In andere sectoren zoals de gezondheidszorg maar ook in de maatschappij domineert de persoonsgerichte benadering en niet de systeembenadering. Volgens hem is het beschuldigen van personen emotioneel namelijk bevredigender dan het beschuldigen van instituten. Een andere verklaring is volgens hem dat het loskoppelen van individu en organisatie in het belang van het management van de organisatie kan zijn. Ook zou het juridisch gemak opleveren. Dekker (2012) geeft een vergelijkbare verklaring en waarschuwt dat ook in de luchtvaart persoonsgericht denken voor kan komen. Het *human factor* denken kan namelijk een vereenvoudigde redenering zijn waarbij luchtvaartmaatschappijen vliegers als *broken parts* in hun voor de rest goed ontworpen en veilige systeem kunnen beschouwen.

Persoonsgericht en systeemgericht denken zijn twee verschillende benaderingen waarvan niet bepaald kan worden welke juist is omdat het in beide gevallen om sociale constructies gaat. Op beide manieren kijken lijkt daarom raadzaam (Dekker, 2012). KLM heeft voor de combinatie een *'just culture decision tool'* ontworpen die gebruikt wordt bij incidenten. Het hoofd training legt uit dat het management met de betrokken vlieger een aantal vragen doorloopt om vast te stellen in welke mate het incident het gevolg is van organisatorische en/of persoonlijke bijdragen. Afhankelijk van de antwoorden en eventueel vervolgonderzoek wordt bepaald welk type verbeteringen gewenst is om het incident in de toekomst te voorkomen.

11.5. Dynamisch crewklimaat

Geïnterviewden vinden een goed crewklimaat een belangrijke conditie om hun werk goed te doen. De captain is verantwoordelijk voor het creëren daarvan maar iedereen moet de sfeer goed houden conform hun taakomschrijving volgens een van de vliegers. Het basisklimaat is de open en gelijkwaardige cockpit. *Als daar sprake van is hoef je niet te wikken en te wegen of je iets gaat zeggen*, leggen vliegers uit. De toon wordt meteen gezet op Schiphol bij de kennismaking. Verschillende voorbeelden worden gegeven.

De captain zegt iedereen even gedag en stelt zich voor. Hij laat meteen zien dat hij lid is van de crew en er niet boven staat door bijvoorbeeld koffie te halen. Of even te helpen met de bagage zodra ze aan boord zijn. Zo draag je uit dat je onderdeel van de crew bent en dat we een eenheid zijn. Hij maakt een grap of hij maakt een fout. Zo laat hij zien dat fouten maken mag en dat je niet voorzichtig hoeft te zijn (captain5).

Ik geef meteen aan dat ik absoluut niet alles weet. Als captain wil je een goed rapport met iedereen. Als je laat zien dat je ze waardeert en dat je respect hebt voor hun mening, dan komen ze eerder naar je toe. Dan worden problemen in de kiem gesmoord of eerder opgelost (captain3).

De captain drukt een stempel op de sfeer in de cockpit. De meeste captains zijn ontzettend relaxed. Vragen iedereens mening, betrekken iedereen in de besluitvorming. Dan gaat samenwerking erg op een gelijk niveau. Je hebt ook een aantal captains die van mij minder aannemen omdat ik minder lang vlieg als coco. 95% betreft echter iedereen en dat leidt tot een fijne werksfeer in de cockpit (coco2).

De vliegers geven de indruk dat er doorgaans sprake is van een goede sfeer waarin ze het gezellig hebben. De open en gelijkwaardige cockpit wordt door een van de captains de 'poldercockpit' genoemd. Soms is er echter geen tijd om lang na te denken en te overleggen en moet een probleem meteen opgelost worden.

Als het spannend wordt ga je de hiërarchie merken en krijgt de cockpit een gradiënt. De cockpit wordt 'steil'. Crewleden gaan dan naar links kijken, de plek waar de captain meestal zit. Dit gebeurt zodra zaken buiten de boekjes gaan en niet standaard zijn (copiloot4).

Als het spannend wordt kun je even met commando's werken. 'Heb geen tijd, jij doet dit, ik doe dat. We doen het nu zo.' Je bent dan een soort commandant. Dat moment moet je zo kort mogelijk houden maar soms is het nodig. Daarbij stap je wel eens over de gevoelens van je ondergeschikten heen met zevenmijlslarzen. Als ik hen heb overruled leg ik na afloop uit waarom ik zo besloot. 'Excuus dat ik je overruled heb. Kun je ermee leven?' Dan komt er een gesprek op gang. 'Ja maar

dit. Ja maar dat.’ In negen van de tien gevallen moet ik dan toegeven dat het ook zo gekund had (captain7).

Op basis van voorgaande beweringen construeer ik de vijfde overtuiging met betrekking tot constructief conflictmanagement als volgt:

De captain managet het crewklimaat en streeft naar een open, gelijkwaardige en alerte sfeer zodat de drempel voor crewleden zo laag mogelijk is om iets aan te kaarten. Zo worden problemen in de kiem gesmoord en/ of zo snel mogelijk opgelost. Als de tijd ontbreekt om samen te overleggen zal hij een besluit opleggen. Dit zal hij echter later toelichten om het open en gelijkwaardige klimaat te herstellen. Het goed houden van de sfeer is de verantwoordelijkheid van ieder crewlid.
--

Tabel 11.7.: Overtuiging: dynamisch crewklimaat

Theoretisering

Het open en gelijkwaardige klimaat lijkt de norm te zijn terwijl de crew formeel een hiërarchische structuur kent met meerdere lagen. Gulati en Punaram (2009) noemen een dergelijke combinatie een tweehandige of duale manier van organiseren. In een duale organisatie brengen de formele en informele organisatie twee verschillende polen tot uitdrukking die allebei wenselijk zijn. In het geval van KLM bestaat de formele teamstructuur uit een steile hiërarchie met gouden en zilveren strepen waarbij een crew van vier personen – twee vliegers en twee stewardessen – vier rangen kent. Hiernaast is sprake van een heterarchische of gelijkwaardige structuur waarbij alle crewleden hun stem kunnen laten horen zodat ‘polyvocale’ samenwerking ontstaat. Beide vormen zijn gewenst maar tegenstrijdig. Dit lijkt aan te sluiten op het aandachtsgebied uit de verkenning met betrekking tot de omgang met macht door professionals. Het lijkt erop dat de vliegers momenten van formele machtsuitoefening trachten af te wisselen met momenten die machtsvrij zijn.

De hiërarchische structuur kent een verticale ordening van de relaties en de heterarchische structuur een horizontale. Deze twee ordeningen kunnen echter niet gelijktijdig voorkomen en hebben andere voordelen. De hiërarchie schept duidelijkheid bij besluitvorming wat met name in crisissituaties van belang is. De heterarchische structuur streeft naar het delen en samen interpreteren van informatie om ongelukken in de maak zo snel mogelijk aan het licht te brengen. Uit de bevindingen blijkt dat de heterarchische vorm in de tijd domineert. Deze zou meteen geactiveerd worden bij de ontmoeting op Schiphol en zelden verlaten worden. De hiërarchie lijkt een *last resort* te zijn en alleen voor te komen wanneer de tijd ontbreekt voor gezamenlijke besluitvorming. Dit geldt zowel voor cockpit- als voor crew besluiten. De captain managet hierbij de TAG, afkorting van *trans-cockpit authority gradient*. Dit begrip, ontwikkeld door Edwards (1975 in Kanki, Helmreich, 2010) verwijst naar de steilheid van de relaties. Hij heeft de taak om optimale werkrelaties te creëren met andere crewleden waarbij zijn eigen rol en autoriteit niet teveel maar ook niet te weinig nadruk krijgt.

Volgens Gulati en Punaram (2009) kunnen formele en informele organisaties verschillende rollen vervullen ten opzichte van elkaar. Vaak vult de informele organisatie de formele organisatie aan zoals ook blijkt uit het volgende citaat van Keuning en Wolters (2007):

Elke organisatie heeft een meer of minder formeel karakter. Daarnaast zal er ook altijd informele organisatie ontstaan. Onder informeel organisatie gedrag verstaan we gedrag (van organisatieleden) dat niet van tevoren expliciet gestructureerd is. Dergelijk gedrag is bij niet of niet volledig voorziene situaties of bij nieuwe informatie als aanvulling op de formele organisatie zelfs noodzakelijk. (Keuning, Wolters, 2007, p. 158)

Beide vormen die met elkaar in tegenstelling kunnen zijn, leveren andere voordelen op. Volgens Brown en Eisenhardt (1997) kunnen tweehandige organisaties niet ontworpen worden maar wel in de praktijk ontstaan. Deze vormen laten zien dat zelfs een organisatiestructuur dynamisch kan zijn en continue kan bewegen volgens hen.

11.6. Focus op veilig vliegen

Zoals eerder uitgelegd kregen de vliegers een tussenrapport dat de hoofdstukken 9 en 10 bevat met het verzoek dit te lezen, terug te koppelen of ze het herkenbaar vinden en om mee te denken over de interpretatie van deze resultaten. Veel vliegers gaven complimenten voor het in kaart brengen van hun wereld en één van de vliegers vond zelfs dat het rapport verspreid moest worden zoals blijkt uit het volgende citaat:

Ik ben oprecht onder de indruk van je leerzame onderzoek. Ik denk zelfs dat het onderzoek en het verslag voor al mijn collega vliegers een leerzame ontdekking of bevestiging zou kunnen zijn (coco4).

Een andere vlieger gaf aan nooit een cursus met betrekking tot conflictmanagement gevolgd te hebben zoals blijkt uit het volgende citaat:

Ik heb nooit een cursus gehad met betrekking tot dit onderwerp. In de ruim 30 jaar ben ik nog nooit aangesproken op mijn 'conflictmanagement'. Heb ik het dan goed gedaan of heb ik een verkeerd zelfbeeld (captain14)?

Het verbaasde me bij de lezing van de CRM trainingsmanuals dat daar weinig over conflictmanagement in staat. Volgens een andere vlieger die tevens instructeur is, wordt er echter veel aandacht aan besteed zoals blijkt uit het citaat op pagina 215. Hij suggereert dat veel CRM training gaat over goed samenwerken om veilig te vliegen. Dit zou impliceren dat conflictmanagement indirect behandeld wordt. Het hoofd training gaf aan dat naar aanleiding van voorliggend onderzoek met de instructeurs over conflictmanagement gesproken was. Dit leidde tot een gedachtewisseling over de vraag hoe dit onderwerp het best aangevlogen kan worden. Het gevoel was dat het woord 'conflictmanagement' averechts kan werken en dat een indirecte behandeling in het

kader van veilig vliegen beter is. Op basis van voorgaande beweringen construeer ik de zesde overtuiging met betrekking tot constructief conflictmanagement als volgt:

Conflict management behandelen wij indirect en niet rechtstreeks tijdens onze CRM trainingen. Wij focussen op goed samen werken om veilig te vliegen en niet op conflict en het management daarvan omdat dat averechts kan werken.
--

Tabel 11.8.: Overtuiging: focus op veilig vliegen

Theoretisering

Geen aandacht willen besteden aan conflict kan het gevolg zijn van de wijze waarop het management naar de organisatie kijkt (Hatch, Cunliffe, 2006; Hersted, Gergen, 2013; Pondy, 1967, 1992). Als zij deze zien als een goed geoliede machine dan is conflict een verstoring zoals blijkt uit het volgende citaat:

The traditional leader will approach conflict as a disruption. After all, shouldn't the organization function as a smoothly running machine? And shouldn't the well-designed and fully functioning organization be conflict free? Conflict represents a problem to be eliminated. This orientation to conflict largely results from the longstanding metaphor of the organization as a machine. (Hersted & Gergen, 2013, p.117).

Conflict zien als een storende factor kan dus leiden tot de wens om het zo snel mogelijk te elimineren en als er getwijfeld wordt aan de haalbaarheid hiervan, kan het ontkend worden. Harmonie en de afwezigheid van conflict zijn namelijk de norm bij de machine organisatie (zie hoofdstuk 3.1.).

Een ander motief voor het management om geen aandacht te besteden aan conflict kan gebaseerd zijn op het besef dat de werkelijkheid sociaal geconstrueerd is. Zij zien zich zelf dan niet zozeer als *troubleshooter* en probleemoplosser maar als architect van een sociaal wenselijke wereld. Problemen waaronder conflict zijn een constructie van de werkelijkheid net zoals samenwerken om veilig te vliegen dat is. Vanuit de interpretatie dat de werkelijkheid samen gecreëerd wordt, volgt dat het exploreren van problemen deze objectificeren zoals blijkt uit het volgende citaat:

All the talk – the exploration, the feelings, and so on – function to make 'the problem' increasingly real, increasingly objective (Gergen, 1999, p. 171)

Volgens deze interpretatie kan het praten over een beginnend conflict dit dus groter maken en dat maakt mogelijk mede begrijpelijk waarom de vliegers beginnende conflicten bevriezen. Bestaan conflicten dan niet? Volgens dit constructionistische perspectief is dit een irrelevante vraag en gaat het erom wat het praten over conflict doet. Als dit het probleem groter maakt, kan de aandacht beter verlegd worden naar wat gewenst is en hoe dat bereikt kan worden. Door daarover te praten kan deze sociale realiteit groter en reëler worden voor betrokkenen is de redenering.

Bewust omgaan met taal en hiermee de sociale werkelijkheid creëren is discoursmanagement. In hoofdstuk 11 heb ik al geconstateerd dat het management van KLM dit lijkt te gebruiken om te beïnvloeden hoe vliegers hun identiteit construeren en naar zichzelf kijken. Uit voorgaande kan geconcludeerd worden dat zij hier ook gebruik van lijken te maken bij het managen van conflict door de aandacht te richten op samenwerken om veilig te vliegen.

11.7. Lobby voor mensvisie en *just culture*

Vliegers zijn dus mensen die fouten maken en dat valt niet te voorkomen volgens geïnterviewden. Uitgaand van deze realiteit bevordert het vliegmanagement het leren van fouten. Hierbij is straffen uit den boze tenzij de fout moedwillig gemaakt is. Tijdens de vliegopleiding op een vliegschool of bij defensie was straffen voor fouten echter gewoon zoals blijkt uit de volgende citaten:

Vanaf het begin in de opleiding kreeg ik ongezoeten de waarheid te horen over fouten die ik maakte. Daar werd ik voor afgestraft. Dit ging niet goed en de volgende keer moet het beter anders gaan we niet verder (captain2).

In de vliegopleiding moest je je spullen door en door kennen. Als je je spullen niet kende tijdens een trainingsvlucht werd je gewoon het vliegtuig uitgezet. Drie maal een misfit en je lag eruit (coco3).

Fouten werden dus uiteindelijk afgestraft met het beëindigen van de opleiding. Zodra ze bij KLM binnenkomen zouden jonge vliegers een cultuurschok ervaren omdat daar heel anders tegen fouten maken aangekeken zou worden zoals blijkt uit het volgende citaat:

Zodra je hier binnen bent kijkt men totaal anders tegen fouten aan. Instructeurs zijn hier totaal anders dan op de opleiding. Daar was de instructeur er om je te vertellen dat je het fout doet. Hier is hij er om je te helpen, te leren vliegen en te zorgen dat je veilig je werk kan doen (copiloot1).

In plaats van kritiek zouden ze complimenten krijgen volgens een van de vliegers en daar moeten ze aan wennen zoals uit het volgende citaat blijkt:

Toen ik hier kwam werken zat ik te vissen naar kritiek. Op de opleiding kreeg je geen complimenten, waren heel schaars. Hier werden we overladen met complimenten en kregen we geen kritiek. We vroegen toen 'wat doen we dan fout?' De inspecteur begreep dat niet en zei: 'We zijn jullie aan het trainen.' 'Maar wat doen we dan niet goed', vroegen we. Hij antwoordde dat als er iets niet goed gaat er nog vele beurtjes zijn waarin je dat mag oefenen. 'Wat kan beter' vroegen we. 'Maar jullie zijn aan het leren', zei hij. Je zit op het goede niveau. We zaten maar te vissen naar kritiek (copiloot1).

Als blijkt dat een vlieger een fout een aantal keer maakt dan moet hij dus wat extra oefenen zoals ook blijkt uit het volgende citaat:

Als je een fout een paar keer maakt dan zegt men dat je wat extra moet oefenen. Als je iemand aanneemt dan is die goed genoeg geselecteerd. In principe schaf je hem dan bij via training en coaching. Ontslag is in principe niet nodig. Gebeurt praktisch nooit hier.Kan me geen geval herinneren van fouten door vliegers waarbij zij ontslagen zijn (coco1).

Om te bevorderen dat vliegers blijven leren van hun fouten hoeven ze dus niet bang te zijn dat ze ontslagen worden is uit voorgaande opmerkingen op te maken. Vliegers realiseren zich dat daar in de maatschappij anders over gedacht kan worden zoals blijkt uit het volgende citaat:

Toch blijft het lastig dit te verkopen aan de buitenwereld; 'Ja de piloot heeft een fout gemaakt, maar dat kan gebeuren (copiloot4)'.

Volgens deze vlieger is het dus lastig te verkopen dat fouten maken kan gebeuren als dit mensenlevens kost. Volgens een andere vlieger wil de maatschappij dan genoegdoening, ook als het om een fout met minder ernstige gevolgen zoals blijkt uit het volgende citaat:

We zijn bang voor de boze buitenwereld. Niemand wil voor de rechter komen zoals een Transavia piloot overkwam die de grond raakte door een verkeerde belading. Justitie vindt dat hij crimineel gehandeld heeft en gestraft moet worden. Bij een ongeluk wil men een schuldige. Is de gezagvoerder dan de enige schuldige? Is hij nalatig? Dat is een wrijvingsveld en daar valt nog veel winst te halen. Het publiek wil genoegdoening. Piloot achter slot en grendel en dan kan het niet meer gebeuren (copiloot4).

Uit gesprekken met het vliegmanagement blijkt dat zij het spanningsveld van leren versus straffen intern met behulp van een *just culture* trachten te managen om zo een lijn te kunnen trekken tussen moedwillig gemaakte fouten en fouten die - ondanks alle goede intenties - gebeuren omdat vliegers mensen zijn. De omgeving die zij zo creëren om leren te bevorderen moeten zij echter tegen de buitenwereld beschermen omdat deze minder genuanceerd tegen fouten aan zou kijken.

Op basis van voorgaande beweringen construeer ik de zevende overtuiging met betrekking tot constructief conflictmanagement als volgt:

We maken fouten en hebben een omgeving gecreëerd om daar van te leren door niet te straffen tenzij de fout moedwillig gemaakt is. Deze maatregelen zijn ook gunstig voor de omgang met conflict. De buitenwereld kijkt echter anders tegen fouten maken aan, met name als deze ernstige gevolgen hebben. Het publiek wil dan een schuldige en genoegdoening en daar trachten wij de vliegers tegen te beschermen omdat dit ten koste van het leerproces gaat. Wij beïnvloeden relevante partijen om onze mensvisie over te nemen en onze *just culture* te steunen.

Tabel 11.9.: Overtuiging: lobby voor mensvisie en *just culture*

Theoretisering

KLM lijkt een cultuur te hebben die de menselijkheid van de vliegers als uitgangspunt heeft en het maken van fouten normaliseert. De buitenwereld kijkt vaak anders tegen fouten aan en wil een schuldige om deze te straffen volgens de vliegers. Het management moet daarom lobbywerk verrichten om de context waarin vliegers opereren, te beïnvloeden. In landen waar partijen als vliegscholen, wetgever, vakbond en toezichthouder onvoldoende op één lijn zitten met betrekking tot hun mensvisie, zouden vliegmaatschappijen moeite hebben om de nieuwe vlieger die zijn menselijkheid accepteert, te ontwikkelen (Helmreich, Merritt & Wilhelm, 1989).

De oorzaak van fouten bij personen of systemen leggen zijn twee extreme visies waarop ik in paragraaf 13.4 al ben ingegaan. Volgens Dekker (2012-b) gaat het om personen in systemen. Wat fout is en wie daarvoor verantwoordelijk is, leidt volgens hem echter tot verschillende interpretaties in de praktijk. Verschillende stakeholders van buiten en binnen luchtvaartmaatschappijen hebben verschillende manieren van kijken en dat is de reden dat de luchtvaart het begrip *just culture* kent. Ook KLM streeft naar een *just culture* waarin vliegers zich veilig voelen om hun fouten te melden zodat daarvan geleerd kan worden. Wat een *just culture* beoogt blijkt uit het volgende citaat:

A just culture protects people's honest mistakes from being seen as culpable. But what is an honest mistake, or rather, when is a mistake no longer honest? It is too simple to assert that there should be consequences for those who 'cross the line'. Lines don't just exist out there, ready to be crossed or obeyed. We – people-construct those lines and we draw them differently all the time, depending on the language we use to describe the mistake, on hindsight, history, tradition, and a host of other factors. (Dekker, 2012-b, p. 150)

Een organisatie als KLM kan niet als een eiland opereren waarbinnen het een eigen redenering en visie op fouten ontwikkelt met vliegers die daar levenslang werken. Met een *just culture* worden leren en verantwoording afleggen intern maar ook naar de buitenwereld, nagestreefd. Volgens Dekker is het daarbij niet van belang wat als een fout wordt gezien omdat de interpretaties tussen partijen zullen blijven verschillen. Wel moet duidelijk zijn wie in de organisatie en daarbuiten de lijn mag trekken tussen 'eerlijke' en 'moedwillige' fouten. Het is de taak van het management om voor deze institutionele inbedding te zorgen, volgens hem. In een interview met de landelijk coördinerende officier van justitie voor de luchtvaart geeft deze aan ook volgens de principes van *just culture* te handelen en al tien jaar geen vliegers meer vervolgd te hebben in de grote luchtvaart (Schuilwerve, 2014).

DISCUSSIE

Hoofdstuk 12:

Discussie

In dit laatste hoofdstuk sta ik stil bij de opbrengst door allereerst de bevindingen van het hoofdonderzoek samen te vatten. Vervolgens bediscussieer ik hoe deze aansluiten bij de literatuur over professionals en conflict zoals verwoord in voorgaande hoofdstukken. Hierna reflecteer ik op de onderzoeksaanpak, relevantie van de bevindingen voor andere professionele beroepsgroepen en op vragen voor vervolgonderzoek.

12.1. Samenvatting van de bevindingen

In deze paragraaf vat ik de bevindingen samen door de onderzoeksvragen uit paragraaf 6.2. te beantwoorden.

Hoe gaan vliegers met conflict om?

Totaal zijn er 83 conflictcases verzameld die spelen in de cockpit (43%) of tussen cockpit en cabine (27%). De overige 30% van de cases betreffen conflict met grondpersoneel of passagiers. In alle cases is echter een vlieger betrokken en de onderwerpen zijn divers. Vliegers botsen bijvoorbeeld over brandstof, procedures en hun interactie. Met de cabine gaat het bijvoorbeeld over wie wat besluit en eveneens de interactie. Om de conflicten te managen lijken drie verschillende processen voor te komen, namelijk convergeren, bevriezen en escaleren. Bij convergeren komt men er samen uit en lost een beginnend conflict, dat is gedefinieerd als een meningsverschil dat is aangekaart, op. Bij bevriezen en escaleren lukt dit niet of niet meteen. Door te gaan werken volgens de standaardprocedures bevriezen vliegers een conflict dat eventueel later op de grond alsnog wordt opgelost. Bij escalatie wordt de samenwerking gestopt - al dan niet tijdelijk - en wordt eventueel een hogere leidinggevende geïnformeerd. Escaleren lijkt niet tot zelden in de lucht te gebeuren en als het in de lucht gebeurt, lijkt het van korte duur te zijn. Vliegers zeggen ernaar te streven dat het vliegtuig veilig landt, waarmee ook de eigen veiligheid gewaarborgd is. Sommige cases bestaan uit één proces, andere uit een combinatie. Van de 83 cases wordt ruim de helft opgelost en eindigt de overige helft in een bevroren of geëscaleerde situatie. Hier mondt beginnend conflict uit in conflict. In de cases komen nauwelijks recente conflicten voor, waardoor het aantal conflicten lager lijkt dan het landelijke NEA gemiddelde.

Hoe bereiken vliegers de ‘sweet spot of conflict’ en voorkomen zij escalatie?

De bevindingen wekken de indruk dat de vliegers een aantal praktijken ontplooiën die de *sweet spot of conflict* bevorderen, waarbij perspectieven worden uitgewisseld, van elkaar wordt geleerd en de interactie niet persoonlijk wordt (Rahim, 2001). Zo ontstaat een ideale gesprekssituatie waarin de betere argumenten overheersen, en dat is de basis voor goede prestaties. Een dergelijk gesprek heeft het karakter van dialoog en is machtsvrij: alle perspectieven zijn even belangrijk en kunnen bekritiseerd worden, onafhankelijk van de positie van betrokkenen (Habermas, 1971). De vliegers lijken deze situatie na te streven met behulp van een aantal praktijken dat gericht zijn op het stimuleren dat inhoudelijke verschillen op tafel komen terwijl de verstandhouding goed blijft, namelijk:

Waarderende relaties

De interviews en observaties wekken de indruk dat de vliegers zich bewust inspinnen om goede relaties te ontwikkelen, zodra ze elkaar ontmoeten op Schiphol door bijvoorbeeld belangstelling te tonen, complimenten te geven, naar meningen te vragen, te luisteren en iets te doen met wat de ander zegt. Door zich waarderend op te stellen, wordt *speak-up* bevorderd en de drempel verlaagd om essentiële informatie over een ongeluk in de maak snel op tafel te krijgen en samen te interpreteren. Deze bevindingen sluiten aan bij theorieën die beweren dat een goede relatie voorwaarde is voor gezamenlijke betekenisverlening (Gergen, 2009; Watzlawick, Beavin & Jackson, 1975)

Postformeel denken

De vliegers leren dat ze maar een beperkt deel van de werkelijkheid kennen en dat anderen met een ander deel bekend kunnen zijn. Postformele denkers handelen vanuit dit besef dat er meerdere waarheden of systemen van waarheid zijn (Sinnott, 1998). De vliegers lijken er twee te hebben, namelijk dat van rationele argumenten en dat van persoonlijke voorkeuren. Als het systeem van rationele argumenten niet werkt, kunnen ze overschakelen op het systeem van persoonlijke voorkeuren. 'Ze gaan dan met een ander mee' in zijn wensen en zienswijzen om hem 'stressvrij' te houden. Voorwaarde is wel dat wat de ander wil binnen hun *safety window* valt en veilig gevonden wordt.

Emotiewerk en zone van positieve emoties

Vliegers leren in hun permanente educatie om met hun eigen emoties en die van anderen om te gaan. Het snel inschatten van anderen, zoals passagiers en collega's, en hen *happy* houden zijn belangrijke routines in het kader van veilig vliegen. Het begrijpen en beheersen van de eigen emoties eveneens. Bij het aanklaarten van een verschil houden ze rekening met de gevoelens van de ander, zodat deze zich niet aangevallen hoeft te voelen. Hiervoor gebruiken ze een grap, een vraag, een paradoxale uitdrukking of 'vliegersfeedback'. Dit laatste is een in de luchtvaart ontwikkelde gesprekstechniek, waarbij een crewlid zegt 'ik voel me niet comfortabel'. Dit is het signaal voor alle betrokkenen om een pas op de plaats te maken en serieus te luisteren naar wat komen gaat (Brown & Moren, 2003).

De vliegers zeggen dat zij elkaar *happy* willen houden. Door het creëren van waarderende relaties blijven ze samen zoveel mogelijk in de zone van positieve emoties en trachten ze te voorkomen dat ze afglijden naar de zone van *fight, flight, freeze*. Hierdoor kunnen ze breed blijven denken en interpreteren (Fredrickson, 2004) en voorkomen ze tunnelvisie en paniek (Weick, 1993).

Doelgerichtheid

Mocht een beginnend conflict dreigen te escaleren ondanks voorgaande praktijken, dan zouden vliegers de situatie bevroren. Het verschil wordt 'geparkeerd', betrokkenen beheersen hun emoties en maken hun werk volgens de Standaard Operating Procedures (SOP's) af. Ze streven er dan naar om zich niet door het beginnend conflict te laten afleiden en focussen op hun doel, namelijk de vlucht veilig afmaken. Ze verleggen dus hun

aandacht naar de toekomst en halen deze weg van problemen, verschillen en persoonlijkheden om verdere escalatie tegen te gaan en ‘het team niet uit elkaar te laten vallen’. Vaak wordt met bevriezen in relatie tot conflict bedoeld dat gestopt wordt met activiteiten (Bracha, et al., 2004). Vliegers werken echter door, door ‘terug te vallen op hun professionele gedrag’.

Waarom hebben vliegers conflict?

De vliegers lijken vier logica’s of redeneringen te hebben, waarom conflict ontstaat en escaleert. De logica’s zijn in de volgende tabel omschreven in de woorden van de vliegers:

Omschrijving	Toelichting
Groot ego	<i>Conflict ontstaat door grote ego’s. Met normale collega’s die new school denken kom je er wel uit. Conflict en escalatie zijn echter een reëel gevaar met deze afwijkende, arrogante types omdat zij zich niets van je aantrekken. Iedereen weet om wie het gaat. Als je er mee moet werken moet je de wijste zijn, anders loopt het uit de hand.</i>
Gezag uitoefenen	<i>Conflict ontstaat als er een gezagsvacuüm is en niet helder is wie de baas is en wat de afspraken zijn. Escaleren en rapporteren is dan nuttig, want dan kan het management duidelijkheid creëren. Conflict kan ook ontstaan als je gezag gebruikt. Mensen houden er namelijk niet van om overruled te worden en voor je het weet krijg je te maken met represailles en escalatie</i>
Diversiteit	<i>Conflict ontstaat omdat de bemanning en de passagiers een afspiegeling van de maatschappij c.q. wereld zijn. Zij verschillen in leeftijd, sekse, politieke of seksuele voorkeur, nationaliteit, etc. Hierdoor liggen zij elkaar niet zomaar, maar ze zitten in het vliegtuig wel op elkaars lip. Als zij elkaar niet uit hun hokje halen, kan conflict ontstaan en escaleren.</i>
Complexiteit	<i>Waarom conflict ontstaat, is meestal niet duidelijk, omdat er zoveel zaken door elkaar heen lopen. Bovendien is elke situatie anders. Voor een analyse van al deze complexiteit hebben wij geen tijd. Bevriezen is daarom de enige uitweg om escalatie te voorkomen of te stoppen, met name in de cockpit. We vallen dan terug op ons professioneel gedrag, houden het team in stand en maken de vlucht veilig af.</i>

Tabel 12.1.: Conflictlogica’s vliegers in hun woorden

Uit een vergelijking van deze vier logica’s met de 83 conflictcases constateer ik dat 77% van de cases te begrijpen is vanuit het uitoefenen van gezag en met name het overrulen door de captain. Een groot ego, diversiteit en complexiteit lijken logica’s te zijn die een minder belangrijke rol spelen bij het ontstaan van conflict. Uit de interpretaties van de vliegers blijkt echter dat zij denken dat een groot ego de belangrijkste bron van conflict is. Zij hebben uitgelegd dat zij een captain die zijn gezag verkeerd laat gelden een ‘groot ego’ toedichten. De logica over ‘groot ego’ zou dus samen kunnen hangen met de logica over ‘gezag uitoefenen’. Omdat er echter ook cases zijn waarin copiloten een groot ego wordt

toegedicht, heb ik ervoor gekozen de twee logica's gescheiden te houden in bovenstaande tabel. In hoofdstuk 12.2 ga ik nader op de relatie tussen gezag en groot ego in.

Hoe bevordert het management constructief conflictmanagement?

De vliegers zijn ervan overtuigd dat het management van KLM een aantal maatregelen heeft genomen die een constructieve omgang met conflict bevorderen. Onder constructief wordt verstaan het bevorderen van de *sweet spot of conflict* en het voorkomen van escalatie. De maatregelen zijn:

Werk- en rusttijdenregeling

Vliegers kennen een regeling die bepaalt hoe lang ze mogen werken, gebaseerd op Europese wetgeving. Hierdoor lijken ze niet alleen *fit for flying* maar ook *fit for conflict resolution* te zijn. Constructief omgaan met conflict vraagt namelijk een inspanning die moeilijker op te brengen is als ze moe zijn. Andere professionele beroepsgroepen kennen dergelijke regels niet³⁵, hoewel uit onderzoek blijkt dat er een verband is tussen fitheid en performance (Hitchcock et al., 2004) en dat de kans op fouten toeneemt vanaf het negende werkuur (Goudswaard et al., 2005).

Continu wisselende teams

KLM werkt met tijdelijke teams die elkaar vaak niet kennen en drie tot vijf dagen met elkaar werken. Crewleden ontmoeten elkaar op Schiphol en moeten meteen op hoog niveau acteren. Dit is mogelijk door de combinatie van gekwalificeerd personeel en een afsprakenstelsel met betrekking tot doelstellingen, werkprocessen en rollen. Doel van deze *Swift Starting Action Teams* (STAT's³⁶) is het alert houden van de crewleden. Bijkomend voordeel is dat conflicten zich niet kunnen opbouwen en dat crewleden 'ergens overheen kunnen stappen omdat er toch een einde aan komt'.

Promotie op basis van senioriteit

KLM kent een promotiesysteem waarbij vliegers automatisch in rang stijgen bij gebleken geschiktheid. Volgens de vliegers geeft dit rust en duidelijkheid in de cockpit, voorkomt het ellebogenwerk en kunnen ze zich focussen op hun werk. Een dergelijk systeem is meer gericht op het ontwikkelen van vakmanschap dan van carrière, status en macht (Weggeman, 2015). Bijkomend effect is dat het de drempel verlaagt voor *speak-up* in cockpit, crew en organisatie. Kritiek kan namelijk niet afgestraft worden met het onthouden van een promotie.

³⁵ Uitzondering zijn artsen in opleiding. Zodra ze gediplomeerd zijn, vervallen de regels echter

³⁶ STAT is een afkorting van het Latijnse woord STATIM dat onmiddellijk betekent

Dynamische crewstructuur

De crews lijken zowel over een hiërarchische als een heterarchische³⁷ of platte structuur te beschikken. In een crew van vier personen komen vier rangen voor, namelijk captain, copiloot, purser en steward(ess) die samen de hiërarchie vormen. Op Schiphol zou de captain echter meteen een open en gelijkwaardig teamklimaat creëren met als doel optimaal gebruik te maken van de inzichten van alle crewleden. Crews lijken te schakelen met beide structuren om te profiteren van zowel de voordelen van snelle besluitvorming als van de inbreng van alle perspectieven. De captain managet 'de gradiënt', oftewel de helling van de relaties, en dit betekent dat hij zorgt voor de afwisseling van de platte en steile organisatievorm.

Vliegersdiscours

Vliegers leren van jongs af aan dat ze mensen zijn, fouten maken en emoties hebben. Om hiermee om te gaan lijken zij een vliegersdiscours te hebben ontwikkeld dat in de kern als volgt luidt: 'Wij zijn open, wij willen leren en wij willen onszelf continu verbeteren'. Met deze normatieve bril lijken ze naar zichzelf te kijken, zich te sturen en zich te presenteren. Dit discours kan beschouwd worden als een vorm van zelfdiscipline (Foucault, 1989). Hoewel het de vraag is hoe een dergelijke groepssturing ontstaat en wat precies de rol van het management daarbij is, lijkt het erop dat het vliegmanagement deze sturing via onder andere permanente educatie onderhoudt. Als managers een constructieve omgang met conflict willen bevorderen, doen ze er goed aan een mensvisie te propageren die ervan uitgaat dat mensen kunnen leren en veranderen, omdat dit bevordert dat zij sensitief zijn voor anderen en er samen uit proberen te komen (Dweck & Ehrlinger, 2006). Het management van KLM lijkt dit propagandabeleid te voeren om veilig vliegen te bevorderen.

Lobby voor mensvisie en just culture

KLM lijkt een cultuur te hebben die de menselijkheid van de vliegers als uitgangspunt heeft en het maken van fouten normaliseert in plaats van afkeurt. Bijkomend effect van een deel van deze maatregelen is dat ze constructief conflictmanagement bevorderen en/of conflictreducerend werken. De buitenwereld kijkt vaak anders tegen fouten aan en wil een schuldige om deze te straffen volgens de vliegers. Het management moet daarom lobbywerk verrichten om stakeholders te overtuigen van hun mensvisie en de daarbij horende *just culture*, die leren van fouten nastreeft tenzij bewust nalatig is opgetreden. In landen waar partijen als vliegscholen, wetgever, vakbond en toezichthouder onvoldoende op één lijn zitten met betrekking tot mensvisie en cultuur, zouden vliegmaatschappijen moeite hebben om de nieuwe vlieger die zijn menselijkheid accepteert, te ontwikkelen (Helmreich, Merritt & Wilhelm, 1989).

³⁷ Heterarchie is het tegenovergestelde van hiërarchie. Posities zijn naast ipv boven elkaar gerangschikt

12.2. Relevante theoretische perspectieven

In deze paragraaf relateer ik de bevindingen van dit onderzoek aan de literatuur zoals beschreven in de hoofdstukken 2, 3, 4 en 9. Hierbij zal ik enkele theorieën die in deze hoofdstukken zijn aangestipt en nu relevant lijken, soms wat verder toelichten. Daarnaast introduceer ik enkele nog niet eerder beschreven theoretische inzichten die relevant lijken om de bevindingen te begrijpen. Ik beschrijf de aansluiting vanuit drie invalshoeken, namelijk de micro-dynamiek tussen personen, de reisdynamiek van enkele dagen en de historische ontwikkeling van de vlieger. Ik begin echter bij wat de belangrijkste bron van conflict lijkt te zijn.

Het oerconflict tussen hoog en laag

De bevindingen geven de indruk dat gezag uitoefenen de belangrijkste bron van conflict is en dat dit samenhangt met een groot ego. Gezag uitoefenen gebeurt meestal door de captain als hij een crewlid instrueert of corrigeert, maar het omgekeerde kan ook het geval zijn. Een crewlid gebruikt dan zijn autoriteit om de captain te corrigeren en doet aan *speak-up*. Hiermee is het 'oerconflict' in organisaties boven komen drijven als belangrijkste bron van conflict in dit onderzoek (Mastenbroek, 1991, 2008). Organisaties kennen vele latente spanningen die elk moment geactiveerd kunnen worden, waaronder de spanning tussen hoog en laag (Pondy, 1967). Dit sluimerende oerconflict kan geactiveerd worden, wanneer een captain gezag uitoefent of een copiloot of ander crewlid zijn stem laat gelden. Het lijkt te gaan om de tegenstelling tussen controle en autonomie: hoog wil laag beheersen en laag tracht zijn autonomie te behouden of te vergroten. Deze basale spanning komt in allerlei menselijke systemen voor, waaronder teams, afdelingen en organisaties. In deze systemen kan dezelfde, zichzelf versterkende dynamiek ontstaan. Zodra hoog controle uitoefent op laag, kan dit weerstand oproepen wat tot meer controle kan leiden waardoor de weerstand nog groter wordt. Deze dynamiek kan echter ook starten bij pogingen van laag om de autonomie te vergroten wat weerstand bij hoog kan oproepen. Het gaat om blinde reflexen die breed verspreid zijn maar als zeer persoonlijk ervaren worden (Oshry, 1995).

Uit het volgende citaat van een de vliegers blijkt hoe gezag uitoefenen en groot ego kunnen samenhangen:

Bij ons wordt het niet altijd als even prettig ervaren om gecorrigeerd of overruled te worden, hoewel we er formeel altijd voor open staan. Wellicht als dat gebeurt van boven naar beneden in de hiërarchie, dat dat door de gecorrigeerde persoon geïnterpreteerd wordt als 'groot ego' van de meerdere, terwijl deze juist alleen maar doet waar hij of zij voor aangenomen is (coco3).

Bijgestuurd worden door de captain zouden vliegers dus niet altijd als prettig ervaren, wat er vervolgens toe kan leiden dat de captain een 'groot ego' toegedicht krijgt. Dit kan als volgt begrepen worden. Marmot (2004,2006) geeft een diepere uitleg voor het oerconflict en heeft het begrip 'statussyndroom' geïntroduceerd. Volgens hem leidt de psychologische ervaring van ongelijkheid tot stress en dat roept defensieve reacties op.

Hoe lager personen zich in de hiërarchie bevinden, hoe minder controle en betrokkenheid zij ervaren wat tot innerlijke spanningen leidt. Hoe hoger personen zich daarentegen bevinden, hoe meer autonomie en *engagement* zij hebben en hoe gezonder zij zijn. Zij bepalen namelijk grotendeels de agenda en kunnen zaken zo sturen dat zij zelf goed tot ontwikkeling komen. Dit geldt in mindere mate voor personen onder in de hiërarchie en dat gaat ten koste van hun gezondheid. Zo blijkt uit onderzoek naar ambtenaren dat gezondheid en positie samenhangen en dat gezondheid stijgt bij elke laag in de hiërarchie (Marmot, 2004, 2006). Ook uit onderzoek naar dieren zou blijken dat hun plaats in de pikorde samenhangt met controle, gezondheid en overlevingskans (Sapolsky, 2002 in Marmot, 2004). Als gevolg van het statussyndroom zouden we onbewust continu met het scannen van onze status bezig zijn en zou het winnen van bijvoorbeeld een discussie een prettig gevoel opleveren, omdat we dan in aanzien stijgen. Echter, elke activiteit die een gevaar voor status vormt zoals feedback, een instructie of een opgelegd besluit, wordt als een serieuze bedreiging ervaren en roept meteen een negatief gevoel op. Volgens Rock (2015) weten organisaties veel van het belonen met status, maar weinig van het voorkomen van de negatieve gevolgen van de ervaring van ongelijkheid en statusverlies. De kunst is zo te sturen en corrigeren dat dit negatieve effect niet opgeroepen wordt, omdat het de aandacht richt op personen in plaats van op het werk en ten koste gaat van prestaties.

De negatieve gevoelens die door het statussyndroom opgeroepen worden, worden mogelijk door een andere ontwikkeling versterkt bij de vliegers. Volgens Verhaege (2015) was autoriteit tot in de jaren zestig van de vorige eeuw vanzelfsprekend, omdat gezaghebber en ondergeschikte beiden geloofden dat eerstgenoemde iets te zeggen heeft omdat hij meer weet. Het lijkt aannemelijk dat het toegenomen inzicht in *pilot error* en in het bijzonder in *captains error* sinds de jaren zeventig, deze impliciete afspraak bij vliegers sterk heeft ondermijnd. De KLM captain die in Tenerife opsteeg zonder toestemming, was een gerespecteerde, ervaren vlieger die als chef-instructeur vrijwel alle toenmalige vliegers van de Boeing 747 heeft opgeleid. Bij het binnenkomen van het bericht van de vliegcrash zou men zelfs naar hem op zoek zijn gegaan om het onderzoek namens KLM te leiden³⁸. Dat juist hij betrokken was, heeft de visie op gezag bij vliegers vermoedelijk ingrijpend veranderd. Gezag uitoefenen zonder meer te weten wordt volgens Verhaege ervaren als machtsmisbruik. Dit zou mede het gebruik van de term 'groot ego' begrijpelijk kunnen maken.

Iemand een groot ego toedichten kan een conflict verergeren of zelfs oproepen volgens de positioneringstheorie (Davies & Harré, 1990). Deze theorie focust niet op wat 'waar' is maar op wat positionering met de relatie doet. Polarisatie en escalatie kunnen het gevolg zijn (Deutsch, 1973), evenals systeemblindheid waardoor oorzaken in de onderlinge

³⁸ Jacob Velduyzen van Zanten. (n.d.). In Wikipedia. Retrieved September 5, from https://en.wikipedia.org/wiki/Jacob_Velduyzen_van_Zanten

dynamiek en context over het hoofd gezien worden en alleen gefocust wordt op oorzaken bij de ander (Oshry, 1995). Op deze onderlinge dynamiek en context bij de vliegers ga ik in de volgende paragrafen nader in.

Microdynamiek van ‘power with’ en ‘power over’

Er lijkt een relatie te zijn tussen het oerconflict en de verschillende crewklimaten, zoals beschreven in paragraaf 11.5. Hier is de afwisseling tussen het open, gelijkwaardige basisklimaat en het commandoklimaat in kaart gebracht. Deze twee klimaten lijken verschillende werksystemen te zijn die beide van belang zijn. Onder werksysteem versta ik een intern logisch samenhangende manier van organiseren van het werk. Bij de overgang van het ene naar het andere werksysteem lijkt het sluimerende oerconflict geactiveerd te kunnen worden. Ik zal eerst beide werksystemen toelichten, waarna ik inga op hun afwisseling.

De twee genoemde crewklimaten of werksystemen heb ik in de paragraaf 11.5 heterarchie versus hiërarchie genoemd. Gezien de relatie met het oerconflict tussen hoog en laag typeren de termen ‘power with’ versus ‘power over’ deze naar mijn mening het best (Coleman, 2011). In de hiërarchie wordt namelijk macht uitgeoefend over medewerkers, terwijl in de heterarchie gestreefd wordt naar gezamenlijke inzicht- en besluitvorming waarbij macht gedeeld wordt. In de volgende tabel staat een aantal belangrijke kenmerken van deze twee werksystemen. Betreffende bronnen worden in de tekst daarna toegelicht.

	Power with	Power over
Andere namen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Heterarchie ▪ Wederzijds open overleg ▪ Structuring 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hiërarchie ▪ Formeel machtssysteem ▪ Structure
Uitgangspunt	<ul style="list-style-type: none"> ▪ We zijn gelijk ▪ We hebben allen expertise vanuit verschillende rollen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ We zijn ongelijk ▪ De leider heeft de meeste expertise en heeft daarom de rol van leider
Leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leiderschap wordt beschouwd als een collectief, systemisch proces 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leiderschap wordt beschouwd als een individueel proces
Wanneer	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complexe, onbekende problemen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen tijd ▪ Geen consensus ▪ Routine vraagstukken
Kennis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nieuwe kennis creëren door alle perspectieven in te brengen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leider legt zijn bestaande kennis op aan de groep
Gesprek	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overleggen ▪ Machtsvrij gesprek of dialoog, onafhankelijk van posities 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opleggen ▪ Instructie van de hoogstgeplaatste aan ondergeschikten
Effect op medewerker	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sluit aan bij de menselijke behoefte aan inclusie, controle en waardering ▪ Gevoelens van eigenwaarde stijgen en onzekerheid en weerstand dalen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wordt ervaren als een vorm van regressie en leidt tot apathie ▪ Wordt geaccepteerd in crisissituaties

Tabel 12.2.: Power with versus power over werksysteem

In de heterarchie of *power with* wereld is uitgangspunt dat alle betrokkenen gelijk zijn en dat al hun perspectieven nodig zijn om complexe en onbekende problemen op te lossen, omdat de kennis van de leider daarvoor ontoereikend is. Mulder noemt dit ‘wederzijds open overleg’ (1977, 2004) en Giddens (1986 in Clegg et al., 2002) benadrukt met het woord *structuring* de dagelijkse menselijke, subjectieve activiteiten, die nodig zijn om vaste structuren zoals hiërarchie, rollen en procedures effectief te maken in specifieke contexten. Werken volgens *power with* werd al in 1250 voor Christus aanbevolen om met mensen doelen te bereiken (Oduro 2004 in Bolden, 2011). In 1939 toonden Lewin, Lippitt en White aan, dat de resultaten van groepen met democratische leiders superieur zijn aan die van groepen met autoritaire of *laissez-faire* leiders. Hoe meer rigide en autoritair het leiderschap is, hoe minder functioneel en creatief de besluitvorming wordt. Als er echter te veel ruimte is en structuur ontbreekt om ieders input te gebruiken, dan zijn de resultaten ook suboptimaal. Als tijd ontbreekt, moet de leider een besluit nemen. Deze besluiten kenmerken zich vaak door *bounded rationality* of beperkte rationaliteit. Dit zou begrijpelijk maken waarom ze tot conflict kunnen leiden (Hambrick et al., 2005 in Mooney et al., 2007). De besluiten zijn deels intuïtief en niet expliciet onderbouwd, waardoor ze zich achteraf lastig laten uitleggen. Dit kan tot onbegrip en wantrouwen leiden, als verwacht wordt dat besluiten volledig onderbouwd kunnen worden. Hierdoor kunnen inhoudelijke verschillen van mening emotioneel worden. Het inzicht dat overleggen beter is dan opleggen, lijkt sinds het onderzoek van Lewin, Lippitt en White in 1939 algemeen geaccepteerd te zijn. Volgens Foucault wordt *pouvoir* dan *puissance* ofwel macht wordt kracht en daarom spreekt hij van *productive power* (1989).

Bij KLM lijkt *power with* het basiswerksysteem te zijn dat zo snel mogelijk gecreëerd wordt en waarnaar steeds wordt teruggekeerd, zoals in paragraaf 11.5 beschreven. *Power with* wijkt sterk af van traditionele visies op leiderschap die leiders centraal stellen. Vanuit dit romantische beeld worden resultaten op een overdreven wijze toegeschreven aan individuen, terwijl personen als Ghandi en Martin Luther King succesvol waren dankzij een sterk team (Bolden, 2011). Denken in termen van *power with* is echter contra-intuïtief, maar krijgt wel steeds meer aandacht (Astley, 1985 in Bolden, 2011). De belangrijkste reden is dat de toenemende complexiteit, onzekerheid en snelheid van de werkomgeving gebaat is bij het mobiliseren van collectieve intelligentie (Gronn, 2008). Ook bij KLM lijkt dit het belangrijkste motief te zijn, zoals verwoord in de definitie van CRM dat met name beoogt gebruik te maken van alle crewleden. Bijkomend voordeel is dat een *power with* proces beter lijkt aan te sluiten bij de fundamentele menselijke behoefte aan inclusie, invloed en waardering (Schutz, 1973 in Remmerswaal, 2007) en het statussyndroom zo min mogelijk activeert (Marmot, 2004, 2006). Ook de vliegers lijken het belangrijk te vinden dat crewleden zich betrokken en gewaardeerd voelen, omdat ze dan onder andere eerder bereid zijn om hun inzichten in te brengen.

Bij *power over* ontstaat afhankelijkheid van de leider en de kans op acceptatie is het grootst in crisissituaties, maar daarna zullen snel pogingen worden ondernomen om de autonomie te herstellen (Mulder, 1977, 2004). Zodra *power over* gaat domineren, kan apathie ontstaan waarbij de onderlaag afhaakt, geen inbreng meer geeft en/of ondergronds gaat (Argyris en Schön, 1978). Deze apathie tracht men in de luchtvaart te

bestrijden met CRM, omdat uit de analyse van vliegongelukken blijkt dat een deel voorkomen had kunnen worden door meer *speak-up* van crewleden (Shuffler et al., 2010).

De introductie van CRM bij KLM lijkt door de meer ervaren vliegers ervaren te zijn als een cultuurschok, zoals blijkt uit citaten in hoofdstuk 9.1. die aangeven hoe groot hun verwondering was toen ze hoorden dat er een eind kwam aan autoritair leidinggeven en ze rekening moesten gaan houden met de gevoelens van hun crew. *Power with* zou niet zomaar te introduceren zijn maar geleerd moeten worden (Mulder, 1977, 2004). Zowel leiders als medewerkers zullen daarbij angsten moeten bezweren. Leiders zullen het gevecht moeten aangaan met de (eigen) verwachting, dat zij meer en beter weten en met het verlies van de macht om de uitkomst te bepalen. Mulder beweert dat zij hiertoe gedwongen moeten worden en dit zelden uit zichzelf zullen doen. De mindermachtigen schrikken volgens hem terug van hun toegenomen invloed en verantwoordelijkheid, waardoor ze zich niet langer kunnen verschuilen achter kritiek op de machtigen.

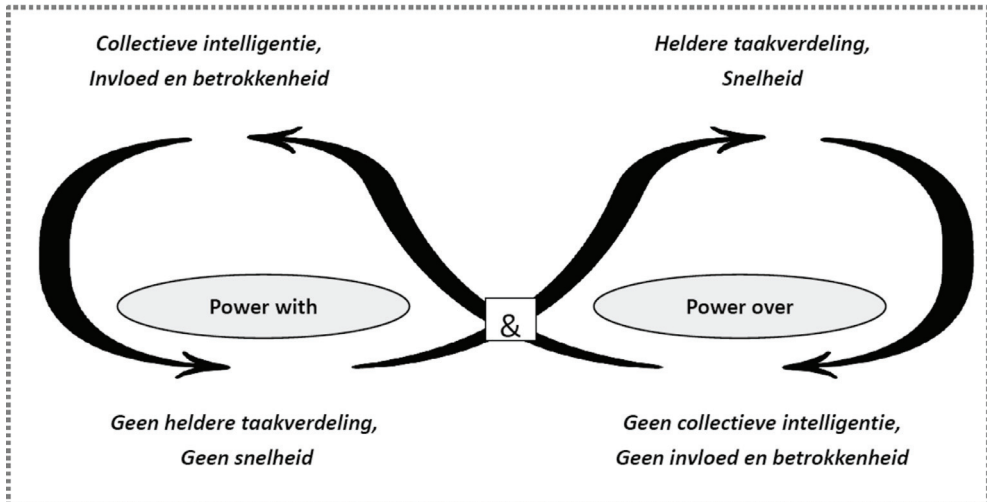
Schakelen tussen power with en power over

Enkele captains laten een innerlijke spanning zien als gevolg van de combinatie van *power with* en *power over* in de citaten in hoofdstuk 9.1. De ene toont het dilemma tussen 'ik weet het beter' versus 'ik ben feilbaar'. De ander heeft het over een ego-technische complexe zaak, wanneer er geschakeld moet worden tussen beide werksystemen. Ze moeten zich namelijk bewust zijn van hun feilbaarheid en tegelijkertijd zelfverzekerd genoeg zijn, als er iets gebeurt. Dit lijkt in strijd met elkaar. Dat vliegers feilbaar zijn wordt ze van jongs af aan 'ingeprent' en dat maakt het begrijpelijk dat het *overrulen* van de crew in crisissituaties spanning oproept bij alle betrokkenen.

Uit onderzoek naar ervaringen met *power with* blijkt dat dit proces zelden in zuivere vorm voorkomt, maar een hybride karakter heeft waarin het samengaat met *power over* (Bolden, 2011; Gronn, 2008). Optimaal is dat het sociale systeem kan schakelen tussen beide benaderingen, maar dit is uiterst moeilijk en stelt alle betrokkenen zwaar op de proef (Mulder, 1977). Sommige vliegers en buitenstaanders betrokken bij dit onderzoek associeerden dit met 'situationeel leiderschap'. Het lijkt echter om een ander schakelproces te gaan. Situationele leiders trachten namelijk aan te sluiten bij de ontwikkelingsfase van ondergeschikten (Hersey & Blanchard, 1988). Het wisselen van werksysteem dat Mulder bedoelt gaat over het aansluiten op andere factoren zoals beschikbare tijd en uitblijvende consensus, waardoor zelfs zeer ervaren medewerkers *overruled* kunnen worden. Volgens hem kunnen voor de effectieve aanpak van het afwisselen geen algemeen geldende theorieën geformuleerd worden en ontstaan benaderingen in de praktijk.

De twee werksystemen kunnen als een organisatieparadox beschouwd worden en dat duidt op de simultane aanwezigheid van tegenstrijdige en elkaar uitsluitende elementen (Clegg, Cunha & Cunha, 2002). Naast de paradox tussen vrijheid en controle kennen organisaties andere paradoxen zoals korte versus lange termijn, centralisatie versus decentralisatie en exploitatie versus exploratie. Johnson (1992, 2014) geeft verschillende woorden voor paradox zoals polariteiten, dilemma's, spanningen en duale strategie.

Volgens hem gaat het om *interdependent pairs* en dat zijn twee polen waartussen energie stroomt in een oneindige beweging of lemniscaat. Het paar *power with* en *power over* met hun voor- en nadelen is als volgt te visualiseren in een polariteitsloop of lemniscaat:



Figuur 12.1.: Polarity Infinity Loop van Power with en Power over (Johnson, 2014, p 208. Overgenomen en aangepast met toestemming)

In de lemniscaat zijn de voor- en nadelen van beide polen samengevat. De overgang van de ene naar de andere pool roept spanning op en dat maakt begrijpelijk waarom vliegers de afwisseling ego-technisch complex vinden. Denken in tegenstellingen is lastig en kan leiden tot spanning, defensief reageren, de polen als goed en fout typeren en streven naar de eliminatie van de laatste (Johnson, 1992, 2014; Lewis & Smith, 2014; Pascale, 1990). De bevindingen wekken de indruk dat vliegers *power with* positiever evalueren dan *power over* gezien de relatie met vliegongelukken van laatstgenoemde. Zie daarvoor bijvoorbeeld casus 2 op pagina 169 waar vliegers in de simulator *power over* gelijk lijken te stellen aan ‘het uit elkaar vallen van het team’.

Een systeem dat in staat is om twee tegenovergestelde activiteiten te bevatten, beschikt over een groter aanpassingsvermogen (Weick, 2003). Indien meerdere perspectieven op de situatie tegelijkertijd mogelijk zijn dankzij een redenering of verhaal dat hen integreert, kunnen vicieuze cirkels ten gevolge van defensieve reacties mogelijk in de kiem gesmoord worden (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Johnson adviseert een benadering die de voordelen van beide polen nastreeft. Door het maximaliseren van beide voordelen kan een organisatie competitief voordeel ontwikkelen. Zo zou Singapore Airlines de paradox van excellente service en lage kosten zodanig onder de knie hebben, dat het voorloopt op concurrenten die regelmatig voor één van beide polen kiezen gebaseerd op de aanname dat organisaties slechts goed kunnen zijn in één ding (Heracleous & Wirtz, 2014).

Vliegers van KLM worden in hun opleiding getraind in het ETTO-principe, de afkorting van *Efficiency-Thoroughness Trade-Off* (trainingsmanual KLM). Dit betreft de paradox van tijd en grondigheid. Ze leren besluiten te nemen die goed genoeg zijn binnen de beschikbare tijd en beducht te zijn voor overinvestering in één van beide polen. De paradox van *power with* en *power over* hangt met de ETTO-paradox samen en belicht de sociale aspecten van deze rationele afweging die conflict kunnen veroorzaken.

Naast het nastreven van de gecombineerde voordelen zou een organisatie ook *early warnings* van het afglijden naar de onderkant van de lemniscaat in Figuur 12.1. moeten ontwikkelen, zodat snelle correctie mogelijk wordt (Johnson, 2014). Dit lijkt aan te sluiten bij het ‘herstelproces’ dat door enkele vliegers omschreven is. Voor het schakelen tussen *power with* en *power over* lijken zij een praktijktheorie te hebben ontwikkeld, die ik op basis van de bevindingen heb geconstrueerd in Figuur 12.2. Zoals eerder uitgelegd kan *power over* meerdere activiteiten behelzen, zoals een besluit opleggen, instrueren of corrigeren. De interactie die is uitgewerkt betreft de captain en de copiloot en focust op besluitvorming. In dit figuur zijn drie patronen omschreven, namelijk *power with*, *power over* en ‘herstellen’ met behulp van een visualisatietechniek (Ardon, 2011).

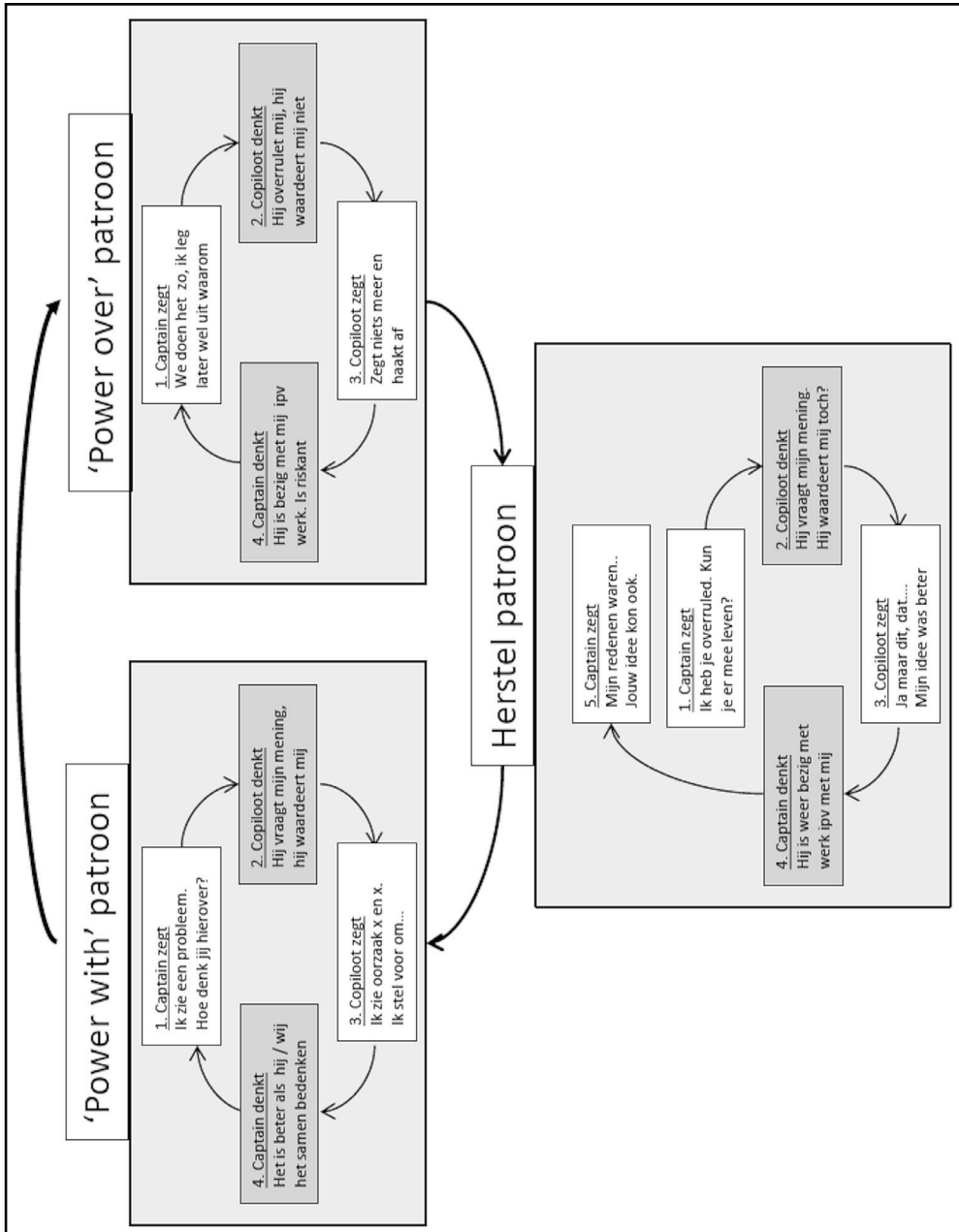
De drie patronen zijn vereenvoudigde weergaven en de tekening laat zien hoe vliegers zeggen te switchen tussen *power with* en *power over* en dit aanvullen met een herstelproces. Als overleggen opleggen wordt en ze van gelijken ongelijken worden, kan de copiloot afhaken en dat moet gerepareerd worden. Het team mag namelijk niet ‘uit elkaar vallen’.

Omgaan met het effect van paradox

Paradoxen kunnen defensiemechanismen als regressie, stress en apathie oproepen zoals hiervoor bleek. Hier kan op verschillende manieren mee omgegaan worden, namelijk acceptatie, confrontatie en transcendentie (Lewis, 2010). Bij acceptatie wordt de tegenstelling niet geverbaliseerd en benoemd, maar wordt doorgewerkt aan de taak. Dit lijkt sterk op het ‘bevrozen’ proces van de vliegers dat ook bij muziekkwartetten gevonden is. Kwartetten kenmerken zich net als vliegcrews door de meest intensieve vorm van taakafhankelijkheid in teams, zoals toegelicht in hoofdstuk 5.3. Succesvolle kwartetten onderscheiden zich van de minder succesvolle door weinig expliciete aandacht voor hun tegenstellingen. Ze zijn zich bewust van hun spanningen, maar bespreken deze niet om te voorkomen dat de doos van Pandora zich opent. Ze werken door en focussen op hun gemeenschappelijke doel om escalatie te voorkomen (Murnighan & Conlon, 1991). Dit in tegenstelling tot de minder succesvolle kwartetten die veel tijd kwijt zijn aan het bespreken van hun tegenstellingen. Dit sluit aan op het inzicht dat niet alle conflicten oplosbaar zijn en dat met rust laten soms een goede strategie is (De Dreu & Van Vianen, 2001; Jehn, 1997).

Bij confrontatie worden onderliggende assumpties besproken en dat lijkt sterk op het herstelproces van de vliegers. Achteraf worden opnieuw de argumenten en onderliggende redenen besproken, waardoor het gevoel van waardering opnieuw kan opbloeien. In een diepgaander confrontatie wordt ook stil gestaan bij ‘wat niet gezegd kan worden’ zoals

latente aannames en emoties (Lewis, 2000). De confrontaties die in de cases voorkomen worden soms als diepgaand beschreven maar niet altijd. Wat confrontatie kenmerkt, is dat het een *holding* strategie is.



Figuur 12.2.: Power over, power with en herstelproces

Dit betekent dat er naar de innerlijke en onderlinge spanning wordt toebevoegen door deze bijvoorbeeld te benoemen en aan te kaarten. Dit is een contra-intuïtieve beweging, want de natuurlijke tendens is om er vandaan te gaan. Erheen gaan vraagt om het verdragen van de daarbij behorende onzekerheid. Tot slot de transcendente aanpak die met beide polen van de paradox speelt en vraagt om het vermogen om paradoxaal te kunnen denken. Deze strategie lijkt ook bij de vliegers voor te komen. Bij het aankaarten van een beginnend conflict gebruiken sommige vliegers bijvoorbeeld raadselachtige opmerkingen om een collega uit zijn spoor te halen, zodat hij opnieuw gaat nadenken. Of er wordt humor gebruikt, omdat in elke grap iets van waarheid zit (zie hoofdstuk 8.3.).

Schakelen in de cases

Hoewel de vliegers minder conflict lijken te hebben dan andere werkers in Nederland, lukt het ze in de helft van de cases om er samen uit te komen, maar in de andere helft niet. Aangezien het uitoefenen van gezag door de captain de belangrijkste oorzaak van niet opgelost conflict lijkt te zijn, is de vraag interessant wat er dan gebeurt. Volgens de vliegers pakken de captains het dan verkeerd aan. Bij CRM leren ze hoe ze hun gezag kunnen uitoefenen zonder weerstand en conflict op te roepen. Verschillende voorbeelden komen in de bevindingen voor zoals de copiloot het zelf laten bedenken, *joint decision making*, een besluit nemen met een 'goed verhaal' en *overrulen* en de overwegingen later uitleggen. Het toepassen van de autoritaire stijl of *power over* lijkt echter kritisch te zijn en het oerconflict te kunnen oproepen. Dit hoeft echter niet en uit de bevindingen blijkt dat *overrulen* ook tot convergeren kan leiden (zie hoofdstuk 10 en 11).

Captains die een *power with* proces beogen lijken anders over te kunnen komen, zoals uit het volgende citaat blijkt:

De intentie van de captain was in bijna alle gevallen goedbedoeld en zelfs in lijn met geldende procedures en toch blijkt het dan mogelijk te zijn dat door het uiten van een bepaalde mate van, laat ik maar zeggen, lomphheid een conflictsituatie ontstaat (copiloot3).

Hoewel de captain denkt dat hij met *power with* bezig is, kan dit dus anders worden ervaren. Dit komt overeen met de ervaringen van NASA, waar eveneens het probleem van een inaccuraat zelfbeeld van leiders wordt signaleerd (zie hoofdstuk 3).

Andere personen en patronen

In Figuur 12.2. is de interactie tussen de captain en de copiloot uitgewerkt in het proces van gezamenlijk probleemoplossen en besluiten. Hetzelfde patroon kan gevolgd worden met andere partijen zoals cabinepersoneel, passagiers en grondpersoneel. De bevindingen in hoofdstuk 10.8. wekken de indruk dat de moeite om de relatie te herstellen minder genomen wordt met andere partijen. Conflict met hen zou minder riskant zijn volgens een van de vliegers.

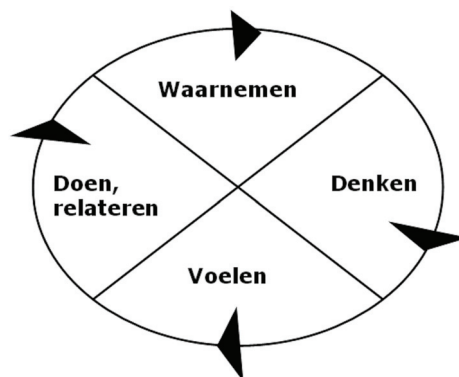
Gezag uitoefenen kent verschillende subprocessen, zoals besluitvorming, instrueren en feedback geven. Als deze defensieve reacties oproepen en conflict triggeren, kan ook

hiervoor een herstelpatroon gekozen worden. Het onderliggende principe bestaat uit aanklaarten op metaniveau, dat gezag uitgeoefend is met de vraag wat daarvan het effect was. De impliciete boodschap lijkt te zijn 'ik vind jou belangrijk' en hierdoor kan een eventueel begin van een verstoorde relatie, gebaseerd op het gevoel van uitsluiting en afwijzing, hersteld worden.

Het omgekeerde proces, waarbij de copiloot zijn gezag gebruikt en de captain corrigeert, lijkt weinig aanleiding tot conflict te geven (zie tabel 9.11). Mogelijk is het belang van *speak-up* inmiddels zo doorgedrongen dat captains hier zo welwillend mogelijk op reageren.

Reisdynamiek van een aantal dagen

De vliegers zeggen dat zij meteen een waarderende en gelijkwaardige sfeer creëren op Schiphol en dat er na een aantal dagen 'heibel' kan ontstaan. Dit is aanleiding om het reisklimaat nader te bekijken en te onderzoeken hoe het omklappen van de sfeer te begrijpen is. Mogelijk geeft de attractortheorie van Coleman (2011) meer inzicht in deze dynamiek. Deze theorie is aangestipt in hoofdstuk 4 en zal ik hier verder toelichten, omdat deze relevant lijkt. Personen en groepen zouden onder invloed van bepaalde krachten staan die tot patronen van constructiviteit of destructiviteit leiden. Dit is te vergelijken met een elektromagnetisch veld waarin meerdere krachten actief zijn. Deze 'attractoren' kunnen de controle over de personen en groepen overnemen en tot zichzelf onderhoudende systemen van positiviteit of negativiteit leiden. De attractoren zijn krachten gebaseerd op een veelheid van factoren, zoals ontmoetingen met bepaalde mensen en groepen, overtuigingen, verwachtingen, normen, socialisatieprocessen en culturele invloeden. Deze factoren vormen samen een geheel dat het sociale of relatiesysteem positief of negatief kan kleuren. Deze dynamiek zou het gevolg zijn van de menselijke behoefte aan coherentie tussen wat wij waarnemen, voelen, denken en doen in relaties. Deze dynamiek is als volgt te visualiseren:



Figuur 12.3.: Interactie tussen elementen in een sociaal systeem (persoon, groep, organisatie)

Sociale systemen zoals personen, groepen en organisaties zouden naar onderlinge harmonie streven tussen de elementen in figuur 12.3. Dit is een onbewust proces van onderlinge beïnvloeding. Tegenstrijdige elementen leiden tot spanning en door harmonie tussen de elementen te creëren neemt deze af. Het gevolg is dat het geheel een positieve of negatieve lading krijgt.

Crews zijn *Swift Starting Action Teams* (STAT's) en bestaan uit personen die elkaar in principe niet kennen en drie tot vijf dagen met elkaar gaan werken. Beginnende groepen bevinden zich in een neutrale zone en het duurt enige tijd voordat positieve en negatieve trekkrachten zich ontwikkelen. De bevindingen wekken de indruk dat het geheel van het waarnemen-voelen-denken-doen proces van de crews meerdere elementen bevat die positieve interacties bevorderen, namelijk:

Element	Bevinding
Waarnemen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bewustzijn van beperkingen en feilbaarheid ▪ Nieuwsgierigheid naar de waarneming en intenties van anderen
Denken	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Postformeel denken, uitgaan van meerdere waarheden (rationeel, persoonlijk) ▪ Meegaan met de ander zolang dit binnen het 'safety window' past
Voelen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Snel of systeem vertrouwen omdat de organisatie voor competente collega's, doelen, werkprocessen en rollen zorgt ▪ In zone van positieve emoties blijven om stress en tunnelvisie te voorkomen
Doen, relateren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Initiële acties van captain om meteen het gewenste crewklimaat te stimuleren ▪ Waarderende relaties binnen de crew waarvoor iedereen verantwoordelijk is

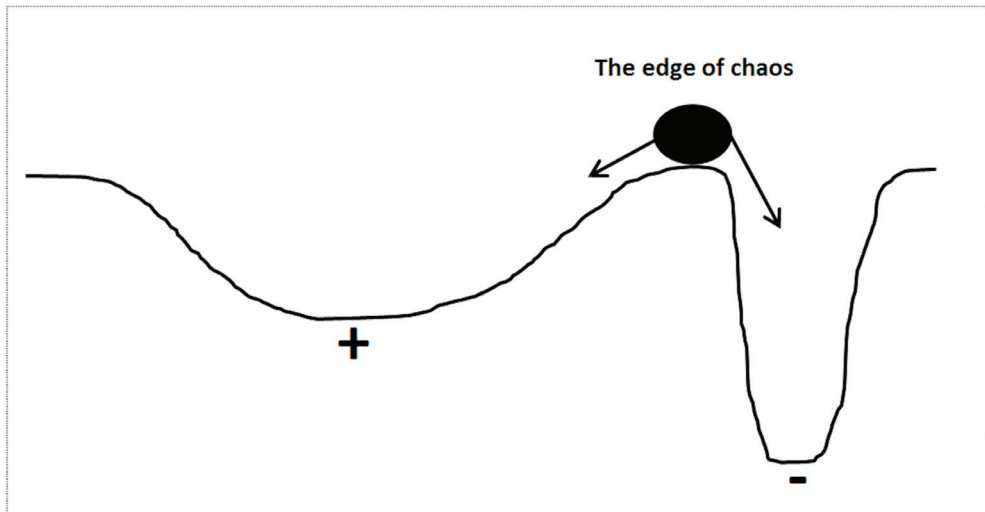
Tabel 12.3.: Elementen uit bevindingen die positieve interacties bevorderen

In paragraaf 11.2. heb ik uitgelegd dat STAT's mogelijk zijn dankzij 'snel' vertrouwen. Dat is vertrouwen dat het systeem zorgt voor competente collega's en dat het geheel van rollen, werkprocessen en doelen gebruikt gaat worden, waardoor zij meteen met onbekende collega's op hoog niveau kunnen acteren (Hung, Dennis & Robert, 2004). De eerste acties van de captain zijn daarbij van belang en hij kan in enkele minuten de toon zetten (Ginnett, 1987, 2010). Dit inzicht lijkt aanwezig te zijn bij geïnterviewde captains die zeggen dat zij meteen bij de ontmoeting op Schiphol het gelijkwaardige, open en alerte *power with* klimaat initiëren door zich gelijkwaardig, toegankelijk en feilbaar te tonen en te benoemen dat veiligheid voor alles gaat. Dit in combinatie met pogingen van de hele crew om waarderende relaties te ontwikkelen, waarin ieders bijdrage van belang gevonden wordt, getoond wordt wat men van elkaar leert en elkaar *happy* houden de norm is om 'tunnelen' te voorkomen, maken begrijpelijk dat interacties een positief karakter kunnen krijgen. Het geheel van interacties wordt dan geregeerd door een positieve attractor, waardoor een zichzelf organiserend en onderhoudend systeem van constructiviteit kan ontstaan. Hierbij wordt negatieve informatie positief geïnterpreteerd, omdat het geheel onder de regie van coherentie staat. Als de positieve attractor domineert, kunnen beginnende conflicten klein gehouden worden vanuit de aanname dat het gemeenschappelijke problemen zijn waar iets van te leren valt (Deutsch, 1973).

Beginnend conflict kan dan tot een proces van convergeren leiden, waarbij perspectieven worden uitgewisseld en iets van elkaar opgestoken wordt.

Voor- en achtergrond klimaat

Hoe is nu te begrijpen dat de vliegers zeggen dat het klimaat na een aantal dagen kan omslaan? Volgens de attractortheorie kunnen positieve en negatieve trekkkrachten zich parallel aan elkaar opbouwen, de ene op de voorgrond en de ander op de achtergrond. Coleman illustreert dit met de volgende tekening van een landschap met twee valleien:



Figuur 12.4.: Attractorlandschap (Coleman, 2011, p. 175. Overgenomen met toestemming)

Het landschap kent twee attractoren of valleien met aantrekkingskracht, namelijk die van de positieve en die van de negatieve interacties. De valleien ontwikkelen zich meestal gelijktijdig. De bal die het sociale systeem voorstelt, wordt bij beginnende interacties hetzij de positieve hetzij de negatieve vallei in getrokken. De vallei van positieve interacties is breder dan die van de negatieve en hiermee wordt geïllustreerd dat positieve interacties en prestaties complexer zijn en meer ruimte nodig hebben. Volgens Coleman is dan 'integratieve complexiteit' aanwezig, en dat is het vermogen om verschillende perspectieven te betrekken in denken en redeneren dat in gevaar komt in situaties die als riskant ervaren worden (Suedfeld, Guttieri & Tetlock, 2005). De aanwezigheid hiervan is bijvoorbeeld als volgt te herkennen:

Generally, higher complexity is associated with reaching mutually beneficial compromise agreements, successful diplomatic communications, employing cooperative tactics during negotiations and increased managerial effectiveness. Additionally, leaders with high levels of complexity are more likely to be open minded, more effective in highly turbulent environments and less likely to jump to conclusions too quickly when facing ambiguous situations (Coleman, 2011, p. 44).

Integratieve complexiteit lijkt vooral een kenmerk van denken te zijn en overeen te komen met postformeel denken, zoals eerder beschreven in paragraaf 8.9. In deze studie lijkt een bredere definitie op zijn plaats, zodat het alle elementen van figuur 12.3 bevat en dus ook waarnemen, voelen en doen/relateren bevat. Het vestigen van de complexe patronen in de positieve vallei kost tijd. Het is echter niet zo dat in de positieve vallei alleen positieve interacties voorkomen en in de negatieve vallei alleen negatieve. Het gaat om de positiviteits-negativiteitsratio. Door de combinatie van positiviteit en negativiteit kan een negatieve attractor zich langzaam latent opbouwen en op een gegeven moment de regie overnemen. Wanneer dit gebeurt, lijkt het alsof daar weinig voor nodig is – een zin, een gebaar – maar het is de druppel die de emmer doet overlopen. De omslag is voorbereid door een opeenstapeling van kleine gebeurtenissen. Geen van hen is daar groot genoeg voor, maar als de som der delen tot de bouw van een stevige negatieve attractor leidt, dan kan plotse omkering en escalatie het gevolg zijn. Het overslagpunt noemt Coleman de *'edge of chaos'* of *'tipping point'*.

Deze theorie van Coleman maakt begrijpelijk dat sommige vliegers de ervaring hebben, dat na een aantal dagen 'heibel' ontstaat en dat dit geen lineair proces is met een duidelijk aanwijsbare oorzaak. Het geheel aan formele en informele interacties raakt dan onder regie van een negatieve attractor, die zich langzaam heeft gevestigd en plots de regie overneemt. Deze vormt een zichzelf versterkend systeem, waarin waarnemen-voelendenken-doen elkaar in negatieve zin versterken en vereenvoudigen tot 'ik ben goed en de ander is fout'.

Het klimaat wordt bepaald door het geheel aan formele en informele interacties. In de bevindingen komen voorbeelden voor van de wijze waarop de informele relaties de formele versterken of juist verzwakken. Versterking treedt bijvoorbeeld op als crewleden dezelfde hobby's hebben en daar in de cockpit over kunnen praten en op het buitenstation samen gaan fietsen of kitesurfen. Een aantal geïnterviewden heeft zijn partner op het werk ontmoet, dus er kunnen ook romantische relaties ontstaan. Meestal gaat de crew met elkaar eten, wat de gelegenheid biedt om elkaar als persoon te leren kennen waardoor de cohesie kan toenemen. Deze informele ontmoetingen kunnen echter ook aanleiding zijn voor beginnend conflict. Voorbeelden uit de bevindingen zijn crewleden die niet komen opdagen op een eetafspraak, stewardessen die vinden dat de vliegers te veel drinken tijdens een etentje en botsingen tussen verschillende politieke of geloofsovertuigingen. Hierdoor kunnen coalities of klieken binnen de crew ontstaan die een informele machtsfactor worden die de formele machtsstructuur kan doorkruisen, omdat de leden elkaar automatisch gelijk geven en steunen.

Is eenmaal een zichzelf bevestigend negatief systeem ontstaan, dan kan dat weer wisselen naar de vallei van de positieve interacties die latent aanwezig blijft. Deze beweging zou echter lastiger zijn dan de omgekeerde. Het proces van weernemen-denken-voelenden-doen/relateren zou namelijk strakker gekoppeld zijn dan in de positieve vallei. Dit zou op te maken zijn aan eenvoudige redeneringen in termen van wij/zij en goed/fout zonder nuances. Dit is de reden waarom de negatieve vallei dieper en smaller is. Ook is hier sprake van het 'negativiteitseffect' en dat betekent dat negatieve emoties een vijf maal

grotere impact hebben op relaties dan positieve emoties (Baumeister, Bratslavsky, Finekenauer & Vohs, 2001 in Coleman, 2011). Het zijn echter de positieve acties die een systeem bij elkaar houden en de basis vormen voor een betrouwbare organisatie (Weick, 2003).

Rem op de overgang naar de negatieve vallei

Vliegers lijken verschillende processen te kennen om escalatie te voorkomen, zoals bevrozen en repareren. Dit lijken *repellers* te zijn en dat zijn remmende mechanismen. De hoogte van de berg tussen de positieve en negatieve vallei varieert en hoe hoger de berg, hoe meer *repellers* er aanwezig zijn (Coleman, 2011). In het sociale domein hebben deze bijvoorbeeld het karakter van een gemeenschappelijk doel en normen om polarisatie en escalatie af te remmen. De volgende elementen uit de bevindingen kunnen beschouwd worden als *repeller*:

Repeller	Toelichting
<i>Organisatiemaatregel</i>	
STAT's	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tijdelijke teams voorkomen dat zich veel negativiteit opbouwt
Promotie op senioriteit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het promotiesysteem remt onderlinge competitie en ellebogenwerk en bevordert focus op werken en leren
Werk- en rusttijden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fitte crews zijn beter in staat om zorgvuldig met elkaar om te gaan
Externe lobby voor <i>just culture</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het vliegmanagement beschermt crews tegen de behoefte van de externe omgeving om een schuldige aan te wijzen als er iets fout gaat, zodat elkaar beschuldigen binnen de crew afgeremd wordt
Gemeenschappelijk doel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veilig van A naar B: de sterke onderlinge afhankelijkheid remt escalatie af
<i>Interactiestrategie</i>	
Herstelproces	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Het herstelproces voorkomt relatiebreuk bij de belangrijkste bron van conflict, namelijk schakelen tussen <i>power with</i> en <i>power over</i>
Bevrozen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beginnende escalatie kan gestopt worden door strikt te gaan samenwerken en communiceren volgens de standaardprocedures

Tabel 12.4.: *Repellers* of mechanismen in de bevindingen die de overgang naar de negatieve vallei afremmen

De *repellers* zijn in de vorige hoofdstukken beschreven en zijn een combinatie van organisatorische maatregelen en interactiestrategieën. Met name het herstelproces en bevrozen hebben laatstgenoemd karakter. De vraag is of de elementen uit tabel 12.3 niet ook als *repellers* te beschouwen zijn. De scheiding tussen positiviteit opbouwen en negativiteit voorkomen is mogelijk wat arbitrair. De organisatorische maatregelen lijken echter wel met name een remmende werking te hebben op het opbouwen van negativiteit.

Als het lukt om integratieve complexiteit in brede zin te vestigen, dan is de kans groot dat beginnend conflict geframed wordt als een gemeenschappelijk probleem dat samen opgelost moet worden waarbij iets van elkaar te leren is. Aangezien emoties allesbepalend zijn voor het creëren van een zichzelf versterkend systeem van positiviteit of negativiteit,

adviseert Coleman om hierop te concentreren. Het bevorderen van positieve emoties is volgens hem de sleutel. Bij vliegers lijkt het bevorderen van de zone van positieve emoties een routine te zijn om stress en ‘tunnelen’ te voorkomen, omdat negatieve gevoelens hun bewustzijn inperken en samenhangen met vliegongelukken. Ze willen graag opereren vanuit een ‘brede horizon’ en houden elkaar daarom bij voorkeur ‘happy’. Gevoelens – positief en negatief – zouden besmettelijk zijn en dit maakt mede begrijpelijk waarom systemen van positiviteit en negativiteit zichzelf versterken. Positieve emotionele besmetting zou samenwerking bevorderen en conflict verminderen (Barsade, 2002).

Hoewel vliegers met STAT’s werken, bestaan er volgens Remmerswaal (2007) geen beginnende groepen en is er altijd een voorgeschiedenis. Uit de bevindingen is op te maken dat dit met name de reputatie van personen kan betreffen. Hoewel crewleden elkaar meestal niet kennen, kan hun reputatie wel bekend zijn. Een nieuwe vlieger afkomstig van een andere maatschappij heeft bijvoorbeeld in een interview uitgelegd dat hij vrij snel wist welke vliegers berucht zijn vanwege hun grote ego. Instructeurs trachten een *repeller* of rem in te bouwen tegen het negatieve effect van reputaties door te normeren dat vliegers op hun eigen oordeel moeten afgaan en niet op geruchten. Verschillende vliegers zeiden in de interviews dat ze dit doen en dat ze elkaar uit hun ‘hokje’ moeten halen komt ook terug in de logica over diversiteit. Niettemin leidt een slechte reputatie van een of meer crewleden mogelijk tot een andere crewstart en kan de bal al wat naar rechts getrokken worden in Figuur 12.4.

Historische context en beroepsidentiteit

Hoe vliegers naar zichzelf lijken te kijken is beschreven in paragraaf 10.1. over het ‘vliegersdiscours’. Samengevat luidt het discours ‘wij zijn open, wij willen leren en onszelf continu verbeteren.’ In hoofdstuk 9.1 zijn verschillende perspectieven op vliegers geschetst en het discours lijkt aan te sluiten bij de *new school* vlieger die zich bewust is van zijn feilbaarheid en daarom als teamspeler opereert. Dit in tegenstelling tot de *old school* vlieger die een macho-imago heeft en als solist onafhankelijk en individualistisch te werk gaat vanuit een overmatig zelfvertrouwen (Helmreich & Foushee, 2010). Deze stoere, macho vlieger met een groot ego stamt uit de tijd dat vliegers solo vlogen. Door meer inzicht in de complexiteit van het vliegen en in de beperkingen van vliegers, wordt nu gewerkt met cockpitcrews van twee tot vier vliegers die elkaar kunnen corrigeren om samen de vliegoperatie zo veilig mogelijk te maken. De *new school* vlieger is met behulp van CRM gekweekt. De historische ontwikkeling maakt het begrijpelijk dat vliegers aan captains die hun gezag uitoefenen een groot ego kunnen toedichten. Dit lijkt dan te duiden op niet langer gewenste praktijken die gevaarlijk zijn en dat kan tot conflict leiden. Met deze negatieve typering lijken zij indirect de nieuwe vlieger te accepteren en CRM te omarmen. Gezocht is wat andere studies zeggen over de overgang van de oude naar de nieuwe vlieger om het vliegersdiscours en de aversie tegen grote ego’s beter te begrijpen.

Ashcraft (2005, 2007) doet langdurig onderzoek naar de identiteit van vliegers in de Verenigde Staten, waar 95% van de vliegers man is en 98% wit. Zij vermoedt dat vliegers tegen buitenstaanders doen alsof zij CRM een goede zaak vinden, maar denkt dat zij daar onder elkaar anders over praten. CRM zou een bedreiging vormen voor hun

mannelijkheid, omdat het de captain die ze allemaal ooit hopen te worden als ‘onfeilbare god’ van de troon stoot en zijn privilege van ‘absolute macht’ afneemt. Volgens haar identificeren vliegers zich nog steeds met het heldenimago uit de Eerste Wereldoorlog, al accepteren ze tegelijkertijd dat CRM noodzakelijk is om veilig te vliegen. Ze zouden met deze ambiguïteit omgaan door te doen alsof ze zelf voor CRM gekozen hebben. Captains zouden verder pretenderen dat ze open staan voor input van crewleden, terwijl ze allang weten wat er moet gebeuren en zouden zich als vaderlijke mentor presenteren die hun zoons stimuleren om hun vleugels uit te slaan. Ashcraft (2007) beschrijft meerdere technieken van captains die CRM volledig lijken te accepteren, maar waarin zij creatieve vondsten ziet om hun superieure imago te bewaren en weerstand te bieden tegen het verlies van hun heldenstatus door CRM. Deze technieken herken ik niet in dit onderzoek, al lijken de vliegers wel andere creatieve technieken te hebben om met het imagooverlies om te gaan. Zij lijken het verlies te compenseren door zich met name te vergelijken met andere beroepsgroepen en de open en lerende opstelling die CRM vraagt te framen als een voorsprong (zie paragraaf 10.3.).

De open en lerende instelling die vliegers zeggen te hebben en bevorderlijk lijkt voor een constructieve omgang met conflict, lijkt aan te sluiten op het stereotype beeld dat Ely en Meyerson (2010) aantreffen in beroepen waar veiligheid hoofdzaak is. Op basis van meer dan 80 onderzoeken in mijnen, brandweer, leger, luchtvaart, boorplatforms en andere riskante werkplekken waar hoofdzakelijk mannen werken, hebben ze in kaart gebracht welk beeld er van hen geschetst wordt. In deze sector is namelijk bekend dat machogedrag riskant is en ongelukken veroorzaakt, en dat heeft geleid tot een eigen theorie over presteren in deze omgeving met de naam ‘*High Reliability Organizations (HRO)*’. Deze theorie focust op de wijze waarop complexiteit en onvoorspelbaarheid worden gemanaged (Weick & Sutcliffe, 2011). Mannen in HRO’s zouden afwijken van het stereotype, westerse beeld. Van mannen zou traditioneel verwacht worden dat zij sterk zijn, macht en succes hebben en de situatie onder controle hebben (Kimmel, 1994 in Ely & Meyerson, 2010). Gewenst gedrag in HRO-organisaties zou een ander karakter hebben. In de volgende tabel zijn de stereotype beelden die in de studies voorkwamen samengevat en naast elkaar gezet:

	Stereotype westers manbeeld	Stereotype HRO-manbeeld
Fysiek domein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Is krachtig en sterk ▪ Neemt risico’s ▪ Hoeft zich niet te beschermen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Is bewust van zijn fysieke beperkingen ▪ Accepteert hulp bij fysieke taken ▪ Zorgt voor veiligheid van zelf/anderen
Technisch domein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beheerst machines en tools ▪ Is onfeilbaar ▪ Laat zien wat hij allemaal kan ▪ Is van nature vaardig en heeft geen training nodig 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Heeft collega’s nodig om te presteren ▪ Komt voor zijn fouten uit ▪ Verbeterd zich en laat zien wat hij leert ▪ Corrigeert fouten van anderen
Emotioneel domein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afstandelijk ▪ Beheerst zijn emoties ▪ Kent geen angst ▪ Is stoïcijns onder druk 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Is bewust van eigen gevoelens en die van collega’s ▪ Laat zijn emoties zien ▪ Maakt persoonlijke zorgen kenbaar

Tabel 12.5.: Stereotype westers en HRO-manbeeld (Ely & Meyerson, 2010)

Het overzicht wekt de indruk dat de stereotype westerse en HRO-man nogal van elkaar verschillen en zelfs tegenstrijdig zijn. Het HRO-beeld kwam in slechts enkele studies voor als bijproduct van het streven naar veiligheid. In deze organisaties is het onverschrokken, onfeilbare en beheerste mannelijke ideaal vervangen door erkenning van beperkingen, openheid over fouten en aandacht voor gevoelens. Ook is het HRO-stereotype interactiever en relationeler geconstrueerd en wordt goed presteren een kwestie van teamwerk, terwijl het westerse stereotype op zichzelf gericht is en solistisch excelleert. HRO-organisaties hebben belang bij het stimuleren van het HRO-stereotype, zoals omschreven in bovenstaande tabel omdat dit de veiligheid verhoogt. Het identiteitsdiscours zoals aangetroffen bij de vliegers lijkt in deze geest verwoord te zijn.

Volgens Ely en Meyerson (2010) ervaren veel mannen het stereotype beeld van de westerse man als een keurslijf, maar moeten zij zich in de maatschappij en in organisaties vaak wel zo gedragen omdat ze daarop beoordeeld worden. Zij beweren dat HRO-organisaties een zelfbeeld bieden, dat hen bevrijdt van de maatschappelijke druk om zich macho te gedragen en de competitie met elkaar aan te gaan. Het zou ontspannend werken, waardoor ze zich meer op het werk in plaats van op elkaar kunnen focussen. Ook hoeven ze zich niet anders voor te doen dan zij zijn. Mogelijk maakt dit begrijpelijk waarom de vliegers zonder veel gêne hun conflictcases hebben toegelicht, ook als het hen niet gelukt was om deze zelf op te lossen.

Deze studie wekt de indruk dat de praktijk van de vliegers complexer is dan die van een van beide stereotypen. Vliegers moeten namelijk kunnen wisselen tussen *power with* en *power over*, zoals hiervoor gesuggereerd en zowel bewust zijn van hun feilbaarheid als zelfverzekerd zijn. Dit vraagt mogelijk dat zij beschikken over meerdere identiteiten. *Power with* lijkt aan te sluiten bij het HRO-stereotype, terwijl *power over* meer past bij het conventionele mannelijke beeld. Beiden lijken in hun praktijk noodzakelijk. Dit zou erop kunnen duiden dat hun sociale identiteit in de loop van de tijd complexer en gelaagder geworden is (Roccas & Brewer, 2002).

Samenvatting voorgaande

Eindigen met een paragraaf over identiteit wekt mogelijk de indruk dat dit de kern of de essentie van de bevindingen is. Het bevorderen van het opereren in de positieve vallei in figuur 12.4 bij KLM interpreteer ik echter als een combinatie van krachten die elkaar onderling kunnen versterken en afzwakken conform het denken in krachtenvelden van Kurt Lewin (1951 in Thomas, 1985). Het krachtenveld dat in dit onderzoek geconstrueerd is, is als volgt samen te vatten:

<u>Doel</u>	
Opereren in de vallei van positieve interacties en prestaties waar conflict klein gehouden wordt en geframed wordt als een probleem dat je samen oplost waarbij je iets van elkaar kunt leren	
Bevorderende krachten	Belemmerende krachten
<p><u>Identiteit</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vliegersdiscours <p><u>Interactie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Waarnemen, denken, voelen, doen/relateren conform uitgangspunten in tabel 12.3 ▪ Convergeren ▪ Herstellen ▪ Bevriezen <p><u>Organisatie</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeenschappelijk doel: veilig van A naar B ▪ Tijdelijke teams, STAT's ▪ Dynamische crewstructuur met heldere rollen en processen ▪ Promotie op senioriteit ▪ Werk- en rusttijdenregeling <p><u>Omgeving</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lobby bij stakeholders voor mensvisie en <i>just culture</i> 	<p><u>Polariseren</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tegenstellingen polariseren en typeren als goed en slecht, bijvoorbeeld: <ul style="list-style-type: none"> – Gelijk/ongelijk – Power with/power over – Stereotype westerse/HRO-man

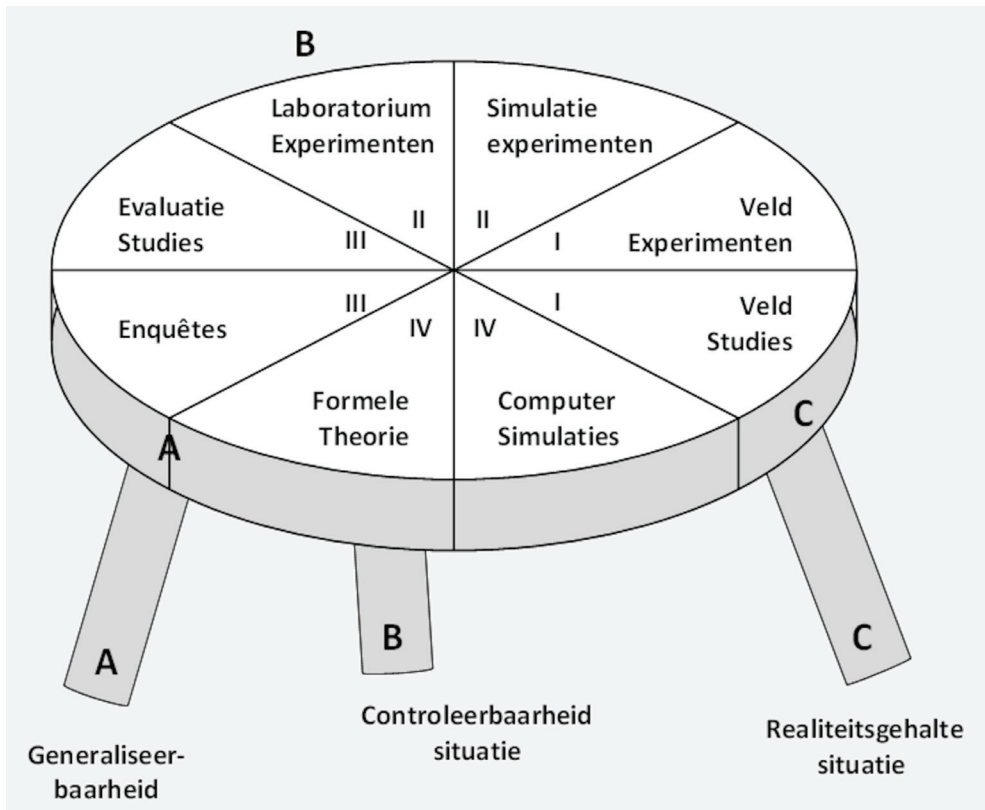
Tabel 12.6.: Krachtenveld naar vallei van constructieve interacties en prestaties

Het lijkt aannemelijk dat de bevorderende krachten elkaar onderling beïnvloeden en versterken. De interactie is geworteld in een identiteitsdiscours dat deze richting geeft. Ook de organisatorische maatregelen hebben vermoedelijk een *nudge* karakter en geven deze kleine duwtjes richting het doel, evenals de lobby bij de stakeholders als deze als effectief wordt gezien. Volgens het krachtenvelddenken kan de kans om het doel te bereiken vergroot worden door belemmerende factoren weg te halen. Een interventie die daaraan zou kunnen bijdragen is polariteitsdenken, en dat is het omarmen van tegengestelde polen wat contra-intuïtief en complex is. Intuïtief is namelijk het afkeuren en marginaliseren van één van beide polen.

12.3. Reflectie op de methodologie

In deze paragraaf verlaat ik de inhoudelijke resultaten van dit onderzoek en reflecteer ik op de aandachtspunten van de methode die deze heeft voortgebracht. Conflict bij professionals is een nog onderbelicht fenomeen en daarom leek etnografisch veldonderzoek bij vliegers op zijn plaats om in kaart te brengen wat er gebeurt. Elke vorm

van onderzoek heeft echter sterkten en zwakten, zoals in de volgende figuur gevisualiseerd in de vorm van een krukje met drie poten (Van der Zouwen, 2015):



Figuur 12.5.: De drie poten onder het krukje van onderzoeksstrategieën. Bewerking van een figuur van McGrath (1982 door Van der Zouwen, 2015, p.45. Overgenomen met toestemming)

Toelichting:

- I. Settings in natuurlijke systemen.
 - II. Afgeleide en gecreëerde settings.
 - III. Gedrag van variabelen wordt niet bepaald door de setting van onderzoek.
 - IV. Geen observaties van gedrag vereist.
-
- A. Punt van maximale generaliseerbaarheid naar actoren.
 - B. Punt van maximale precisie van meetbaarheid van gedrag.
 - C. Punt van maximaal realiteitsgehalte van de situatie.

Het krukje visualiseert de variatie aan onderzoeksvormen die verschillend scoren op generaliseerbaarheid, controleerbaarheid en realiteitsgehalte. Geen enkele vorm van onderzoek scoort hoog op al deze aspecten. Deze studie valt onder veldstudies en de kracht hiervan is dat zij een hoog realiteitsgehalte hebben. Dit onderzoek streeft ernaar te begrijpen hoe vliegers met conflict omgaan, maar nadeel hiervan is een lage score op controle en generaliseerbaarheid. Op alle drie pijlers kan echter niet tegelijkertijd hoog gescoord worden en daarom leek een start met onderzoek naar wat er überhaupt gebeurt in deze nog onbekende situatie de best aangewezen strategie. Zonder vooraf hypothesen te formuleren ben ik *trouble* en *troubleless* cases gaan verzamelen, geïnspireerd door een antropologische methode om conflict bij Indianen te bestuderen in de negentiende eeuw. De methode is ook in de twintigste eeuw gebruikt om conflict in organisaties te onderzoeken en leek inzicht op te leveren in conflictpraktijken. Uit deze ervaringen bleek dat conflict zich nauwelijks laat observeren en dat het verzamelen van conflictverhalen de best aangewezen weg is voor het bestuderen van dit onderwerp. Hierdoor is de *troublecase* methode een vorm van narratief onderzoek.

Narratief onderzoek of de narratieve benadering vormt een snel groeiende onderzoeksbenadering (Sools, 2012). Het geeft inzicht in lokale rationaliteiten en logica's. Het belang daarvan wordt met name gezien door postmoderne denkers die ervan uit gaan dat er geen absolute waarheid is, maar dat sociale eenheden deze construeren. Begrijpen hoe personen en groepen hun werkelijkheid bouwen maakt het mogelijk om te begrijpen hoe organisaties functioneren. De narratieve methode is een middel daartoe. Op basis van de ervaring in dit onderzoek vermoed ik echter dat er ook beperkingen zijn. Ik vond het namelijk verrassend dat uitoefenen van gezag door een captain met een groot ego de belangrijkste oorzaak van conflict in deze studie lijkt te zijn. Dit suggereert dat er sprake is van een *rootcause*, maar complexiteits- en systeemdenken waarschuwt voor een dergelijke redenering, omdat deze reductionistisch is. Echter, aan vliegers vragen om iets te vertellen over hun conflictcases zou deze vorm van denken mogelijk opgeroepen kunnen hebben. In het interviewgedeelte van de gesprekken leken zij namelijk meer nuances aan te brengen over de oorzaken van conflict wat geleid heeft tot vier verschillende logica's. Om een verhaal te vertellen over een eigen conflict dat doorgaans *illstructured, confusing en complex* is, moesten zij hun ervaring structureren. Verhalen kennen echter vaak een 'plot' en dat is gedefinieerd als de oorzaak-gevolgrelatie tussen gebeurtenissen³⁹. De vraag is of het beschrijven van een case mogelijk is zonder plot en of het verzamelen van verhalen of cases in organisaties niet per definitie een lineaire kijk op conflict oplevert. Met mogelijk een *whodunit* karakter, in dit geval de gevaarlijke vlieger met een groot ego. Vermoedelijk zijn de conflictervaringen van de vliegers complexer dan het beeld dat deze studie oplevert. Een verhaal verteld vanuit complexiteits- en systeemdenken heeft echter zelden een plot, omdat er sprake is van vele factoren die allemaal een bijdrage leveren. Er is namelijk geen essentie volgens deze denkwijze. Is het echter aannemelijk dat een vlieger een verhaal construeert zonder essentie? In hoofdstuk

³⁹ Plot. (n.d.) In Wikipedia. Gedownload op 15 augustus, 2015 van <https://nl.wikipedia.org/wiki/Plot>.

3 heb ik uitgelegd dat de functie van professionals is om de maatschappij te dienen met wetenschappelijke kennis en om tegenwicht te bieden tegen kerk en adel die andere grondslagen voor hun denken hebben. In de wetenschap zelf zou Newtoniaans denken nog *mainstream* zijn volgens Tsoukas en Hatch (2001) en dan lijkt het aannemelijk dat dit bij professionals ook nog zo is. Bovendien is voor het construeren van complexiteit *second order complexity* nodig en daarmee bedoelen ze dat het bekend zijn met de concepten van deze denkwijze een voorwaarde is om ze in de praktijk te zien en er dus over te kunnen praten. Zonder deze taal te spreken zou een dergelijk verhaal dus niet geconstrueerd kunnen worden.

Ook al is het vertellen van verhalen een reductionistische activiteit, de wijze waarop complexiteit gereduceerd wordt geeft nu juist inzicht in hoe een onderzochte groep betekenis geeft volgens de *troublecase* methode (Llewellyn & Hoebel, 1941). Het geeft inzicht in haar *epistemische bubble* ofwel de heersende logica van de groepsleden. Hoe zij ordenen en complexiteit reduceren, zegt iets over wat zij belangrijk vinden. Bepaalde dingen worden naar voren gebracht, andere worden weggelaten omdat deze irrelevant lijken. Een verhaal onthult en verhuult tegelijkertijd (Sools, 2012). Gezag uitoefenen met een groot ego is wat men blijkbaar niet wil en dat lijkt de rode draad in de verhalen te zijn. Dit is begrijpelijk gezien de pijnlijke consequenties die *overrulen* kan hebben in de luchtvaart en mogelijk zijn deze zelfs als traumatisch te typeren. Mogelijk is de kwetsuur ten gevolge van Tenerife nog steeds van invloed op hoe vliegers zaken nu interpreteren, ook al was geen van hen toen werkzaam. *Turning points in history* kunnen leiden tot nieuwe praktijken en discoursen (Foucault, 1984 in Keller, 2011) en mogelijk is deze ramp een keerpunt geweest die ten grondslag ligt aan de heersende logica. Dankzij de gevolgde methode geeft deze studie dus inzicht in de heersende vliegersbubble en zijn ontstaan evenals de rol daarvan bij conflict.

Een tweede aandachtspunt van het onderzoek is, dat zowel bij de vliegers als bij het ziekenhuis professionals die leidinggeven oververtegenwoordigd zijn. Nadeel kan zijn dat dit er mede toe geleid heeft dat het oerconflict als belangrijkste bron naar voren is gekomen bij beide organisaties en had een andere samenstelling van de steekproeven een ander beeld gegeven. Interessant is echter de vraag waarom met name leidinggevendenden deel wilden nemen. Conflict kan een gevaar zijn voor het primaire proces, en omdat leidinggevendenden daar meer verantwoordelijkheid voor dragen dan anderen maakt het mogelijk begrijpelijk dat zij wilden meedoen aan het onderzoek om er iets van te leren. Volgens Morrill (1995) weten zij niet hoe ze met conflict kunnen omgaan en houden zij dat liever verborgen. Vermoedelijk is conflicthantering een *adult skill* die met name in de praktijk geleerd wordt. Conflicten zijn doorgaans complex en dit doet vermoeden dat ermee leren omgaan niet zo snel bereikt is. Mogelijk trok dit onderzoek professionals aan die zich willen blijven ontwikkelen en verbeteren in deze complexe vaardigheid.

Het laatste aandachtspunt betreft de tijdsgebondenheid van het onderzoek. Na de interviews en observaties vond in 2014 het ongeluk met de MH17 plaats en in 2015 het ongeluk van Germanwings. In het eerste geval werd een vliegtuig van Malaysia Airlines boven Oekraïne waarschijnlijk uit de lucht geschoten en in het tweede geval zou een

copiloot zichzelf hebben gedood door het vliegtuig met passagiers in Frankrijk de grond in te boren. Dit lijken nieuwe *turning points* in de luchtvaartgeschiedenis te zijn en dat leidt mogelijk tot een nieuw type incidenten en conflicten tussen vliegers. Onderzoekresultaten kunnen dus tijdsgebonden zijn. Zo is NASA al jaren bezig met het project *Single-Pilot Operations Concept*, waarbij de cockpitcrew alleen nog maar uit één vlieger bestaat, namelijk de captain die geassisteerd wordt door een copiloot op de grond die met meerdere captains samenwerkt. In 2015 zou dit project weer goede vooruitgang hebben geboekt en de vraag is wanneer de eerste test in vliegmaatschappijen plaatsvindt (Croft, 2015). Het lijkt echter niet aannemelijk dat deze recente ontwikkelingen het oerconflict en het statussyndroom doen verdwijnen, al zullen de onderwerpen mogelijk wel veranderen.

12.4. Bijdrage aan de theorie

Nu deze studie ten einde komt, keer ik terug naar het probleem dat aanleiding was om er mee te beginnen om te reflecteren op de vraag wat de theoretische opbrengst is. Professionals kunnen terecht komen in conflicten die uitmonden in een machtsstrijd. Het is niet vanzelfsprekend dat deze strijd een winnaar en een verliezer oplevert. Soms verliezen namelijk alle partijen. Wat in ieder geval lijkt te lijden, is de kwaliteit van het werk maar ook betrokkenen kunnen hun werkplezier verliezen. Dit was aanleiding om in kaart te brengen hoe professionals met conflict omgaan en dit is geoperationaliseerd bij vliegers vanuit de aanname dat zij hun conflicten wel moeten oplossen om zelf veilig thuis te komen.

De studie van de vliegers laat zien wat er zoal aan bij kan dragen, dat een crew gaat opereren in de *sweet spot of conflict* waar een gesprek machtsvrij is, de betere argumenten heersen en een meningsverschil niet persoonlijk wordt. Al deze factoren zijn samengevat in tabel 12.6. en in de *visual map* (zie bijlage 11, los bijgevoegd). *Visual mapping* is een strategie om een multidimensionale opbrengst weer te geven als tussenstap naar theorievorming conform het volgende citaat van Langley (1999):

Visual geographical representations are particularly attractive for the analysis of process data because they allow the simultaneous representation of large number of dimensions and they can easily be used to show precedence, parallel processes and the passage of time.

This type of drawing is not a 'theory' but an intermediary step between the raw data and a more abstract conceptualization.One might compare and integrate several such causal maps to elaborate a more general theory (Langley, 1999, p. 700, 701)

De *visual map* is tevens gemaakt om de onderzoeksresultaten onder de vliegers te verspreiden. Een plaatje is namelijk effectiever dan een dik rapport volgens een van de vliegers.

Zoals Tabel 12.6. laat zien bestaat de opbrengst uit interactiepatronen, geworteld in een identiteitsdiscours en beïnvloed door organisatiefactoren daarbuiten. De meeste elementen hebben als doel veilig werken te bevorderen en hebben als bijeffect dat de omgang met conflict constructief kan worden. Dit streven zal echter elke vlucht opnieuw samen inhoud gegeven moeten worden en niet iedereen wil dat. Ook lukt het niet altijd. De machtsvrije zone lijkt echter met name in gevaar te komen wanneer overleggen opleggen wordt. Dit lijkt tot conflict te kunnen leiden, tenzij de captain de juiste strategieën volgt om dit te voorkomen of snel de kop in te drukken. Doet hij dat niet of verkeerd, dan zal hem een groot ego worden toegedicht. Een groot ego lijkt in de luchtvaart een bijzondere betekenis te hebben en geassocieerd te worden met vliegers die gevaarlijk zijn en ongelukken kunnen veroorzaken door *overconfidence*.

De bijdrage aan de theorie die met dit onderzoek is geleverd lijkt meervoudig en bestaat uit de volgende twee opbrengsten:

Uitbreiding van inzicht in de sweet spot of conflict

De eerste opbrengst betreft het inzicht in optimaal conflict. Rahim (2001) geeft daar verschillende randvoorwaarden voor aan die door dit onderzoek bevestigd worden, zoals blijkt uit het volgende overzicht:

Randvoorwaarden Rahim (2001)	Onderzoek naar vliegers
Reductie van relatieconflict	Deze randvoorwaarde wordt bevestigd. Echter, vliegers lijken verder te gaan en waarderende relaties te creëren en te streven naar het opereren in de zone van positieve emoties.
Reductie van inhoudelijk conflict over routinezaken	Deze randvoorwaarde wordt bevestigd. Routinezaken lijken behandeld te zijn in het systeem van doelen, werkprocessen en rollen.
Een bescheiden hoeveelheid inhoudelijk conflict m.b.t. taken die geen routine zijn	Deze randvoorwaarde wordt bevestigd. Als meningsverschillen klein gehouden worden, lijkt convergeren het gevolg te zijn. Dit lukt echter niet altijd.
Organisatieleden die verschillende conflictstijlen beheersen	Deze randvoorwaarde wordt bevestigd. Het systeem van permanente educatie c.q. CRM besteedt veel aandacht aan interactietechnieken, al heeft dit vaak niet de naam van conflicthantering of –stijlen.
Leiders die aanmoedigen om kritisch te zijn	Deze randvoorwaarde wordt bevestigd. <i>Speak-up</i> wordt belangrijk gevonden en gestimuleerd.
Een cultuur die constructief omgaan met conflict bevordert	Deze randvoorwaarde wordt bevestigd. Interactie lijkt echter geworteld in het vliegersdiscours dat voor een incrementele en lerende mensvisie lijkt te staan, wat constructieve omgang met conflict bevordert.
Een incentivesysteem dat risico nemen stimuleert	Deze randvoorwaarde wordt bevestigd. Door promotie op senioriteit wordt het risico van <i>Speak-up</i> en tegenspraak gereduceerd
Een organisatieontwerp dat leidt tot bescheiden inhoudelijk conflict	Deze randvoorwaarde wordt bevestigd. Het systeem van doelen, werkprocessen en rollen lijkt helder genoeg te zijn en weinig aanleiding te geven tot conflict

Tabel 12.7.: Aansluiting bevindingen op randvoorwaarden optimaal conflict (Rahim, 2001)

Uit voorgaande kan opgemaakt worden dat de bevindingen in dit onderzoek aan lijken te sluiten op de randvoorwaarden voor optimaal conflict, die Rahim verzameld heeft op basis van onderzoek naar conflict in organisaties in de vorige eeuw. De vliegers hebben echter ook enkele andere randvoorwaardelijke praktijken, waar Rahim geen of onvoldoende aandacht aan besteedt, namelijk:

Oorzaak interesse in het perspectief van de ander

Waarom zouden professionals geïnteresseerd zijn in het perspectief van een ander bij conflict, als zij denken dat hun mening juist is en dat ze gelijk hebben? Bij vliegers lijkt deze interesse gebaseerd te zijn op het besef dat de eigen waarneming feilbaar is. Bovendien realiseren zij zich dat hun visie op de werkelijkheid, slechts een visie is en dat collega's een andere '*situation awareness*' kunnen hebben. Op de vliegschool worden zij hiervan bewust gemaakt en het is dit besef dat ten grondslag ligt aan het opereren in teams. Beide vliegers in de cockpit maken fouten, maar als zij elkaar corrigeren ontstaat een veilige vlucht waarin ze als elkaars vangnet optreden. Rahim lijkt geen aandacht te besteden aan de vraag waarom personen geïnteresseerd zijn in de mening van een ander, terwijl dit bij vliegers juist ten grondslag lijkt te liggen aan een constructieve omgang met conflict.

Zone van positieve emoties

Volgens Rahim zou relatieconflict afwezig moeten zijn om de *sweet spot of conflict* te bereiken, maar vliegers lijken verder te gaan. Zij trachten niet alleen om relatieconflict te voorkomen, zij streven zelfs naar constructieve, waardevolle relaties om in de zone van positieve emoties te blijven, breed te kunnen blijven denken en stress en tunnelvisie te voorkomen. Dankzij de integratieve complexiteit – genuanceerd waarnemen, denken, voelen en handelen - die dan mogelijk is, zijn zij in staat hun werk goed te doen. Volgens Gergen (2009) bepaalt de kwaliteit van de relatie of we iets waardevol vinden. De vliegers lijken volgens dit principe te opereren. Door hierbij als *appreciative agent* te opereren wordt mogelijk krediet of een buffer opgebouwd bij elkaar, waardoor beginnend conflict minder snel hoeft te escaleren.

Identiteit als bron van cultuur

Volgens Rahim is een cultuur nodig die constructief omgaan met conflict bevordert. Hierbij lijkt hij te verwijzen naar gemeenschappelijke waarden en normen voor omgangsvormen. Vliegers lijken echter vanuit een dieper niveau te opereren. Met hun vliegersdiscours lijken zij zichzelf te definiëren als open, lerend en continu verbeterend. Zij zeggen niet *Wij horen op een bepaalde manier met elkaar om te gaan*. Nee, zij zeggen *Wij zijn zo*. Met deze zelfdefinitie lijken zij een diepere laag aan te boren dan Rahim voorschrijft.

Lobby voor mensvisie en just culture

De vliegerspraktijken die tot een constructieve omgang met conflict leiden, lijken een bijeffect te zijn van hun streven naar veilig vliegen. Om veilig vliegen te bevorderen hebben zij een mensvisie die fouten normaliseert en een *just culture* om van fouten te leren op organisatie, crew en individueel niveau. Deze manier van denken sluit niet aan op

de buitenwereld, want die wil fouten afstraffen volgens de vliegers. Om deze reden tracht het vliegmanagement relevante stakeholders van het belang van hun *just culture* te overtuigen. Een cultuur ontwikkelen waarin constructief met conflict wordt omgegaan in een omgeving waar anders wordt gedacht vraagt dus om afstemming en lobbywerk, omdat een organisatie geen eiland is. Aan deze culturele afstemming met de buitenwereld besteedt Rahim geen aandacht.

Uitbreiding van inzicht in de vliegersbubble

De tweede bijdrage aan de theorie situeer ik in het denken over vliegers, conflict en veiligheid. In hoofdstuk 9 heb ik uitgelegd dat CRM verschillende ontwikkelingsfasen kent. CRM is een middel om de veiligheid te vergroten en een recente ontwikkeling in het CRM en veiligheidsdenken in de luchtvaart lijkt zich te focussen op *resilience* wat letterlijk veerkracht betekent (Bergström, Henriqson, & Dahlström, 2011; Dijkstra, 2007; Hollnagel, Nemeth, & Dekker, 2008). Traditioneel houdt veiligheidsmanagement zich bezig met het voorkomen van fouten en andere ongewenste uitkomsten. *Resilience engineering* is een vorm van complexiteitsdenken en Hollnagel (2006) definieert veiligheid daarom ruimer, namelijk als het vermogen om onder verschillende omstandigheden goed te functioneren. Het woord *engineering* duidt op het streven naar interventies om dit te bevorderen. Vanuit de ruimere definitie wordt niet alleen meer bestudeerd wat fout gaat, maar ook wat goed gaat. Goede en foute uitkomsten worden gezien als gevolgen van dezelfde onderliggende processen. Aangezien er niet zoveel meer fout gaat in de luchtvaart, biedt meer inzicht in de oorzaken van goed verlopende vliegoperaties mogelijk nieuwe inspiratie om processen te verbeteren. Dit is een veel groter onderzoeksterrein dan het incidenten- en foutengebied dat tot nu toe veel aandacht kreeg. *Resilience* onderzoek zou veiligheid zichtbaar maken, dat tot nu toe weinig aandacht kreeg door de focus op onveiligheid. Begrijpen hoe de performance in zijn geheel verloopt op individueel, team- en organisatieniveau onder verwachte en niet verwachte omstandigheden biedt mogelijkheden om meer te doen van wat goed gaat en minder van wat fout gaat. In tegenstelling tot het *High Reliability* denken is het ook geïnteresseerd in verwachte situaties om te begrijpen wat er zoal op de werkvloer gebeurt, dat tot goede resultaten leidt al zijn de overeenkomsten tussen beide denkwijzen mogelijk groter dan de verschillen. Ook zou het meer inzicht geven in het adaptieve vermogen van mensen om met complexe werksituaties om te gaan (Dekker, 2012).

Deze studie brengt in kaart wat goed en fout gaat bij beginnend conflict en daarom kan de opbrengst beschouwd worden als een concrete bijdrage aan deze nieuwe manier van denken over CRM en veiligheid in de luchtvaart die nog volop in ontwikkeling is. Aanname hierbij is dat onopgelost conflict in de vorm van bevroren of escaleren een gevaar vormt voor de veiligheid. De aandacht van de vliegers is daardoor namelijk niet alleen meer op het werk gericht maar ook op personen. Hierdoor blijft er minder hersencapaciteit over voor het vliegen volgens hen, en dat is ongewenst.

12.5. Relevantie voor andere professionele beroepsgroepen

In het methodologie hoofdstuk heb ik Shenton (2004) geciteerd, die beweert dat een onderzoeksverslag voldoende contextuele informatie moet geven, zodat de lezers zelf kunnen bepalen of de bevindingen overdraagbaar zijn naar hun situatie. Als onderzoeker ken ik deze namelijk niet en mijn aanname is dat elke situatie anders is. Om deze reden zijn de volgende suggesties met betrekking tot relevantie van de opbrengst voor andere typen professionals tentatief. Bij de reflectie op de relevantievraag gebruik ik de visuele kaart in bijlage 11 als referentiepunt.

Een positief klimaat creëren als basis voor goed werk

In de inleiding heb ik beweerd dat het kernproces van professionals bestaat uit onafhankelijke oordeelsvorming en dat dit steeds meer als groepsproces wordt georganiseerd. Doel hiervan is de collectieve intelligentie te mobiliseren om de kwaliteit van werk te verhogen. In dit proces komen meningsverschillen en tegenstellingen voor die een kwaliteitsverhogend of – verlagend effect kunnen hebben. Wat dit effect is blijkt bij vliegers af te hangen van vele factoren die in bijlage 11 zijn opgesomd en elkaar versterken. Het gaat om de gewoonten die de vliegscrews naar de positieve vallei trekken en de maatregelen die de overgang naar de negatieve vallei afremmen. Dit geheel aan gewoonten en organisatorische maatregelen is te beschouwen als hun basis voor kwalitatief goed werk waaraan het kunnen bereiken van de *sweet spot of conflict* een belangrijke bijdrage levert.

Ook andere professionele beroepsgroepen zijn op zoek naar inzichten voor het verhogen van de kwaliteit van hun collectieve oordeelsvorming en de omgang met tegenstellingen daarin. Zo kennen opsporingsteams binnen de politie een geïnstitutionaliseerde tegenspreker met een eigen opleiding en protocol. Doel van deze rol is tunnelvisie te voorkomen. Tegenspraak wordt met name ingezet bij delicten die een grote maatschappelijke impact binnen de samenleving hebben en zowel binnen de opsporing als de vervolging complex zijn (www.politieacademie.nl). Ook rechters zijn op zoek naar kwaliteitsverhoging van hun oordeels- en besluitvorming in meervoudige kamers die gebruikt worden voor complexe zaken. Sociaalpsychologische processen kunnen de meerwaarde van de samenwerking tussen meerdere rechters namelijk behoorlijk ondermijnen, vooral onder tijdsdruk (www.rechtspraak.nl). Andere professionals als advocaten, artsen, accountants en organisatieadviseurs die soms solo werken en soms in teams, organiseren overleg, collegiale consultatie of intervisie om cases en daarin voorkomende dilemma's te bespreken in hun streven naar kwalitatief goed werk (websites orde van advocaten, KNMG, ziekenhuizen, orde van organisatieadviseurs, beroepsorganisatie van accountants). Voor het effectief verloop van dergelijke besprekingen kunnen andere typen professionals inspiratie opdoen bij de vliegers. Een ander gezichtspunt inbrengen zodat daar iets mee gedaan wordt en defensieve reacties voorkomen worden, is namelijk een kunst die zij onder de knie lijken te hebben en waarvoor zij een vruchtbare, bevorderende omgeving creëren. Het creëren van deze context vergt heel wat meer dan een 'teamuitje' zoals een bevriende medicus

concludeerde nadat ik haar bijlage 11 had laten zien. Het creëren van dit benodigde, positieve en waarderende klimaat dat kwalitatief goed werk mogelijk maakt, bestaat bij vliegers uit een geheel van vele factoren. Echter, mogelijk hebben andere beroepsgroepen deze niet allemaal nodig. Vliegers doen namelijk gevaarlijk werk waarbij veel op het spel staat waaronder hun eigen leven en dat leidt mogelijk tot een *overkill* aan maatregelen. Mogelijk kunnen andere typen professionals met minder inspanning, hetzelfde bereiken.

Het oerconflict en het statusyndroom de baas worden

De vliegcrews hebben een steile hiërarchie die herkenbaar is aan de gouden en zilveren strepen van de cockpit- en cabinecrew. Om gezamenlijke oordeelsvorming te bevorderen en informatie over een ongeluk in de maak vroegtijdig boven tafel te krijgen, zorgt de captain dat er zo snel mogelijk een gelijkwaardig en open klimaat gecreëerd wordt. In hun jargon managet hij de *Transcockpit Authority Gradient* (TAG), oftewel de helling van de onderlinge relaties. Meestal domineert het platte, gelijkwaardige werksysteem waarin iedereen deelneemt aan het interpreteren van situaties. Soms is een steile relatie noodzakelijk waarbij de captain zijn hiërarchische positie inneemt en zijn mening oplegt. Uit dit onderzoek blijkt dat het nu juist deze afwisseling van het formele en informele werksysteem is, die conflict kan triggeren. De vliegers hebben echter strategieën ontwikkeld om dit te voorkomen of de kop in te drukken.

In het hoofdstuk over professionals heb ik uitgelegd dat ook andere professionals in hiërarchieën georganiseerd zijn zoals bijvoorbeeld in een ziekenhuis, universiteit of onderwijsinstelling het geval is. Ook bij grotere advocaten-, accountants- en advieskantoren is in de lagen onder de partners vaak sprake van vele rangen en standen. Tegelijkertijd kunnen professionals deze hiërarchie bagatelliseren zoals in de verkenning in het ziekenhuis het geval leek. Volgens een ervaren medisch specialist zijn de artsen gelijk vanwege hun individuele, discretionaire bevoegdheid. Volgens een specialist in opleiding zijn sommige echter *'more equal than others'* en is er wel degelijk sprake van een onderlinge rangorde. Het volgende citaat van een coassistent in een ziekenhuis geeft een indruk van deze hiërarchie:

De allesoverheersende hiërarchie van het ziekenhuis

Maandagochtend acht uur. In de overdrachtsruimte zitten tien witte jassen in leren fauteuils aan tafel, daarachter op klapstoeltjes nog zo'n vijftien jassen die geacht worden vooral hun mond te houden. Helemaal in de hoek het allerlaagste volk, de studenten, die bij de deur tegen de muur geleund staan. Welkom bij de artsenoverdracht in het gemiddelde ziekenhuis. Ik kan me werkplekken bedenken waar men de dag gezelliger begint (Simons, NRC, 19 januari, 2012).

Uit het hoofdstuk over conflict in organisaties blijkt dat een impliciete of expliciete gezagsverhouding een complicerende factor is voor de omgang met meningsverschillen. Tegenspraak wordt namelijk gezien als gebrek aan loyaliteit en als subversief gedrag en organisaties moeten strategieën ontwikkelen om hier gebruik van te maken en de collectieve intelligentie te mobiliseren (Kassing, 2012). De strategieën die de vliegers hiervoor ontwikkeld hebben kunnen een inspiratiebron zijn voor andere professionals die

(in)formeel hiërarchisch geordend zijn, gelijkheid en ongelijkheid moeten afwisselen en tegenstellingen willen gebruiken om hun werk te optimaliseren.

Een dynamische, niet-lineaire visie op conflict als aanvulling

Uit het hoofdstuk over conflict in organisaties blijkt dat een lineaire en rationele visie op conflict domineert in organisaties. Personen worden als rationele wezens beschouwd die hun belangen kunnen articuleren en met behulp van win-win onderhandelingen hun conflicten kunnen oplossen. Dit in de context van een organisatie die zodanig ontworpen is dat conflict geminimaliseerd is zodat iedereen zijn bijdrage levert aan het gemeenschappelijke doel. Als er dan toch conflicten ontstaan en het lukt niet om deze onder de knie te krijgen dan kennen deze een lineair verloop die omschreven is in de escalatieladder (Glasl, 2013). De fasen zijn voorspelbaar en na *win/win* volgt *win/lose* en tot slot *lose/lose*. Conflictoplossen is escalatie stoppen en het proces omkeren. Betrokkenen moeten daarbij eerst van hun emoties af en 'stoom afblazen' zoals machines in het industriële tijdperk. Vervolgens worden ze geholpen bij het inzien van hun eigen, met name economische belang dat vertroebeld wordt door hun standpunt zodat rationele onderhandelingen hervat kunnen worden.

Deze Tayloriaanse visie op conflict domineert in organisaties en opleidingen voor conflictmanagement. Ook bij internationale *peacemakers* is dit denken *mainstream* en is er sprake van een contradictie tussen de dynamische, multi-causale en complexe conflicten enerzijds en de relatieve eenvoud van de lineaire theorieën en toolboxes van de betreffende professionals anderzijds (Parlevliet, 2015). Als verklaring wordt gesuggereerd dat professionals nu eenmaal ergens moeten beginnen en daarbij de complexiteit werkbaar en begrijpelijk moeten maken (Mitchell, 2006 en Van Leeuwen, 2009 in Parlevliet, 2015). Kortom, te complexe theorieën zijn niet behulpzaam in de praktijk.

Deze studie brengt ter aanvulling op het huidige dominante, lineaire denken een meer dynamische visie op conflict onder de aandacht die ontwikkeld is om hardnekkig conflict in internationale context te begrijpen. Het betreft het *attractor landscape model* dat ontwikkeld is door Coleman (2011) en de basis vormt voor bijlage 11. De bevindingen bij de vliegers lijken namelijk met name goed te begrijpen met behulp van deze zienswijze. Hoewel dit model meer complexiteit bevat dan de dominante zienswijze, is het nog steeds relatief gemakkelijk te bevatten. Uit de eerste vingeroefeningen blijkt dat het ook goed bruikbaar is om de multidimensionale opbrengst van deze studie over te dragen. Mogelijk is het attractormodel in combinatie met de concrete toepassing bij de vliegers, daarom ook een inspiratiebron voor leidinggevendenden, organisatieadviseurs, HR-professionals en mediators die rollen vervullen bij het managen van conflict.

12.6. Vragen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek roept vele vragen voor vervolg op waarvan ik de volgende drie concreet toelicht, omdat zij relevant lijken voor het bevorderen van de *sweet spot of conflict*:

Optimaal conflict en macht

Optimaal conflict is in het begin van dit onderzoek mede omschreven als een machtsvrije zone, waarin betrokkenen hun perspectieven vrijelijk delen onafhankelijk van hun positie. Uit het onderzoek blijkt dat dit mogelijk lijkt bij een geheel van factoren, zoals samengevat in tabel 12.6 en in bijlage 11. De machtsvrije zone van optimaal conflict lijkt echter in gevaar te komen, wanneer de captain zijn positie als gelijke verlaat, zijn hiërarchische positie inneemt en gezag uitoefent. In een deel van de cases lijkt dit conflict aan te wakkeren. Dit hoeft echter niet als hij het goed aanpakt volgens betrokkenen. Kortom, de machtsvrije zone kan in gevaar komen als er macht gebruikt wordt.

Dit onderzoek heeft een tipje van de sluier opgelicht met betrekking tot het afwisselen van *power with* en *power over* in relatie tot het ontstaan en voorkomen van conflict. Ik vermoed echter dat de lens richten op deze dynamiek in verschillende werksituaties nog veel meer inzicht in hanteringspraktijken kan opleveren. Eén van de buitenstaanders, betrokken bij dit onderzoek, gaf bijvoorbeeld aan dat keukenbrigades een heel eigen manier van omgaan met *power with* en *power over* kennen. In zijn voorbeeld zou *power over* domineren, zodra er gasten in het restaurant zijn en zou de chef-kok als dictator optreden. Dit zou echter gecompenseerd worden door een gelijkwaardige interactie in de periodes daarvoor en daarna. Interessant zou zijn om het omgaan met de spanning die het oerconflict en het statussyndroom oproepen, in kaart te brengen in verschillende situaties en mogelijk een variatie van afwisselingstactieken bloot te leggen. Mijn indruk is dat leidinggevendenden - niet alleen in professionele organisaties - hiernaar op zoek zijn. Maatschappelijke ontwikkelingen als afnemend ontzag voor gezag, individualisering en de toenemende stimulering van zelfsturing zullen dit vermoedelijk versterken. In situaties waarin hiërarchie blijft bestaan naast zelfsturing, wordt het effectief wisselen van beide werksystemen namelijk een steeds belangrijker vaardigheid van alle betrokkenen.

Werken met integratieve complexiteit

De vallei van positieve interacties en prestaties zou zich kenmerken door integratieve complexiteit en dat vertaalt zich in bewust en genuanceerd waarnemen, denken, voelen en doen/relateren. Dit in tegenstelling tot de negatieve vallei waarin alles eenvoudig is: ik ben goed en jij bent fout. Teruggaan naar de positieve vallei zou mogelijk zijn door de complexiteit te bevrijden, waaronder de intenties van betrokkenen. Meer inzicht in integratieve complexiteit is interessant, omdat in organisaties vaak het adagio heerst dat eenvoudig goed is, maar dat werkt doorgaans averechts. Voor elk complex probleem is er namelijk een eenvoudige oplossing die niet werkt volgens George Bernard Shaw. Dit streven naar eenvoud komt mogelijk voort uit gebrek aan handelingsperspectieven met betrekking tot complexiteit. Polariteitsdenken evenals complexiteits- en systeemdenken lijken een middel te zijn, maar ook een taal die eerst beheerst moet worden (Tsoukas &

Hatch, 2001). Is dat echter zo? Professionals werken namelijk continu in complexe en ambigue situaties. Wat doen zij dan en welke onderzoeksvorm brengt deze complexiteit optimaal in kaart zonder deze te reduceren? Op dit moment wordt de complexiteit van het opereren van vliegers bijvoorbeeld in kaart gebracht in de promotieonderzoeken van Dijkstra en Passeniers. De een verzamelt verhalen over wat vliegers doen om iets wat fout dreigt te gaan, bij te sturen en de ander focust op hoe zij standaardprocedures en improvisatie afwisselen. Dergelijke lenzen gericht op de complexiteit van goed werk, leveren inzicht op voor verdergaande professionalisering.

Identiteitsdiscours als soft control

Beroepsorganisaties en managers van professionals en hun toezichhouders lijken vaak op zoek te zijn naar sturingsmechanismen om te beïnvloeden hoe professionals werken. De belangstelling lijkt daarbij verschoven van *hard* naar *soft controls* (Kaptein & Wallage, 2010; Ten Have, Haverhals & Ten Have, 2013). Voorbeelden van *hard control* zijn protocollen, wachtwoorden en bonussen. Voorbeelden van *soft control* zijn voorbeeldgedrag van leidinggevenden en normen en waarden. Beide controlevormen trachten gedrag van mensen in organisaties te beïnvloeden waarbij laatstgenoemde subtieler is. Een nog relatief onbekend stuurmiddel dat werkt als *soft control* is het vliegersdiscours dat in dit onderzoek is gevonden. Het geeft richting aan de wijze waarop vliegers naar zichzelf kijken en zichzelf definiëren. Door middel van het discours leggen zij een direct verband tussen hun zelfbeeld en hun werk. Het beïnvloeden van dit zelfbeeld is een rechtstreekse en diepgaande vorm van gedragscontrole. In hoofdstuk 10 heb ik een eerste literatuuronderzoek gedaan naar de totstandkoming van een dergelijk discours. Sturen met discours lijkt te kunnen werken als de inhoud van het discours waardig is en de professionals een aansprekend frame biedt om naar zichzelf te kijken. Onduidelijk is echter hoe dit tot stand komt. Is het een kwestie van emergentie, waarbij de wijsheid van de groep een manier van kijken produceert? Is het dus met name hun eigen product of kan hier direct op geïntervenieerd worden door management en beroepsorganisatie? Zijn rampen nodig om een transformatie te veroorzaken – zoals bij de vliegers het geval lijkt te zijn – of is er ook sprake van meer geleidelijke verandering van een dergelijk discours? Hier zou meer onderzoek naar gedaan kunnen worden. Vooral beroepsorganisaties die een diepgaande transformatie van hun professionals nastreven, zoals bankiers en accountants, zouden hierin geïnteresseerd kunnen zijn.

APPENDICES

Literatuur

Referenties met een ster (★) horen bij hoofdstuk 4 en zijn de 52 onderzoeken naar Professionals & Conflict.

- ABN AMRO (2013), *Over leningen, toekomstverwachtingen en baanperspectieven voor piloten*, download www.abnamro.nl, augustus 2013
- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73. ★
- ACRO (2013), *Air Crashes Record Office*, download www.baaa-acro.com, July 2013
- Adams, T. L. (2004). Inter-professional conflict and professionalization: dentistry and dental hygiene in Ontario. *Social Science & Medicine*, 58(11), 2243-2252. ★
- Adler, E., & Bernstein, S. (2004). Knowledge in power: the epistemic construction of global governance. M. Barnett, R.Duvall (Ed.) *Power in Global Governance* (pp. 294-318). Cambridge: University Press.
- Adler, P. S., Kwon, S. W., & Heckscher, C. (2008). Perspective-Professional work: The emergence of collaborative community. *Organization Science*, 19(2), 359-376.
- Adomaitis, A. D., & Johnson, K. K. (2005). Casual versus formal uniforms: flight attendants self-perceptions and perceived appraisals by others. *Clothing and Textiles Research Journal*, 23(2), 88-101.
- Agazarian, Y.M. & Gantt, S.P. (2000). *Autobiography of a theory*. London: Jessica Kingsley
- Agazarian, Y., & Gantt, S. (2007). Phases of System Development in Organizational Work groups: The Systems-Centered Approach for Intervening in Context. *Organizational and Social Dynamics*, 7(2), 253-291.
- Agazarian, Y. (2011), *Systems-Centered Theory and Practice: The Contribution of Yvonne Agazarian*. Karnack Books
- Ahmad, A. (1996). Work-family conflict among married professional women in Malaysia. *The Journal of Social Psychology*, 136(5), 663-665. ★
- Ainsworth, S., & Hardy, C. (2004). Discourse and identities. In D.Grant, C.Hardy, C.Oswick & L.Putnam (Ed.) *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (pp. 153-174). Sage.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886.
- Alvesson, M., & Karreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125-1149.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39, 619-644.
- Alvesson, M., & Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*, 24(1), 1-16.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2009). *Reflexive Methodology, New vistas for qualitative research*. Sage Publications
- Anca, J. (2010), Conversations on CRM outside the USA, In: B. Kanki, R. Helmreich & J.Anca (Ed.). *Crew Resource Management* (pp. 435-444), Academic Press.
- Ardon, A. (2011), *Doorbreek de cirkel*. Business Bibliotheek.
- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgments. *Groups, leadership, and men*. S, 222-236.
- Ashcraft, K. L. (2005). Resistance through consent? Occupational identity, organizational form, and the maintenance of masculinity among commercial airline pilots. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 67-90.

- Ashcraft, K. L. (2007). Appreciating the 'work' of discourse: Occupational identity and difference as organizing mechanisms in the case of commercial airline pilots. *Discourse & Communication, 1*(1), 9-36.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review, 14*(1), 20-39.
- Baarda, D.B., & De Goede, M.P.M. & Teunissen, J. (2009). *Basisboek Kwalitatief onderzoek*. Groningen: Stenfert Kroese
- Baldwin, L. M., Hutchinson, H. L., & Rosenblatt, R. A. (1992). Professional relationships between midwives and physicians: collaboration or conflict? *American Journal of Public Health, 82*(2), 262-264. ★
- Bannink, F.P. (2007), *Oplossingsgerichte mediation*. Pearson
- Bannink, F. P. (2007). Solution-focused mediation: The future with a difference. *Conflict Resolution Quarterly, 25*(2), 163.
- Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly, 36*3-399.
- Barnett, M., & Duvall, R. (Eds.). (2004). *Power in global governance*. In M. Barnett, R.Duvall (Ed.) *Power in Global Governance (pp. 1-32)*. Cambridge: University Press.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly, 47*(4), 644-675.
- Basten, F., & Van Tiggelen, K. (2013). *Handboek Buitenpromoveren. Het oriëntatiepunt voor promoveren naast of na een carrière*. Dronten: Accent Grave VOF.
- Batenburg, P., & Boomkamp, P. & Haak – van der Lely, F. (2014, 8 januari). Specialisten zitten niet op eiland in ziekenhuis. *Het Financiële Dagblad*
- Becker, H. S., Geer, B., Hughes, C. & Strauss, A. L. (1961) *Boys in White*. Reprinted in *Classic texts in health care*. Elsevier Health Sciences.
- Benne, K. D., & Bennis, W. (1959). Role confusion and conflict in nursing: the role of the professional nurse. *The American Journal of Nursing, 196*-198. ★
- Bennett, S.A. (2006), *A sociology of commercial flight crew*. Surrey: Ashgate
- Bergström, J., Henriqson, E., & Dahlström, N. (2011). From crew resource management to operational resilience. In *The fourth resilience engineering symposium* (pp. 36-42). Collection Sciences Économiques, Presses des Mines.
- Bindenga, A.J. (2000). Het openbaar accountantsberoep als professioneel beroep. *MAB*, December, p. 542-547
- Biswas, K., & Hassan, K. (2009). A test of association between working hour and work family conflict: A glimpse on Dhaka's female white collar professionals. *International Journal of Business and Management, 4*(5), p27. ★
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Zwiers, M. (1968). *Leiderschapspatronen*. Het Spectrum.
- Blomgren, M., & Waks, C. (2015). Coping with contradictions: hybrid professionals managing institutional complexity. *Journal of Professions and Organization, 2*(1), 78-102.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Amsterdam: Boom Onderwijs
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews, 13*(3), 251-269.
- Boon, W. (2005). *Interim-management en professionalisering: een beroepsgroep op zoek naar kwaliteit* (Doctoral dissertation). Universiteit van Tilburg.
- Bracha, H. S., Ralston, T. C., Matsukawa, J. M., Williams, A. E., & Bracha, A. S. (2004). Does "fight or flight" need updating? *Psychosomatics, 45*(5), 448-449.

Literatuur

- Brett, J. M., & Stroh, L. K. (2003). Working 61 plus hours a week: why do managers do it? *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67-78.
- Brock, D. M., Leblebici, H., & Muzio, D. (2014). Understanding professionals and their workplaces: The mission of the Journal of Professions and Organization. *Journal of Professions and Organization*, 1(1), 1-15.
- Broersma, M. (2010). De transformatie van het journalistieke veld: discursieve strategien en journalistieke vormen. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 38(3), 268-275.
- Brown (1983), L.D. *Managing conflict at organizational interfaces*. Addison-Wesley
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1-34.
- Brown, N. M., & Moren, C. R. (2003). Background emotional dynamics of crew resource management: Shame emotions and coping responses. *The International Journal of Aviation Psychology*, 13(3), 269-286.
- Bruijine, de, M.C. & Bleeker, F. (2013), *Medisch teamwork; CRM in de gezondheidszorg*, Houten: Bohn, Stafleu, Van Loghum
- Bucher, R., & Strauss, A. (1961). Professions in process. *American Journal of Sociology*, 325-334.
- Buften, M. W., Smith, D. F., & Berridge, V. (2003). Professional ambitions, political inclinations, and protein problems: conflict and compromise in the BMA Nutrition Committee 1947–1950. *Medical History*, 47(04), 473-492. ★
- Callery, P. (1997). Maternal knowledge and professional knowledge: co-operation and conflict in the care of sick children. *International Journal of Nursing Studies*, 34(1), 27-34 ★
- Calvert, M. A. (1967). *The mechanical engineer in America, 1830-1910: professional cultures in conflict* (p. 4057). Baltimore, MD: Johns Hopkins Press. ★
- Caramanis, C. V. (2005). Rationalisation, charisma and accounting professionalisation: perspectives on the intra-professional conflict in Greece, 1993–2001. *Accounting, Organizations and Society*, 30(3), 195-221. ★
- Celentano, D. D., & Anderson, S. E. (1980). Conflicting perceptions of the healthprovider domain by new health professionals. *Social Science & Medicine. Part A: Medical Psychology & Medical Sociology*, 14(6), 645-652. ★
- Clegg, S. R., da Cunha, J. V., & e Cunha, M. P. (2002). Management paradoxes: A relational view. *Human Relations*, 55(5), 483-503.
- Coleman, P. T. (2011). *The five percent. Finding solutions to seemingly impossible conflicts*. New York: Public Affairs
- Conner, R. F., & Dickman, F. B. (1979). Professionalization of evaluative research: Conflict as a sign of health. *Evaluation and Program Planning*, 2(2), 103-109.
- Corwin, R. G. (1961). The professional employee: A study of conflict in nursing roles. *American Journal of Sociology*, 604-615. ★
- Coverdill, J. E., Carbonell, A. M., Cogbill, T. H., Fryer, J., Fuhrman, G. M., Harold, K. L., ... & Mellinger, J. D. (2011). Professional values, value conflicts, and assessments of the duty-hour restrictions after six years: a multi-institutional study of surgical faculty and residents. *The American Journal of Surgery*, 201(1), 16-23. ★
- Croft, J. (2015). NASA advances Single-Pilot Operations Concepts. *Aviation Week & Space Technology*, January 15-February 1
- Cross, M. A. K. D. (2013). Rethinking epistemic communities twenty years later. *Review of International Studies*, 39(01), 137-160.

- Curşeu, P. L., & Schruijer, S. G. (2010). Does conflict shatter trust or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict, and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14(1), 66-79.
- Dana, D. (2001). *Conflictoplossing*. Schoonhoven: Academic Service
- Dana, D. (2006). *Managing differences: how to build better relationships at work and home*. (4th ed.). MTI Publications.
- Davies, B., & Harré, R. (1990). Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 20(1), 43-63.
- De Dreu, C. K. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. *Using conflict in organizations*, 9-22.
- De Dreu, C. K. (2005). *Bang voor conflict?: de psychologie van conflicten in organisaties*. Koninklijke Van Gorcum.
- De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32(1), 83-107.
- De Dreu, C. K. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18.
- De Dreu, C. K., & Van Vianen, A. E. (2001). Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 309-328.
- De Jongh, (2013). *Group dynamics in the Citizens' Assembly on Electoral Reform*. (Doctoral dissertation). Universiteit Utrecht
- Dekker, S. (2011). The criminalization of human error in aviation and healthcare: A review. *Safety Science*, 49(2), 121-127.
- Dekker, S. (2012). *Drift into failure: from hunting broken components to understanding complex systems*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Dekker, S. (2012 -b). *Just culture: Balancing safety and accountability*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Dekker, S., & Nyce, J. M. (2014). There is safety in power, or power in safety. *Safety Science*, 67, 44-49.
- DelCampo, R. G., Rogers, K. M., & Hinrichs, A. T. (2011). The interface of work to family conflict and racioethnic identification: an analysis of Hispanic business professionals. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23(1), 55-71. ★
- Den Hertog, J. F., & van Sluijs, E. (1995). *Onderzoek in organisaties: een methodologische reisgids*. Van Gorcum.
- De Saint-Exupéry, A. (1959). *De kleine prins*. Rotterdam : Ad Donker. Eerste druk 1943 in Parijs en New York
- De Shazer, S. (1991). *Putting differences to work*. New York: W.W.Norton
- Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press.
- Deutsch, M. (2003). Cooperation and conflict. In M.A. West, D. Tjosvold & G. Smith (Ed.) *International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working* (pp. 9-42). John Wiley & Sons Ltd
- Deutscher, I., & Montague, A. (1956). Professional education and conflicting value systems: the role of religious schools in the educational aspirations of nursing students. *Social Forces*, 35, 126. ★
- Diels, J., Cunha, M., Manaia, C., Sabugosa-Madeira, B., & Silva, M. (2011). Association of financial or professional conflict of interest to research outcomes on health risks or nutritional assessment studies of genetically modified products. *Food Policy*, 36(2), 197-203. ★
- Dijkstra, A. (2007). *Resilience engineering and safety management systems in aviation*. Research Paper
- DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology*, 263-287.

Literatuur

- Djalng, T. (2015, 15 juni). Aantal vliegtuigen verdubbelt in twintig jaar. *Het Financiële Dagblad*.
- Dowd, C. N. (2010). Integrating CRM into an Airline's Culture: The Air Canada Process. . In: B. Kanki, R. Helmreich & J. Anca (Ed.). *Crew Resource Management* (pp. 379-398). Academic Press.
- Duong, V. N., & Hoffman, E. G. (1997, October). Conflict resolution advisory service in autonomous aircraft operations. In *Digital Avionics Systems Conference, 1997. 16th DASC., AIAA/IEEE* (Vol. 2, pp. 9-3). IEEE.
- Durkheim, E. (1977). *The division of labor in society*. Simon and Schuster.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review, 35*(2), 265-293.
- Dweck, C. S., & Ehrlinger, J. (2006). Implicit theories and conflict resolution. *The handbook of conflict resolution: Theory and practice, 2*, 317-330.
- Dyer, B., & Song, X. M. (1998). Innovation strategy and sanctioned conflict: a new edge in innovation?. *Journal of Product Innovation Management, 15*(6), 505-519.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*(1), 25-32.
- Elliot, F. R. (1979). Professional and family conflicts in hospital medicine. *Social Science & Medicine. Part A: Medical Psychology & Medical Sociology, 13*, 57-64. ★
- Elman, M. R., & Gilbert, L. A. (1984). Coping strategies for role conflict in married professional women with children. *Family Relations, 31*7-327. ★
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2010). An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior, 30*, 3-34.
- Emerson, R. M. (2011). From normal conflict to normative deviance: The micro-politics of trouble in close relationships. *Journal of Contemporary Ethnography, 40*(1), 3-38.
- Europese Commissie, persbericht 30-9-2013, *Eurocommissaris Kallas: stemming EP-commissie brengt nieuwe veiligheidsmaatregelen voor luchtvaart in gevaar*
- Evetts, J. (2003). The sociological analysis of professionalism occupational change in the modern world. *International Sociology, 18*(2), 395-415.
- Evetts, J. (2006). Short note: The sociology of professional groups new directions. *Current Sociology, 54*(1), 133-143.
- Evetts, J. (2013). Professionalism: Value and ideology. *Current Sociology, 61*(5-6), 778-796.
- Fairclough, N. (2005). Peripheral vision discourse analysis in organization studies: The case for critical realism. *Organization Studies, 26*(6), 915-939.
- Fischer, R., & Smith, P. B. (2004). Values and organizational justice performance-and seniority-based allocation criteria in the United Kingdom and Germany. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 35*(6), 669-688.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2001). *Excellent onderhandelen. The Harvard Negotiation Project*. Amsterdam: Business Bibliotheek.
- Flyvbjerg, B. (2000). Ideal theory, real rationality: Habermas versus Foucault and Nietzsche. In *Paper for the Political Studies Association's 50th Annual Conference, The Challenges for Democracy in the 21st Century*, London School of Economics and Political Science (pp. 10-13).
- Folger, J. P., & Bush, R. A. B. (1996). Transformative mediation and third-party intervention: Ten hallmarks of a transformative approach to practice. *Mediation Quarterly, 13*(4), 263-278.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977*. Pantheon.

- Foucault, M. (1989). *Discipline, toezicht en straf: de geboorte van de gevangenis*. Groningen: Historische Uitgeverij.
- Fournier, V. (1999). The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism. *The sociological Review*, 47(2), 280-307.
- Foushee, H. C., Lauber, J. K., Baetge, M. M., & Acomb, D. B. (1986). Crew factors in flight operations: III. *The operational significance of exposure to short-haul air transport operations*.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions-royal society of London series b Biological Sciences*, 1367-1378.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism, the third logic: on the practice of knowledge*. University of Chicago press.
- Gantt, S. P., & Agazarian, Y. M. (2004). Systems-centered emotional intelligence: Beyond individual systems to organizational systems. *Organizational Analysis*, 12(2), 147-169.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2002). *Good work: When excellence and ethics meet*. Basic Books.
- Gardner, H., & Shulman, L. S. (2005). The professions in America today: Crucial but fragile. *Daedalus*, 134(3), 13-18.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures: Selected essays* (Vol. 5019). Basic books.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1225.
- Gergen, K. J. (1999). *An invitation to social construction*. Sage.
- Gergen, K. J. (2009). *Relational being: Beyond self and community*. Oxford University Press.
- Gergen, M. M., & Gergen, K. J. (2006). Narratives in action. *Narrative Inquiry*, 16(1), 112-121.
- Gieles, F. (1992). *Conflict en contact: een onderzoek naar handelingsmogelijkheden voor groepsleiders bij botsingen en conflicten in de dagelijkse leefsituatie*. Delta Grafex.
- Gilbert, L. A., Holahan, C. K., & Manning, L. (1981). Coping with conflict between professional and maternal roles. *Family Relations*, 419-426. ★
- Ginnett, R. C. (1987). *First encounters of the close kind: The formation process of airline flight crews* (No. Afit/ci/nr-87-138d). Air Force Institute of Technology. Wright-Patterson School of Systems and Logistics.
- Ginnett, R. C. (1993). Crews as groups: Their formation and their leadership. In: B. Kanki, R. Helmreich & J. Anca (Ed.). *Crew Resource Management* (pp. 79-110), Academic Press.
- Glasl, F. (2013). Over de dynamiek van escalatie van 1981 naar nu.... *M&O classic, maart/ april*, p.54-70
- Goudswaard et al. (2005), Literatuurstudie naar de effecten van langer werken op productiviteit en gezondheid, *TNO kwaliteit van leven* (werkdokument)
- Gould, T. F. (1978). Value conflict and development: the struggle of the professional Zairian woman. *The Journal of Modern African Studies*, 16(01), 133-139. ★
- Gray, B., & Clyman, D. R. (2008). Difficulties Fostering Cooperative Agreements in Multiparty Negotiations. *International handbook of organizational teamwork and cooperative working*, 401.
- Greener, J., Douglas, F., & van Teijlingen, E. (2010). More of the same? Conflicting perspectives of obesity causation and intervention amongst overweight people, health professionals and policy makers. *Social Science & Medicine*, 70(7), 1042-1049. ★
- Gronn, P. (2008). The future of distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 141-158.
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal through reorganization: The value of inconsistencies between formal and informal organization. *Organization Science*, 20(2), 422-440.
- Gunz, S., & van der Laan, S. (2011). Actuaries, conflicts of interest and professional independence: The case of James Hardie Industries limited. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 583-596. ★

Literatuur

- Hall, R. H. (1968). Professionalization and bureaucratization. *American Sociological Review*, 92-104.
- Hall, R. H. (1983). Theoretical Trends in the Sociology of Occupations. *The Sociological Quarterly*, 24(1), 5-23.
- Harré, R. & Moghaddam, F.M. (2014). *Positioning theory*. In Bozatzis, N., Dragonas, T. (Ed.) *The Discursive Turn in Social Psychology*, 129-138. Ohio: Taos Institute
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2012). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press.
- Hayward, M. L., & Boeker, W. (1998). Power and conflicts of interest in professional firms: Evidence from investment banking. *Administrative Science Quarterly*, 1-22. ★
- Helmreich, R. L., Merritt, A. C., & Wilhelm, J. A. (1999). The evolution of crew resource management training in commercial aviation. *The International Journal of Aviation Psychology*, 9(1), 19-32.
- Helmreich, R. L., & Merritt, A. R. (1998). *Culture at work in aviation and medicine: National, organizational and professional influences*.
- Helmreich, R. L., & Foushee, H. C. (2010). Why CRM? Empirical and theoretical bases of human factors training. In: B. Kanki, R. Helmreich & J.Anca (Ed.). *Crew Resource Management (pp. 3-58)*, Academic Press.
- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2014). Singapore Airlines: Achieving sustainable advantage through mastering paradox. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886314522323.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources* Englewood Cliff.
- Hersted, L., & Gergen, K. J. (2013). *Relational leading*. Taos Institute Publications.
- Hignite, M. A., Margavio, T. M., & Chin, J. M. (2002). Assessing the conflict resolution profiles of emerging information systems professionals. *Journal of Information Systems Education*, 13(4), 315-324. ★
- Hitchcock, E. M., Dick, R. B., Russo, J. M., & Schmit, J. M. (2004). *Overtime and extended work shifts: recent findings on illnesses, injuries, and health behaviors* (Vol. 143, pp. 1-37). US Department of Health and Human Services, Centers for Disease Control and Prevention, National Institute for Occupational Safety and Health.
- Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Holleman, J. F. (1973). Trouble-cases and trouble-less cases in the study of customary law and legal reform. *Law and Society Review*, 585-609
- Hollnagel, E. (2006). "Resilience: the challenge of the unstable." In: *Resilience engineering: Concepts and precepts* / [ed] Erik Hollnagel, David D. Woods, Nancy Leveson, Aldershot, UK: Ashgate, 1, - 397
- Hollnagel, E. (2011). Prologue: the scope of resilience engineering. *Resilience engineering in practice: A guidebook*, xxix-xxxix.
- Hollnagel, E., Nemeth, C. P., & Dekker, S. (2008). *Resilience Engineering Perspectives, Volume 1: Remaining sensitive to the possibility of failure*.
- Høy, S., & Severinsson, E. (2010). Professional and cultural conflicts for intensive care nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 66(4), 858-867. ★
- Hung, Y. T. C., Dennis, A. R., & Robert, L. (2004, January). Trust in virtual teams: Towards an integrative model of trust formation. In *System Sciences, 2004. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on* (pp. 11-pp). IEEE.
- Humphreys, M., & Watson, T. J. (2009). Ethnographic practices: from 'writing-up ethnographic research' to 'writing ethnography'. *Organizational Ethnography: studying the complexities of everyday life*, 40-55.

- ICAO, *annual report 2011*, download www.icao.com, juli 2013
- Iedema, R., Degeling, P., White, L., & Braithwaite, J. (2004). Analysing discourse practices in organisations. *Qualitative Research Journal*, 4(1), 5.
- ILO, International Labour Office (2013). *Skills for Employment. Policy Brief*.
- Infrastructuur en Milieu, 2013, *Beantwoording schriftelijke vragen overleg Transportraad Werk- en rusttijden in de luchtvaart*, brief aan de voorzitter van de 2^e kamer
- Insko, C. A., Gilmore, R., Moehle, D., Lipsitz, A., Drenan, S., & Thibaut, J. W. (1982). Seniority in the generational transition of laboratory groups: The effects of social familiarity and task experience. *Journal of Experimental Social Psychology*, 18(6), 557-580.
- Jackson, M. C. (2009). Fifty years of systems thinking for management. *Journal of the Operational Research Society*, S24-S32.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed., p. 349). Boston: Houghton Mifflin.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.
- Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.
- Jehn, K. A. (1999). Diversity, Conflict, and Team Performances Summary of Program of Research. *Performance Improvement Quarterly*, 12(1), 6-19.
- Jensen, R. S. (1997). The boundaries of aviation psychology, human factors, aeronautical decision making, situation awareness, and crew resource management. *The International Journal of Aviation Psychology*, 7(4), 259-267.
- Johnson, B. (1992). *Polarity management: Identifying and managing unsolvable problems*. Human Resource Development.
- Johnson, B. (2014), Reflections: a perspective on paradox and its application to modern management. *Journal of Applied Behavioral Science*. 50: 206 - 212
- Joseph, N., & Alex, N. (1972). The uniform: A sociological perspective. *American Journal of Sociology*, 719-730.
- Kaptein, M., & Wallage, P. (2010). Assurance over gedrag en de rol van soft controls: een lonkend perspectief. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*. 8 (4), 623-632
- Kassing, J. (2011). *Dissent in organizations* (Vol. 4). Polity.
- Keller, R. (2011). The sociology of knowledge approach to discourse (SKAD). *Human Studies*, 34(1), 43-65.
- Kessler, M.E.H., (2013), *The Appreciative Inquiry Model*, Encyclopedia of Management Theory, Sage Publications
- Ketchum, L., & Trist, E. (1992). *All teams are not created equal: How employee empowerment really works*. Sage Publications.
- Keuning, D. & Wolters, M. (2007), *Structuur doorzien. Over ontwerp van organisatie structuren*. Prentice Hall
- Klein, K. J., Ziegert, J. C., Knight, A. P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic delegation: Shared, hierarchical, and deindividualized leadership in extreme action teams. *Administrative Science Quarterly*, 51(4), 590-621.
- Kloppenborg, M., van der Schoor, J. (2008). *Hoera een conflict! Waarom teams conflicten nodig hebben*. Amsterdam: Academic Service.
- KLM Flight Academy (2013), *De opleiding*, download www.pilootworden.nl, augustus 2013
- KNMG, VSNU (2009), *Nederlandse Artseneed*

Literatuur

- Kolb, D.M. & Bartunek, J.M. (1992). *Hidden conflict in organizations – discovering behind the scenes disputes*. New York: Sage publications
- Kong, G. W., Lok, I. H., Lam, P. M., Yip, A. S., & Chung, T. K. (2010). Conflicting perceptions between health care professionals and patients on the psychological morbidity following miscarriage. *Australian and New Zealand Journal of Obstetrics and Gynaecology*, 50(6), 562-567. ★
- Kruijthof, C. J. (2005). *Doctors' orders: Specialists' day to day work and their jurisdictional claims in Dutch hospitals* (Doctoral dissertation, Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG)).
- Kunaviktikul, W., Nuntasupawat, R., Srisuphan, W., & Booth, R. Z. (2000). Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay, and turnover of professional nurses in Thailand*. *Nursing & Health Sciences*, 2(1), 9-16. ★
- Kunneman, H. (1996). Normatieve professionaliteit: een appel. *Sociale interventie*, 5(3), 107-112.
- Kure, N. (2010). Narrative mediation and discursive positioning in organisational conflicts. *Explorations: An E-Journal of Narrative Practice*, 1(2), 24-35.
- Kure, N., & Winslade, J. (2010). A narrative approach to working with an organization in conflict. *Journal of Conflictology*, 1(1).
- Lang, M. (2009). Conflict management: A gap in business education curricula. *Journal of Education for Business*, 84(4), 240-245.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management review*, 24(4), 691-710.
- Laqueur, T. (2002). Boys in white: student culture in medical school. *BMJ*, 325(7366), 721.
- Larson, M.S.(1977), *The rise of professionalism, a sociological analysis*. Berkeley: University of California Press
- Latané, B. (2000). Pressures to uniformity and the evolution of cultural norms: Modeling dynamic social impact.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23(2), 325-340.
- Légaré, F., Graham, I. D., O'Connor, A. C., Aubin, M., Baillargeon, L., Leduc, Y., & Maziade, J. (2007). Prediction of health professionals' intention to screen for decisional conflict in clinical practice. *Health Expectations*, 10(4), 364-379. ★
- Leupen, J. (2014, 22 september), Overwerken is niet stoer en niet gezond, *Het Financiële Dagblad*
- Lewin, K. (1948). Resolving social conflicts. *Washington, DC: American Psychological Association*.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Lewis, G. H. (1985). Beyond the reef: role conflict and the professional musician in Hawaii. *Popular Music*, 5, 189-198. ★
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760-776.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: sharpening the focus and widening the scope. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 0021886314522322.
- Li, Y., Zhu, Z., & Gerard, C. M. (2012). Learning from conflict resolution: An opportunity to systems thinking. *Systems Research and Behavioral Science*, 29(2), 209-220.
- Llewellyn, K.N. & Hoebel, E.A., (1941). *The Cheyenne Way*. Oklahoma: University Press

- Maben, J., Latter, S., & Clark, J. M. (2006). The theory–practice gap: impact of professional–bureaucratic work conflict on newly-qualified nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 55(4), 465-477. ★
- Macdonald, K.M. (1995). *The sociology of the professions*. London: Sage publications
- Marks, M. A., DeChurch, L. A., Mathieu, J. E., Panzer, F. J., & Alonso, A. (2005). Teamwork in multiteam systems. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 964.
- Mastenbroek, W.F.G. (1991), *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Alphen aan den Rijn/Deurne: Samsom
- Mastenbroek, W.F.G. (2008), Het oerconflict in organisaties, De dynamiek van Hoog versus Laag. www.managementssite.nl
- Marmot, M. (2004). *The status syndrome: how social standing affects our health and longevity*. Macmillan
- Marmot, M. (2006). Health in an unequal world. *The Lancet*, 368(9552), 2081-2094.
- Martin, J. (2004). Organisational Culture, Research Paper No. 1847, Research Paper Series.
- Martin, J., Frost, P. J., & O'Neill, O. A. (2006). Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. *The handbook of organization studies*, 725-753.
- Maso, I. & Smaling, A. (1998). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Meppel: Boom
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- McEwen, W. J. (1956). Position conflict and professional orientation in a research organization. *Administrative Science Quarterly*, 208-224. ★
- Mckinney, E. H., Barker, J. R., Davis, K. J., & Smith, D. (2005). How Swift Starting Action Teams Get off the Ground. What United Flight 232 and Airline Flight Crews Can Tell Us About Team Communication. *Management Communication Quarterly*, 19(2), 198-237.
- Meyer, M., & Molyneux-Hodgson, S. (2010). Introduction: The dynamics of epistemic communities. *Sociological Research Online*, 15(2), 14.
- Meyers, P. V. (1985). Primary schoolteachers in nineteenth-century France: A study of professionalization through conflict. *History of Education Quarterly*, 21-40. ★
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 622-647.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1995). Swift trust and temporary groups. *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, 166.
- Mintzberg, H.(1988). *De wereld van onze organisaties*. Groningen: Wolters Noordhof
- Moeran, B. (2009). From participant observation to observant participation. *Organizational Ethnography: Studying the Complexity of Everyday Life*, 139-155.
- Moghaddam, F.M. & Harré, R., Lee, N. (2008). *Global conflict resolution through positioning analysis*. Springer
- Mooney, A. C., Holahan, P. J., & Amason, A. C. (2007). Don't take it personally: Exploring cognitive conflict as a mediator of affective conflict. *Journal of Management Studies*, 44(5), 733-758.
- Moore, J. B., & Kordick, M. F. (2006). Sources of conflict between families and health care professionals. *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 23(2), 82-91. ★
- Moorhead, G., Ference, R., & Neck, C. P. (1991). Group decision fiascoes continue: Space shuttle Challenger and a revised groupthink framework. *Human Relations*, 44(6), 539-550.
- Morrill, C. A. L. V. I. N. (1992). The private ordering of professional relations. *Hidden conflict in organizations: Uncovering behind-the-scene disputes*, 92-115.
- Morrill, C. (1995). *The executive way: Conflict management in corporations*. University of Chicago Press. ★
- Morrill, C., & Rudes, D. S. (2010). Conflict resolution in organizations. *Annual Review of Law and Social Science*, 6, 627-651.

Literatuur

- Mueller, P. S., Ottenberg, A. L., Hayes, D. L., & Koenig, B. A. (2011). "I felt like the angel of death": role conflicts and moral distress among allied professionals employed by the US cardiovascular implantable electronic device industry. *Journal of Interventional Cardiac Electrophysiology*, 32(3), 253-261. ★
- Mulder, M. (1977). *Omgaan met macht*. Amsterdam: Elsevier
- Mulder, M. (2004). *De logica van de macht*. Schiedam: Scriptum
- Mumby, D. K., & Clair, R. P. (1997). Organizational discourse. *Discourse as social interaction*, 2, 181-205.
- Murnighan, J.K. & Conlon, D.E. (1991), The dynamics of intense work groups: a study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36: 165-186
- Muzio, D., & Ackroyd, S. (2005). On the consequences of defensive professionalism: Recent changes in the legal labour process. *Journal of Law and Society*, 32(4), 615-642.
- Muzio, D., Kirkpatrick, I., & Kipping, M. (2011). Professions, organizations and the state: Applying the sociology of the professions to the case of management consultancy. *Current Sociology*, 59(6), 805-824.
- Nader, L. & Todd, H.F. (1978). *The disputing process – law in ten societies*. New York: Columbia University Press
- Nader, L. (2002). *The live of the law – anthropological projects*. Berkeley, Los Angeles, London: University of California Press
- NEA, Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden, TNO, CBS, Ministerie van SOZA en werkgelegenheid, 2008-2012
- Neal, M., & Morgan, J. (2000). The professionalization of everyone? A comparative study of the development of the professions in the United Kingdom and Germany. *European Sociological Review*, 16(1), 9-26.
- Nistelrooij, A. T. M. V. (1999). *Collectief organiseren: een sociaal-constructionistisch onderzoek naar het werken met grote groepen*. Utrecht: Lemma.
- Nistelrooij, V. A., & Wilde, D. R. (2008). *Voorbij verandermanagement: Whole scale change met de wind onder de vleugels*. Deventer: Kluwer.
- Nolin, J. (2008). *Science for the Professions*. University of Boras (No. 4). Report.
- Noordegraaf, M. (2007). From "Pure" to "Hybrid" professionalism Present-day professionalism in Ambiguous public Domains. *Administration & Society*, 39(6), 761-785.
- Noordegraaf, M. (2008). *Professioneel bestuur: de tegenstelling tussen publieke managers en professionals als' strijd om professionaliteit'*. Lemma.
- Noordegraaf, M. (2011). Risky business: How professionals and professional fields (must) deal with organizational issues. *Organization Studies*, 32(10), 1349-1371.
- NVVH, Nederlandse Vereniging voor Heelkunde, (2013) *Enquête onder 540 chirurgen naar Patiëntveiligheid*
- NWO, Nederlandse organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (2014). *Conflict & Veiligheid. Verslag Eindconferentie*.
- Octobre, S. (2001). Construction et conflits de la légitimité professionnelle: qualification et compétence des conservateurs de musée. *Sociologie du Travail*, 43(1), 91-109. ★
- Orasanu, J. M. (2010). Flight crew decision-making. In: B. Kanki, R. Helmreich & J.Anca (Ed.). *Crew Resource Management (pp. 147-179)*, Academic Press.
- Oshry, B. (1995), *Seeing systems*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

- Palmer, E. (1983). Conflict resolution maneuvers during near miss encounters with cockpit traffic displays. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting* (Vol. 27, No. 9, pp. 757-761). Sage Publications.
- Parlevliet, M. B. (2015). *Embracing concurrent realities: Revisiting the relationship between human rights and conflict resolution*. (Doctoral dissertation, Universiteit van Amsterdam).
- Pascale, R. T. (1990). *Managing on the Edge. How smart companies use conflict to stay ahead*. Simon and Schuster.
- Patton, M.Q. (2002), *Qualitative Research & Evaluation Methods, 3d edition*, Sage Publications
- Passenier, D. (2012), *Human error or human power? Politics of improvisation in aviation safety*. Master Thesis.
- Pauchant, T. C., & Mitroff, I. I. (1990). Crisis management: Managing paradox in a chaotic world. *Technological Forecasting and Social Change*, 38(2), 117-134.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 296-320.
- Pondy, L. R. (1992). Reflections on organizational conflict. *Journal of Organizational Behavior (1986-1998)*, 13(3), 257.
- Prego-Vazquez, G. (2007). Frame conflict and social inequality in the workplace: Professional and local discourse struggles in employee/customer interactions. *Discourse & Society*, 18(3), 295-335. ★
- Presseau, J., Francis, J. J., Campbell, N. C., & Sniehotta, F. F. (2011). Goal conflict, goal facilitation, and health professionals' provision of physical activity advice in primary care: an exploratory prospective study. *Implementation Science*, 6, 73. ★
- Rafaeli, A., & Pratt, M. G. (1993). Tailored meanings: On the meaning and impact of organizational dress. *Academy of Management Review*, 18(1), 32-55.
- Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations*. London: Quorum books
- Rahim, M. A., & Bonoma, T. V. (1979). Managing organizational conflict: A model for diagnosis and intervention. *Psychological Reports*, 44(3c), 1323-1344.
- Ramsbotham, O. (2005). The analysis of protracted social conflict: a tribute to Edward Azar. *Review of International Studies*, 31(01), 109-126.
- Reason, J. (1995). A systems approach to organizational error. *Ergonomics*, 38(8), 1708-1721.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. *BMJ*, 320(7237), 768-770.
- Remmerswaal, J. (2007), *Begeleiden van groepen*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Reuling, S., & Wefers Bettink, W. (2015, 27 januari). Mediationwet zal vooral bedrijfsleven helpen. *Het Financiële Dagblad*
- Roberts, K. H. (2009). Managing the unexpected: six years of HRO-literature reviewed. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 50-54.
- Roccas, S., & Brewer, M. B. (2002). Social identity complexity. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 88-106.
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1(1), 44-52.
- Rogers, D., Lingard, L., Boehler, M. L., Espin, S., Klingensmith, M., Mellinger, J. D., & Schindler, N. (2011). Teaching operating room conflict management to surgeons: clarifying the optimal approach. *Medical Education*, 45(9), 939-945.
- Rousseau, C. K. (2004). Shared beliefs, conflict, and a retreat from reform: The story of a professional community of high school mathematics teachers. *Teaching and Teacher Education*, 20(8), 783-796. ★

Literatuur

- Rusbult, C. E., Insko, C. A., & Lin, Y. H. W. (1995). Seniority-based reward allocation in the United States and Taiwan. *Social Psychology Quarterly*, 13-30.
- Schein, E. (1973). *Professional Education*. New York: McGraw-Hill
- Schilling, J. (2006). On the pragmatics of qualitative assessment. *European Journal of Psychological Assessment*, 22(1), 28-37.
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. USA: Basic books
- Schruijer, S. (1986). Intergroepsverhoudingen in organisaties. In: Von Grumbkow, J. (Ed.). *Werk en organisatie*. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Schruijer, S., & Vansina, L. (2007). Samenwerkingsrelaties over organisatiegrenzen, Theorie en praktijk. *Management en Organisatie, jaargang, 61*, 203-218.
- Schuilwerve, K. (2014), Bouwen op vertrouwen, *Opdebok*, blad van VNV, augustus/ september
- Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living with multiple paradigms the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of Management Review*, 21(2), 529-557.
- Schwartz-Shea, P., & Yanow, D. (2009). Reading and writing as method: In search of trustworthy texts. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. Kamsteeg (Ed.). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life (pp 56-82)*. Sage.
- Sciulli, D. (2005). Continental sociology of professions today: Conceptual contributions. *Current Sociology*, 53(6), 915-942.
- Scott, M.C. (2001). *The Professional Service Firm*. New York: John Wiley & Sons Ltd
- Sennett, R. (2008). *De ambachtsman. De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff
- Shaw, K., Timmons, S., & PGCAP, B. (2010). Exploring how nursing uniforms influence self image and professional identity. *Nursing Times*, 106(10), 21-23.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22(2), 63-75.
- Shin, J. H. (2008). Contingency, conflict, crisis: Strategy selection of religious public relations professionals. *Public Relations Review*, 34(4), 403-405. ★
- Suffler, M. L., Salas, E., Xavier, L. F., (2010). The design, delivery and evaluation of crew resource management training. In: B. Kanki, R. Helmreich & J. Anca (Ed.). *Crew Resource Management (pp. 205-232)*, Academic Press.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Simon, H. A. (1977). The structure of ill-structured problems. In *Models of Discovery* (pp. 304-325). Springer Netherlands.
- Sinnott, J.D. (1998), *The Development of Logic in Adulthood: Postformal Thought and Its Applications*, New York: Plenum Press
- Skjørshammer, M., & Hofoss, D. (1999). Physician in conflict: a survey study of individual and work-related characteristics. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 13(4), 211-216. ★
- Skjørshammer, M. (2001). Co-operation and conflict in a hospital: interprofessional differences in perception and management of conflicts. *Journal of Interprofessional Care*, 15(1), 7-18. ★
- Skjørshammer, M. (2001). Conflict management in a hospital-Designing processing structures and intervention methods. *Journal of Management in Medicine*, 15(2), 156-166. ★
- Skjørshammer, M. (2002). Understanding conflicts between health professionals: a narrative approach. *Qualitative Health Research*, 12(7), 915-931. ★
- Skjørshammer, M. (2003). Anger behaviour among professionals in a Norwegian hospital: antecedents and consequences for interprofessional cooperation. *Journal of Interprofessional Care*, 17(4), 377-388 ★
- Smaling, A (2013). Complexiteitsdenken en kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 18 (2), p. 89-98

- Smit, S. (2009). *Nieuwe logica gezocht!? Kwalitatief onderzoek naar de feitelijke en gewenste manier van organisatie van en controle op het werk van notarissen na de modernisatie van het notariaat*. (Master thesis). Vrije Universiteit.
- Song, M., Dyer, B., & Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 341-356.
- Sools, A. (2011). Narratief onderzoek. *F. de Boer & A. Smaling (Ed.)*. Kwalon, Boom Lemma Uitgevers.
- Sorensen, J. E., & Sorensen, T. L. (1974). The conflict of professionals in bureaucratic organizations. *Administrative Science Quarterly*, 98-106. ★
- Spanjersberg, M., A. van den Hoek, E. Veldhuijzen van Zanten en R. van Wingerden (2010), *Systeemdenken in de praktijk. De kunst van het verbinden*, Utrecht: Stili Novi
- Ståhl, C., Svensson, T., & Ekberg, K. (2011). From cooperation to conflict? Swedish rehabilitation professionals' experiences of interorganizational cooperation. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(3), 441-448. ★
- STECR (2014). Werkwijzer Arbeidsconflicten (versie 6) van de Stichting Expertisecentrum Participatie.
- Stein, S. A., Ingersoll, R. E., & Treadwell, T. W. (1995). Sociodrama and professional/ethical conflicts. *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama and Sociometry*, 48(1), 31-41. ★
- Steinberg, R. J., & Figart, D. M. (1999). Emotional labor since the managed heart. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 561(1), 8-26.
- Stollenwerck, H.A.J.(2014, 13 januari). Geen hiërarchie tussen ziekenhuisbestuur en specialisten, *Het Financiële Dagblad*
- Strauss, A., Schatzman, L., Ehrlich, D., Bucher, R., & Sabshin, M. (1963). The hospital and its negotiated order. *The Hospital in Modern Society*, 147(169), b52.
- Suedfeld, P., Guttieri, K., & Tetlock, P. E. (2005). io. Assessing Integrative Complexity at a Distance: Archival Analyses of Thinking and Decision Making. *The psychological assessment of political leaders: With profiles of Saddam Hussein and Bill Clinton*, 246.
- Sun, X., Gao, F., Yuan, X., & Zhao, J. (2011). Application of human modeling in multi-crew cockpit design. *Digital Human Modeling* (pp. 204-209). Berlin Heidelberg: Springer.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information/sur les sciences sociales*. Vol 13(2), 65-93.
- Taylor, K. M. (1992). Integrating conflicting professional roles: physician participation in randomized clinical trials. *Social Science & Medicine*, 35(2), 217-224. ★
- Ten Have, S., Haverhals, H.J.K., & Ten Have, W.D. (2013). Hard en soft controls: essentieel instrumentarium voor compliance officers en controllers. *Tijdschrift voor Compliance*. 2, 138-143
- Tesmer, B. A. (2010). Crew Resource Management (CRM) and Line Operations Safety Audit (LOSA). In: B. Kanki, R. Helmreich & J.Anca (Ed.). *Crew Resource Management* (pp. 285-300), Academic Press.
- Thomas, J. (1985). Force field analysis: A new way to evaluate your strategy. *Long Range Planning*, 18(6), 54-59.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237-246.
- Thomas, L. C., & Wickens, C. D. (2006). Display dimensionality, conflict geometry, and time pressure effects on conflict detection and resolution performance using cockpit displays of traffic information. *The International Journal of Aviation Psychology*, 16(3), 321-342.
- Thompson, J.D.(1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill
- Timmons, S., & East, L. (2011). Uniforms, status and professional boundaries in hospital. *Sociology of Health & Illness*, 33(7), 1035-1049.

Literatuur

- Tirado, F., & Gálvez, A. (2008). Positioning theory and discourse analysis: Some tools for social interaction analysis. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung*, 224-251.
- Tonkens, E. (2006). Het democratisch tekort van vraagsturing. *Beleid en Maatschappij*, 33(3), 186-95.
- Tsoukas, H. & Hatch, M. (2001) Complex thinking, complex practice: The case for a narrative approach to organizational complexity. *Human Relations* 54.8: 979-1013.
- Tucker, J. (1999). *The therapeutic corporation*. Oxford: University Press
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological bulletin*, 63(6), 384.
- Tullo, F. J. (2010). Teamwork and Organizational Factors. In: B. Kanki, R. Helmreich & J.Anca (Ed.). *Crew Resource Management (pp. 59-78)*, Academic Press.
- Universiteit van Humanistiek (2005), Humanisme en humaniteit in de 21^{ste} eeuw: onderzoeksprogramma van de Universiteit voor Humanistiek (2005-2010).
- Van der Fluit, M.E. (2013). *Praktijkverkenning conflictpreventie in een onderwijsorganisatie*. Researchpaper.
- Van der Scheer, W. (2013). *Onder Zorgbestuurders: Omgaan met bestuurlijke ambiguïteit in de zorg*. Instituut Beleid en Management Gezondheidszorg (iBMG).
- Van der Waal, K. (2009). Getting going: Organizing ethnographic fieldwork. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. Kamsteeg (Ed.). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life (pp 23-39)*. Sage.
- Van der Zouwen, T. (2011). *Building an evidence based practical guide to Large Scale Interventions*. (Doctoral dissertation). Eburon Uitgeverij BV.
- Van der Zouwen, T. (2015). *Handen en voeten geven aan duurzaam organiseren*. Lectorale rede.
- Van Dongen, H. J., Laat, W. A. M., & Maas, A. J. J. A. (1996). *Een kwestie van verschil: conflicthantering en onderhandeling in een configuratieve integratietheorie*. Eburon.
- Van Houten, D. (2009). Professionalisering en arbeidsdeling. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 15(2), 17-25.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. University of Chicago Press.
- Van Peursen, C.A. (1984), *De opbouw van de wetenschap*, Boom, Meppel, Amsterdam
- Verhaege, P. (2015). *Autoriteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Verheijen, F.M. (2002), *Flight Training and Pilot Employment*, Master thesis Air Transport Management, City University, London
- Viruly, A. (1934) *Alles ok! Draaien!*, Amsterdam: Andries Blitz Uitgeverij
- VNV (2012), *Jaarverslag 2012*, download www.vnv.nl, augustus 2013
- VNV (2013-1), *Uw belangen in net zulke vertrouwde handen*, wervingsbrochure voor leden, download www.vnv.nl, augustus 2013
- VNV (2013-2), *Verkeersvlieger worden*, download www.vnv.nl, augustus 2013
- Von Bertalanffy, L. (1968). *General System Theory*. New York: George Braziller
- Voortman, P. (2012). *Vertrouwen werkt: Over werken aan vertrouwen in organisaties*. Erasmus School of History, Culture and Communication (ESHCC).
- Watson, T. J. (2011). Ethnography, reality, and truth: The vital need for studies of 'how things work' in organizations and management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202-217.
- Watzlawick, P. & Helmick Beavin, J.& Jackson, D.D. (1975), *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*, Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Weggeman, M. (2007), *Leidinggeven aan professionals. Niet doen!*, Schiedam: Scriptum Management
- Weggeman, M. (16 mei 2015), *Schadelijk: de bedrijfseconoom en regelneef vervangt de hoofdingenieur*, NRC

- Wei, F. A. N., Ying, F. E. N. G., & Liangliang, W. U. (2009). The Stressors in Professional Women's Work-family Conflict: A Chinese Study. *Canadian Social Science*, 5(3), 62-67. ★
- Weick, K. E. (1990). The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571-593.
- Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 628-652.
- Weick, K. E. (2003). Positive organizing and organizational tragedy. *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 66-80.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Weick, K. & Sutcliffe, M. (2011), *Management van het onverwachte. Wat je kunt leren van high reliability organizations*. BBNC Uitgevers.
- Wharton, A. S., & Blair-Loy, M. (2002). The "Overtime Culture" in a Global Corporation A Cross-national Study of Finance Professionals' Interest in Working Part-time. *Work and Occupations*, 29(1), 32-63.
- Wildman, J. L., Shuffler, M. L., Lazzara, E. H., Fiore, S. M., Burke, C. S., Salas, E., & Garven, S. (2012). Trust development in swift starting action teams: A multilevel framework. *Group & Organization Management*, 1059601111434202.
- Wilensky, H. L. (1964). The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 137-158.
- Winslade, J. (2006). Mediation with a focus on discursive positioning. *Conflict Resolution Quarterly*, 23(4), 501-515.
- Winslade, J. & Monk, G. (2008), *Practicing narrative mediation, loosening the grip of conflict*, Jossey-Bass
- WODC (2009). Wetenschappelijk Onderzoeks en Documentatiecentrum, Ministerie van Veiligheid en Justitie, *Geschilbeslechtingdelta 2009, over verloop en afloop van (potentieel) juridische problemen van burgers*. Den Haag: Boom
- Wolfe, T. (1979), *The Right Stuff*, Farrar
- Wood, L.A. & Kroger, R.O. (2000), *Doing discourse analysis. Methods for studying action in talk and text*, Sage
- Xu, X., Wickens, C. D., & Rantanen, E. M. (2007). Effects of conflict alerting system reliability and task difficulty on pilots' conflict detection with cockpit display of traffic information. *Ergonomics*, 50(1), 112-130.
- Xu, X., & Rantanen, E. M. (2007). Effects of air traffic geometry on pilots' conflict detection with cockpit display of traffic information. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 49(3), 358-375.
- Ybema, S., & Kamsteeg, F. (2009). Making the familiar strange: A case for disengaged organizational ethnography. In S. Ybema, D. Yanow, H. Wels, & F. Kamsteeg (Ed.). *Organizational ethnography: Studying the complexity of everyday life (pp 101-119)*. Sage.
- Yin, R.K. (2012). *Applications of case study research*. Sage Publications
- Yohalem, A. M. (1979). *The careers of professional women: Commitment and conflict*. Allanheld Osmun.★
- Zoffmann, V. & Kirkevold, M. Life versus disease in difficult diabetes care: conflicting perspectives disempower patients and professionals in problem solving. *Qualitative Health Research* 15.6 (2005): 750-765. ★

Bijlagen

Bijlage 1: afkortingen

ATPL	Airline Transport Pilot Licence
BBC	British Broadcast Cooperation
CAO	Collectieve Arbeids Overeenkomst
CEO	Chief Executive Officer
Co	Copiloot
Coco	Co-copiloot, Second Officer, Cruise Relief Co-Pilot
CRM	Crew Resource Management. Oorspronkelijk Cockpit Resource Management
HF	Human Factor
HR	Human Resources
HRO	High Reliability Organization
ICA	Intercontinentaal
ICAO	International Civil Aviation Organization
KIWA	Keurings Instituut Waterleiding Artikelen. Richt zich nu op veel meer producten en diensten
KNMG	Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst
LOSA	Line Operations Safety Audit
NASA	National Aeronautics and Space Administration
NEA	Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden
NMI	Nederlands Mediation Instituut. Nu MfN: Mediation Federatie Nederland
NOvA	Nederlandse Orde van Advocaten
P&O	Personeel & Organisatie
PhD	Doctor of Philosophy
PSF	Professional Service Firm
SLA	Service Level Agreement
STAT	Swift Starting Action Team. Afkorting van STATIM wat onmiddellijk betekent.
UMC	Universitair Medisch Centrum
VN	Verenigde Naties
VNV	Vereniging van Nederlandse Verkeersvliegers
VSNU	De Vereniging van Universiteiten. Voormalige naam: Vereniging van Samenwerkende Nederlandse Universiteiten
WODC	Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum
ZZP	Zelfstandige Zonder Personeel

Bijlage 2: informatie per beroepsgroep

Keuze voor de 15 beroepen

Uitgangspunt van de tabel is de indeling van professionele beroepen naar ontstaansperiode van Watkins, Drury & Preddy (1992 in Nolin, 2008). Zij onderscheiden de volgende 5 subgroepen in Engeland:

Type professional	Voorbeeld
Pre-industrieel	artsen, advocaten
Industrieel	ingenieurs, chemici, accountants
Welvaartsstaat	onderwijzers, sociaal werkers
Onderneming	managers, business specialisten
Kennismaatschappij	Informatie-, communicatie- en media specialisten

Tabel b2.1.: Type professionals (Watkins, Drury & Preddy, 1992 in Nolin, 2008)

Voor het invullen van tabel 2.2. zijn binnen elke categorie drie beroepen gekozen die een hogere opleiding vragen. De keuze van de drie beroepen binnen elke categorie is geïnspireerd door bovenstaande tabel, relatief arbitrair en wordt hieronder toegelicht.

Voor de Pre-industriële periode heb ik gekozen voor de beroepen huisarts, advocaat en architect. Arts is een te algemene categorie omdat elk medisch specialisme een andere vereniging heeft en daarom heb ik daarbinnen een keuze gemaakt. Architect heb ik als derde beroep toegevoegd omdat het ook een van de oudste beroepen is.

Bij industrieel heb ik de accountants overgenomen uit bovenstaande tabel en daar twee andere beroepen aan toegevoegd die ook dankzij de industrialisatie zijn ontstaan. De komst van de drukpers gaf een impuls aan het beroep van journalist en de komst van machines zoals vliegtuigen leidde tot de vraag naar vliegers.

Bij welvaartsstaat heb ik bij Onderwijs gekozen voor de HBO-docent aangezien het HBO onderwijs na de Tweede Wereld Oorlog sterk is opgekomen (Atlas van het Onderwijs, Wikipedia). Daarnaast heb ik gekozen voor twee beroepen die gericht zijn op maatschappelijk en geestelijk welzijn namelijk dat van maatschappelijk werken en van psychotherapeut.

Bij Onderneming heb ik gekozen voor de twee topposities in ondernemingen, namelijk die van manager en commissaris. Hiernaast heb ik het beroep van bankier gekozen dat in principe in banken dat wil zeggen ondernemingen uitgeoefend wordt en sterk in ontwikkeling is.

Bij Kennismaatschappij heb ik drie beroepen gekozen die met informatie werken, namelijk ICT professionals, controllers en communicatie professionals.

Informatie verzameling per beroep

Per beroep heb ik een tabel ingevuld op basis van de kenmerken van Wilensky (1964) zoals verwoord in tabel 2.2. en aangevuld met het kenmerk permanente educatie. Voor het invullen heb ik op internet de website van de beroepsvereniging bezocht en heb ik daar eventueel contact mee opgenomen. Soms was er sprake van meerdere verenigingen en dat is in de betreffende tabel vermeld. De informatie is op 1-2-2015 voor het laatst bijgewerkt. Per kenmerk heb ik de volgende redenering gevolgd:

Kenmerk	Toelichting
Full time, hoofdberoep	<ul style="list-style-type: none"> – Wilensky gebruikt de term ‘full time’ om aan te geven dat een beroep geen bijberoep meer is maar hoofdberoep van de beoefenaar wordt – Gekozen is voor de term ‘hoofdberoep’ omdat dat parttime uitgeoefend kan worden – Wanneer een beroep doorgaans als hoofdberoep wordt uitgeoefend en/of een minimale tijdsbestedingseis kent dan is in tabel 2.3 een ster ingevuld. Als het als bijvak uitgeoefend kan worden ontbreekt de ster. Dit is bij HBO-docent het geval waar expliciet het belang van meerdere beroepen tegelijk wordt gepromoot evenals bij commissaris dat – hoewel beroepscommissarissen in opkomst zijn – als bijberoep uitgeoefend kan worden.
Hogere opleiding	<ul style="list-style-type: none"> – Indien voor het betreffende vakgebied een HBO of WO vakgebied en opleiding bestaat is een ster ingevuld. – In sommige gevallen wordt een HBO of WO opleiding aangevuld met een gereguleerde beroepsopleiding om kennis te verdiepen en stage te lopen.
Vereniging van beroeps-beoefenaren	<ul style="list-style-type: none"> – Indien er een of meer verenigingen zijn voor individuele beroepsbeoefenaren is een ster ingevuld. – Soms is lidmaatschap van een vereniging verplicht om het beroep uit te oefenen en soms niet. Dit onderscheid is hier niet gemaakt en het bestaan van een vereniging leidt tot een ster.
Wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> – Wetgeving is gesplitst in titel en register – Indien de titel van het beroep wettelijk beschermd is, is een ster ingevuld. – Indien er sprake is van een wettelijk register waar individuele beroepsbeoefenaren zijn geregistreerd is een ster ingevuld. Bij niet- wettelijke registers is dit niet gedaan.
Verplichte gedragscode	<ul style="list-style-type: none"> – Bij een verplichte gedragscode is een ster ingevuld. De woorden ethische en gedragscode worden beiden gebruikt en duiden op waarden, normen en regels waaraan gedrag moet voldoen – Soms is lidmaatschap van een vereniging verplicht (advocaten, accountants) en leidt dit tot het verplicht volgen van de code. – Een verplichte code kan echter ook zelfstandig voorkomen en losstaan van een vereniging zoals bij bankiers het geval is. – Verenigingen kunnen hun leden een code opleggen maar zelf niet verplicht zijn (architecten, journalisten, sociaal werkers). In dat geval is geen ster ingevuld.
Verplichte permanente educatie	<ul style="list-style-type: none"> – Bij verplichte permanente educatie is een ster ingevuld. – Soms is lidmaatschap van een vereniging verplicht (bijvoorbeeld artsen en advocaten) en leidt dit tot het verplicht volgen van permanente educatie – Verplichte permanente educatie kan echter ook losstaan van een vereniging zoals bij bankiers het geval is. – Verenigingen kunnen hun leden permanente educatie opleggen maar zelf niet verplicht zijn (sociaal werkers). In dat geval is geen ster ingevuld.

Tabel b2.2.: Gevolgde redenering per kenmerk

Op basis van voorgaande keuzen volgt nu per beroep de verzamelde informatie:

1. Huisarts

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	– Ja
Hogere opleiding	<ul style="list-style-type: none"> – WO opleiding – Gereguleerde beroepsopleiding, afgesloten met een artsexamen – Duur: master + 3 jaar stage.
Vereniging van beroepsbeoefenaren	<ul style="list-style-type: none"> – Landelijke Huisartsen Vereniging (LHV), Nederlands Huisartsen Genootschap (NHG), Koninklijke Nederlandse Maatschappij ter bevordering van de Geneeskunst (KNMG) – LHV heeft de volgende doelen: versterken van de strategische positie van de huisarts in de zorg, materiele belangenbehartiging, krachtenbundeling van de beroepsgroep, het verbeteren van de kwaliteit van huisartsenzorg en ondersteuning bij praktijkvoering. – NHG is de wetenschappelijke vereniging van huisartsen en heeft als doel een wetenschappelijk verantwoorde beroepsuitoefening door de huisarts te bevorderen. Door vertaling van wetenschap naar de huisartsenpraktijk wil het NHG bijdragen aan de professionalisering van de beroepsgroep. – De KNMG maakt zich sinds de oprichting in 1849 sterk voor de kwaliteit van de beroepsuitoefening en de volksgezondheid. De federatie richt zich op dossiers die de verschillende beroepsverenigingen overstijgen en voor alle artsen relevant zijn. – Lidmaatschap van LHV en NHG is niet verplicht. Lidmaatschap van KNMG volgt uit een federatielidmaatschap. – LHV heeft circa 12.000 leden, NHG circa 11.000 en KNMG circa 53.000 (info websites 1-2-2015)
Wetgeving	<p><u>Titel en register</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Wet uitoefening geneeskunde (1865), later BIG die titelbescherming, registratie en tuchtrecht van 8 beroepen in de gezondheidszorg waaronder dat van huisarts, regelt – KNMG voert registratie uit en de eerste inschrijving in het register is vijf jaar geldig – Om voor herregistratie in aanmerking te komen dienen huisartsen te voldoen aan eisen met betrekking tot werkzaamheden als huisarts, deskundigheidbevordering en deelname aan het visitatieprogramma
Verplichte gedrags code	<ul style="list-style-type: none"> – De arts is gehouden aan verschillende wettelijke regels zoals wetgeving mbt patiëntenrechten, abortus, euthanasie, etc. – De KNMG heeft deze regels vertaald in Gedragsregels voor artsen – Op het moment dat de arts zijn bul krijgt legt hij doorgaans de artseneed af en hiermee belooft hij zich aan de beroepsregels te houden. De eed is echter geen wettelijke verplichting meer.
Verplichte permanente Educatie	– Verplicht en gecontroleerd door KNMG
Bronnen	– Wikipedia, wet BIG, websites Bigregister, KNMG, LHV en NHG, mailwisseling NHG, Nederlandse artseneed (KNMG, VNSU, 2009), Gedragsregels voor artsen (KNMG 2013)

2. Advocaat

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	Ja
Hogere opleiding	<ul style="list-style-type: none"> – Gereguleerde beroepsopleiding, afgesloten met een examen – Duur: master + 3 jaar stage onder leiding van een ervaren patroon – Na succesvolle afronding van de opleiding en cursussen bij de regionale balie, kan de advocaat zijn beroep zelfstandig uitoefenen
Vereniging van beroepsbeoefenaren	<ul style="list-style-type: none"> – Advocaten zijn verplicht lid van de Nederlandse Orde van Advocaten (NOvA) – NOvA heeft de volgende taken: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Advocaten opleiden na hun rechtenstudie ▪ Beroeps- en gedragsregels opstellen zodat advocaten goed werk afleveren, goed opgeleid zijn én integer handelen ▪ Toezicht houden op de advocatuur ▪ Adviseren over wetgeving mbt advocatuur ▪ Communiceren over de advocatuur – Circa 17.000 leden (info website 1-2-2015)
Wetgeving	<p><u>Titel en register</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Advocatenwet uit 1952 regelt het beroep – Na de opleiding wordt een verzoek tot beëdiging ingediend bij de rechtbank, legt de advocaat een eed af en wordt hij ingeschreven bij het tableau – De titel is beschermd
Verplichte gedrags code	<ul style="list-style-type: none"> – Advocaat legt eed af bij beëdiging en belooft normen te volgen – Ook volgt hij de gedragsregels van de orde uit 1992 – Vanaf 2012 zijn er 5 kernwaarden in de advocatenwet opgenomen; een advocaat opereert onafhankelijk, partijdig, deskundig, integer, vertrouwelijk
Verplichte permanente Educatie	<ul style="list-style-type: none"> – Verplicht en gecontroleerd door de orde
Bronnen	<ul style="list-style-type: none"> – Wikipedia, advocatenwet, website NOvA

3. Architect

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	– Ja
Hogere opleiding	<ul style="list-style-type: none"> – Gereguleerde beroepsopleiding, afgesloten met een examen – Vanaf 2015 is er een verplichte tweejarige beroepservaringsperiode voor pas afgestudeerde academisch geschoolde architecten. Hierna kunnen zij zich inschrijven in het register en lid worden van de BNA.
Vereniging van beroepsbeoefenaren	<ul style="list-style-type: none"> – Bond van Nederlandse Architecten (BNA). Is een brancheorganisatie van architectenbureaus en tevens individuele beroepsorganisatie. Individuele beroepsorganisaties en de brancheorganisatie zijn in 1987 gefuseerd. – BNA staat voor het collectieve belang van de branche en werkt aan het versterken van bureaus door belangenbehartiging, het uitwisselen van kennis, het scheppen van goede condities voor het ondernemerschap en het faciliteren van netwerken – Lidmaatschap is niet verplicht; voorwaarde is inschrijving in het architectenregister – BNA heeft circa 1200 leden (Info website 1-2-2015) – Bij het architectenregister zijn circa 11.000 architecten geregistreerd (info website 1-2-2015)
Wetgeving	<p data-bbox="428 848 587 875"><u>Titel en register</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Wet Architectentitel (1988) beschermt de titels architect, stedenbouwkundige, tuin- en landschapsarchitect en interieurarchitect – Alleen zij die staan ingeschreven in het architectenregister mogen de titel voeren waaronder ze staan ingeschreven – Inschrijving is zonder herregistratie – De wet beschermt de titel maar niet het beroep van architect. Iedereen mag de genoemde beroepen uitoefenen
Verplichte gedragscode	– Niet verplicht. Leden van de BNA volgen echter de gedragsregels BNA (1998)
Verplichte permanente Educatie	– Geregistreerde architecten moeten jaarlijks 16 uur besteden aan bij- en nascholing
Bronnen	– Wikipedia, wet op architectentitel, website Architectenregister en BNA

4. Register Accountant

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	— Ja
Hogere opleiding	— Gereguleerde beroepsopleiding, afgesloten met een examen — Duur: master + postmaster accountancy + 3 jaar praktijkstage — De eindtermen van de opleidingen voldoen aan de Europese richtlijn 2006/43/EG
Vereniging van beroepsbeoefenaren	— Na hun opleiding schrijven accountants zich in bij het register, beheerd door de beroepsvereniging NBA (Nederlandse beroepsorganisatie van accountants) — NBA is de bij wet ingestelde organisatie die onder andere belast is met het bevorderen van de goede beroepsuitoefening van haar leden. — NBA speelt een belangrijke rol bij de opleiding en permanente educatie, beheert het register en bevordert de kwaliteit van het werk door standaarden op te stellen — NBA is aangesloten bij de International Federation of Accountants (IFAC) — NBA heeft circa 21.300 leden (RA en AA, kerncijfers 2013)
Wetgeving	<u>Titel en register</u> — Sinds 1962 bestaat de wet op de registeraccountants. De titel registeraccountant mag alleen gevoerd worden door accountants, ingeschreven bij het register van de NBA <u>Overig</u> — Sinds 1928 is het wettelijk voorgeschreven dat grote ondernemingen beschikken over een verklaring van een accountant over de getrouwheid van hun jaarrekening. Sinds 1978 geldt dit ook voor middelgrote ondernemingen. — Sinds 2005 is de wet toezicht accountantsorganisaties aangenomen die stelt dat niet alleen accountants als individu maar ook de organisaties waar ze werken aan bepaalde eisen moeten voldoen. Om hun werk uit te voeren bij grotere klanten hebben ze een vergunning nodig, te verkrijgen bij de Autoriteit Financiële Markten
Verplichte gedragscode	— Verplicht en vastgelegd in de Verordening Gedrags- en Beroepsregels (VGBA). Vijf beginselen moeten gerespecteerd worden, namelijk: integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, betrouwbaarheid en professionaliteit
Verplichte permanente Educatie	— Verplicht en gecontroleerd door NBA
Bronnen	— Wikipedia, websites NBA, mailwisseling NBA

5. Journalist

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	– Ja
Hogere opleiding	– HBO en WO opleiding voor journalistiek
Vereniging van beroepsbeoefenaren	<ul style="list-style-type: none"> – Nederlandse Vereniging van journalisten (NVJ) – De NVJ komt op voor de belangen van degenen die dit vak beoefenen: journalisten, fotografen, programmamakers, redacteuren, bladenmakers, webmasters, voorlichters. – De NVJ ijvert voor persvrijheid, vakbekwaamheid, goede arbeidsvoorwaarden en redelijke tarieven als basisvoorwaarden voor het bedrijven van zuivere journalistiek. Met goede cao's, redactiestatuten, verzekeringen, auteursrechttoeslagen en juridische bijstand biedt de NVJ journalisten de mogelijkheid vrijuit te spreken, schrijven en fotograferen. – Leden krijgen persoonlijk advies en kunnen hun kennis en vaardigheden aanscherpen via de NVJ Academy. – Lidmaatschap is niet verplicht – Circa 7400 leden (7.398 volgens jaarverslag 2013)
Wetgeving	<p><u>Titel en register</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Geen beschermde titel en geen register <p><u>Overige wetgeving</u></p> <ul style="list-style-type: none"> – Een journalist heeft verschoningsrecht en mag conform Europese jurisprudentie zijn bronnen beschermen
Verplichte gedragscode	<ul style="list-style-type: none"> – Geen verplichte gedragscode – Journalisten zijn net als andere burgers gehouden aan artikel 7 van de grondwet dat vrije meningsuiting inperkt. Verdergaande regels of een code zou professionele journalisten in een achtergestelde positie brengen ten opzichte van andere burgers en daarom schrijft de NVJ geen code voor – Wel is door de jaren heen een aantal ethische codes opgesteld, die algemeen geaccepteerd worden als ethische regels van het vak
Verplichte permanente Educatie	– Niet verplicht
Bronnen	– Wikipedia, website NVJ, mailwisseling NVJ

6. Verkeersvlieger

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	– Ja
Hogere opleiding	– Gereguleerde beroepsopleiding, afgesloten met een examen – Hogere beroepsopleiding, erkend door de overheid en gebaseerd op internationale standaarden – Opleiding is noodzakelijk om het beroep te mogen uitoefenen en levert een brevet op
Vereniging van beroepsbeoefenaren	– Vereniging van Nederlandse Verkeersvliegers (VNV) met als doel: – Bevorderen van de veiligheid in de burgerluchtvaart – Behartigen van de belangen van de leden – Verhogen van de professionaliteit van verkeersvliegers – Volledige leden zijn in dienst bij een door de VNV erkend bedrijf – Totaal 4952 leden in 2015
Wetgeving	<u>Titel en register</u> – Verkeersvliegers in de EU moeten over een brevet beschikken dat is afgegeven op basis van EU eisen mbt theorie, praktische vaardigheden en fysieke paraatheid – Brevethouders zijn geregistreerd bij de Inspectie van Verkeer en Waterstaat – Brevetten zijn beperkt geldig en worden halfjaarlijks verlengd – De verlenging geschiedt op basis van een proeve van bekwaamheid en medische keuring
Verplichte gedrags code	– Enkele wettelijke voorschriften zoals gezagvoering
Verplichte permanente Educatie	– Verplicht om voor verlenging van het brevet in aanmerking te komen
Bronnen	– Wikipedia, websites VNV, EASA, mailwisseling met VNV

7. Docent HBO onderwijs

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	– Hoeft niet. Veel hogescholen zijn juist op zoek naar mensen die actief zijn in het werkveld zodat ze actuele ervaringen kunnen inbrengen
Hogere opleiding	– Docenten hebben een HBO of WO opleiding gevolgd in het vakgebied dat zij doceren – Voor het verkrijgen van een vaste aanstelling dienen zij doorgaans een basiskwalificatie in didactische vaardigheden te behalen.
Vereniging van beroepsbeoefenaren	– Nvt – Aantal HBO docenten: 18.932,3 Fte in 2012
Wetgeving	– Geen beschermde titel of register van docenten
Verplichte gedrags code	– nvt
Verplichte permanente Educatie	– nvt
Bronnen	– www.werkeninhethbo , Vereniging voor Hogescholen

8. Maatschappelijk werker

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	– Ja
Hogere opleiding	– HBO opleiding
Vereniging van beroepsbeoefenaren	– Nederlandse Vereniging van Maatschappelijk Werkers (NVMW) – NVMW is het platform en netwerk van maatschappelijk werkers en andere aangesloten professionals. De beroepsvereniging wil de groep zichtbaar maken, haar geluid vertolken, de kwaliteit van het beroep borgen en kennisoverdracht mogelijk maken. – Lidmaatschap is niet verplicht – Aantal leden: circa 4000 (info website 1-2-2015)
Wetgeving	– Vrijwillig beroepsregister BAMW (beroepsregister voor agogisch en maatschappelijk werkers)
Verplichte gedrags code	– Verplicht voor leden NVMW en geregistreerden in BAMW
Verplichte permanente Educatie	– Verplicht voor leden NVMW en geregistreerden in BAMW
Bronnen	– Websites NVMW en BAMW

9. Manager

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	– Ja
Hogere opleiding	– HBO en WO opleidingen in bedrijfs- of bestuurskunde, Master of Business Administration
Vereniging van beroepsbeoefenaren	– Algemene verenigingen zoals Nederlands Centrum voor Commissarissen en Directeuren of Nederlandse Vereniging van Interim Managers – Branchegerichte verenigingen bijvoorbeeld voor managers van woningcorporaties, patiëntenzorg, waterschappen
Wetgeving	– Titel en register – Geen beschermde titel en geen wettelijk register
Verplichte gedrags code	– Niet verplicht tenzij een vereniging dit voorschrijft
Verplichte permanente Educatie	– Niet verplicht tenzij een vereniging dit voorschrijft
Bronnen	– Wikipedia, websites

10. Psychotherapeut

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	<ul style="list-style-type: none"> – Ja – Minimale tijdsbesteding: in vijf jaar moet 3120 uur als psychotherapeut gewerkt worden om geregistreerd te blijven
Hogere opleiding	<ul style="list-style-type: none"> – Postdoctorale beroepsopleiding die circa vier jaar duurt en bestaat uit het opdoen van praktijkervaring – Toegelaten worden degene die artsexamen hebben gedaan of zij die doctoraal/ master hebben in psychologie, pedagogiek of gezondheidswetenschappen
Vereniging van beroepsbeoefenaren	<ul style="list-style-type: none"> – Geregistreerde psychotherapeuten en zij die de opleiding volgen kunnen lid worden van de NVP. Lidmaatschap is niet verplicht. – Ook is er een Landelijke vereniging voor vrijgevestigde psychotherapeuten, de Lvvp. Het bestuur bepaalt wie lid kan worden. Lidmaatschap is niet verplicht – Beide organisaties zetten zich in voor het beroep – De NVP heeft circa 1800 leden (website 1-2-2015) en de Lvvp 2185 in 2015
Wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> – Titel en register – Wet BIG van 1993 regelt titelbescherming, registratie en tuchtrecht van 8 beroepen in de gezondheidszorg waaronder dat van psychotherapeut – Na de opleiding is inschrijven in het register mogelijk – Herregistratie is mogelijk als aan de werkervaring- en of scholingsseis voldaan wordt
Verplichte gedragscode	<ul style="list-style-type: none"> – Beroepscode voor psychotherapeuten (NVP, 2007) verplicht voor alle psychotherapeuten van het BIG register
Verplichte permanente Educatie	<ul style="list-style-type: none"> – Verplicht op grond van de gedragscode
Bronnen	<ul style="list-style-type: none"> – Wikipedia, websites NVP, NVVP, BIG register, mailwisseling NVP

11. Bankier hypotheek

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	– Ja
Hogere opleiding	<ul style="list-style-type: none"> – Post MBO/ HBO beroepsopleiding. Sinds 2014 is er een nieuw vakbekwaamheidsbouwwerk voor alle bankmedewerkers die adviseren over producten zoals hypotheek – Om bijvoorbeeld hypotheekadviseur, vermogensadviseur of pensioenadviseur te worden moeten WFT (wet financieel toezicht) opleidingen gevolgd worden – Meerdere kwalificaties kunnen behaald worden door één persoon
Vereniging van beroepsbeoefenaren	– nvt
Wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> – Titel en register – Alleen personen die een bepaalde WFT opleiding gevolgd hebben mogen de betreffende activiteiten uitvoeren (vorm van titelbescherming) – Er is geen verplicht register van individuele bankiers, wel een vrijwillig persoonsregister DSI (Deskundigheid, Screening, Integriteit). Met registratie kunnen bankiers laten zien dat zij de gedragsregels voor het adviseren over financiële producten serieus nemen en voldoen aan opleidings- en ervaringseisen
Verplichte gedragscode	– Bankierseed, verplicht vanaf 2015/2016 voor alle bankmedewerkers
Verplichte permanente Educatie	– Een maal per 3 jaar een PE toets voor WFT opgeleide adviseurs
Bronnen	– Wikipedia, websites Rijksoverheid, DSI, CDFD

12. ICT professional

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	– Ja
Hogere opleiding	– HBO –WO opleiding informatica
Vereniging van beroepsbeoefenaren	<ul style="list-style-type: none"> – Ngi-NGN: Nederlands platform voor ICT professionals – Ngi-NGN bestaat sinds 1959 en is een onafhankelijk platform waar leden hun kennis verdiepen en hun netwerk onderhouden. – Aantal leden: tussen 5000- 10.000 – Het totaal aantal ICT professionals bedraagt circa 200.000 (schatting Ngi-NGN)
Wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> – Titel en register – Geen beschermde titel en geen wettelijk register – Vrijwillig beroepsregister, beheerd door Ngi-NGN
Verplichte gedragscode	– Niet verplicht tenzij geregistreerd bij Ngi-NGN
Verplichte permanente Educatie	– Niet verplicht tenzij geregistreerd bij Ngi-NGN
Bronnen	– website van en contact met Ngi-NGN

13. Commissaris

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	<ul style="list-style-type: none"> – Beroepscommissarissen komen voor maar dit beroep kan ook als bijvak worden uitgeoefend naast een ander beroep – Per 2013 is het aantal toezichthouderschappen/commissariaten per persoon wettelijk beperkt; de wet beoogt zo de kwaliteit van toezicht te verbeteren
Hogere opleiding	<ul style="list-style-type: none"> – Geen gereguleerde beroepsopleiding, afgesloten met een examen
Vereniging van beroepsbeoefenaren	<ul style="list-style-type: none"> – Algemene verenigingen zoals Nederlands Centrum voor Commissarissen en Directeuren en het Nederlands Kenniscentrum voor Commissarissen en Toezichthouders – Branchegerichte verenigingen voor toezichthouders, bijvoorbeeld in de zorg, het onderwijs en de culturele sector
Wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> – Titel en register – Geen beschermde titel en geen wettelijk register – Sinds 2012 worden commissarissen van financiële instellingen getoetst op geschiktheid door de Nederlandse Bank
Verplichte gedragscode	<ul style="list-style-type: none"> – Niet verplicht. Sommige verenigingen schrijven een code voor
Verplichte permanente Educatie	<ul style="list-style-type: none"> – Niet verplicht. Verenigingen bieden meestal cursussen
Bronnen	<ul style="list-style-type: none"> – Wikipedia, websites NCD, VCTE, NVTZ, VTW, mail NCD

14. Register controller

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	<ul style="list-style-type: none"> – Ja
Hogere opleiding	<ul style="list-style-type: none"> – HBO –WO opleiding informatica
Vereniging van beroepsbeoefenaren	<ul style="list-style-type: none"> – Ngi- NGN: Nederlands platform voor ICT professionals – Ngi-NGN bestaat sinds 1959 en is een onafhankelijk platform waar leden hun kennis verdiepen en hun netwerk onderhouden. – Aantal leden: tussen 5000- 10.000 – Het totaal aantal ICT professionals bedraagt circa 200.000 (schatting Ngi-NGN)
Wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> – Titel en register – Geen beschermde titel en geen wettelijk register – Vrijwillig beroepsregister, beheerd door Ngi-NGN
Verplichte gedragscode	<ul style="list-style-type: none"> – Niet verplicht tenzij geregistreerd bij Ngi-NGN
Verplichte permanente Educatie	<ul style="list-style-type: none"> – Niet verplicht tenzij geregistreerd bij Ngi-NGN
Bronnen	<ul style="list-style-type: none"> – website van en contact met Ngi-NGN

15. Communicatie professional

Kenmerk	Toelichting
Hoofdberoep	– Ja
Hogere opleiding	– HBO en WO opleiding communicatie
Vereniging van beroepsbeoefenaren	<ul style="list-style-type: none"> – Logeion – De eerste voorloper van Logeion bestaat sinds 1946. In dat jaar werd het Nederlands Genootschap voor Public Relations (NGPR) opgericht dat later Beroepsvereniging voor Communicatie (BvC) werd. Eind 2005 gingen BvC en de Vereniging voor Overheidscommunicatie (VVO) samen verder onder de naam Logeion. – Logeion brengt vakgenoten werkzaam bij overheid, bedrijfsleven, onderwijs en consultancy op één open en laagdrempelig platform bijeen. Het wil alle communicatieprofessionals in Nederland verbinden en heeft als missie een sterke professionalisering en profilering van het communicatie vak en de beroepsgroep. Hiervoor wordt interactie en kennisuitwisseling bevorderd. – Aantal leden: 3250 (website 1-2-2015)
Wetgeving	<ul style="list-style-type: none"> – Titel en register – Geen beschermde titel en geen wettelijk register
Verplichte gedragscode	– nvt
Verplichte permanente Educatie	– nvt
Bronnen	– website Logeion

Bijlage 3: Interviewverzoek ziekenhuis

Onderwerp: interviewverzoek

Geachte ..,

Eva van der Fluit⁴⁰ voert een promotieonderzoek uit naar *eerste hulp bij conflict* en gaat daarover interviews houden in onze organisatie. Wij hebben met haar een representatieve groep van personen geïdentificeerd en in dit kader benaderen wij u.

De vraag is of u aan een interview wilt meewerken dat circa 1,5 uur duurt. Doel van dit gesprek is in kaart te brengen wat u als conflict beschouwt en welke reacties dit bij u oproept. Het interview is vertrouwelijk van aard en wordt opgenomen.

Eva zal binnenkort contact met u opnemen om te polsen of u wilt meewerken en zal dan een afspraak met u maken. Na afloop van de interviews volgt een tussenrapportage die u als geïnterviewde uiteraard ontvangt.

Doel van dit promotieonderzoek is te onderzoeken hoe organisaties meer kunnen profiteren van de voordelen van conflicten en minder last hebben van de nadelen. Gezien dit belang stellen we het erg op prijs als u aan het interview wilt meewerken.

Met vriendelijke groet,

Vertegenwoordiger UMC

⁴⁰ Eva is management consultant, gespecialiseerd in professionele organisaties en buitenpromovendus aan de faculteit Bestuurs- en Organiseringswetenschap in Utrecht.

Bijlage 4: Vragenlijst ziekenhuis

Vragen

Algemeen

- Uit TNO onderzoek blijkt dat:
 - 1 op de 4 medewerkers een conflict met een collega heeft
 - 1 op de 5 met zijn direct leidinggevende
 - 1 op de 10 met zijn werkgever
- Herkent u deze cijfers in uw organisatie?
- Hoe definieert u conflict op het werk?
- Welke voorbeelden kent u: waar gaat het over en wie zijn daarbij betrokken?
- Wat is de top 3 in deze organisatie?

Eigen voorbeeld

- Bij welke conflict bent u betrokken?
 - Wat was er aan de hand?
 - Wat ging er in u om?
 - Wat heeft u wel/ niet gedaan?
 - Wat was de uitkomst?
 - Heeft u gebruik gemaakt van hulp?
- Welk soort hulp zou helpen?

Vragen die er later bij zijn gekomen

- Waarom lijken interne conflicten meer aandacht te krijgen?
- Wat kenmerkt een constructieve aanpak van conflict?

Bijlage 5 : Interview verzoek vliegers

Geachte heer/ mevrouw,

Eva van der Fluit⁴¹ voert een promotieonderzoek uit naar *conflicthantering door professionals* en gaat daarover interviews houden in onze organisatie. Wij hebben met haar een representatieve groep van personen geïdentificeerd en in dit kader benaderen wij u.

De vraag is of u aan een interview wilt meewerken dat maximaal 1,5 uur duurt en op locatie A of B kan plaatsvinden. Doel van dit gesprek is in kaart te brengen hoe u met conflict omgaat en welke strategie u wanneer gebruikt. Het interview is vertrouwelijk van aard en wordt opgenomen. De VNV is bekend met dit onderzoek.

Eva zal binnenkort contact met u opnemen om te polsen of u wilt meewerken en zal dan een afspraak met u maken. Na afloop van het interview zal ze een verslag maken dat aan u wordt voorgelegd ter goedkeuring. Op basis van alle interviews in onze organisatie zal ze een notitie maken van haar bevindingen die u als geïnterviewde uiteraard ontvangt.

Doel van dit promotieonderzoek is in kaart te brengen wat natuurlijke, effectieve praktijken zijn om met conflict om te gaan. Hiermee kunnen personen en organisaties meer profiteren van de voordelen van conflict en minder last hebben van de nadelen. Gezien dit belang stellen we het erg op prijs als u aan het interview wilt meewerken.

Met vriendelijke groet,

VLIEGDIENT

Head of Training

⁴¹ Eva is management consultant, gespecialiseerd in professionele organisaties en buitenpromovendus aan de faculteit Bestuurs- en Organiseringswetenschap in Utrecht.

Bijlage 6: vragenlijst vliegers

Introductie

Ik ben Eva van der Fluit en doe een promotieonderzoek naar conflict bij professionals bij de Universiteit Utrecht.

Conflict is uitvoerig bestudeerd maar er is nog niet zoveel bekend over de beginfase van conflicten en daar focust mijn onderzoek zich op. Omdat conflicten onvermijdelijk zijn als er intensief wordt samengewerkt, ben ik zeer geïnteresseerd in uw ervaringen als piloot.

Voor de effectiviteit van het gesprek wil ik dit graag opnemen als u daar mee instemt. Ook zal ik aantekeningen maken. Het gesprek is vertrouwelijk en daarom ontkoppel ik uw naam van de data bij de verwerking en wis ik de band zodra de data verwerkt zijn. Eventuele citaten in mijn eindverslag zijn niet te herleiden tot u als persoon. Gaat u hiermee akkoord?

Na afloop van het gesprek maak ik een verslag dat ik graag aan u voorleg zodat u kunt checken of uw verhaal goed weergegeven is. Is dat akkoord? Heeft u vragen of opmerkingen voordat we beginnen?

Het interview bestaat uit een aantal algemene vragen en daarna zoem ik graag met u in op een aantal specifieke voorbeelden van beginnend conflict uit uw eigen praktijk. Eerst graag nog even wat persoonlijke gegevens.

Persoonlijke gegevens

- Leeftijd, Nationaliteit, Opleiding
- Rang, Vlieg lijn

Algemene vragen

1. Wat kunt u mij vertellen over wat uw beroep voor u betekent?
2. Wat kunt u mij vertellen over samenwerking in de cockpit?
 - a. Hoe gaat dat?
 - b. Tevreden erover? Waarom niet. Wel?
 - c. Hoe belangrijk is het?
 - d. In welke mate streven u en uw collega dezelfde doelen na?
 - e. Op welke wijze bent u afhankelijk van elkaar?
3. Wat kunt u mij vertellen over hiërarchie in de cockpit?
 - a. De captain is de leider en de copiloot de volger: wat betekent dit in de praktijk?
4. Wat kunt u mij vertellen over wat conflict voor u betekent?
 - a. Welk beeld roept het bij u op? Metafoor?
5. Geldt dit ook voor conflict in de cockpit? Komt dat wel eens voor? Definitie? Voorbeelden?

Vragen cases

Mijn onderzoek richt zich op beginnend conflict. Beginnend conflict heb ik gedefinieerd als de situatie waarin een van de partijen zijn meningsverschil bekend maakt aan de andere partij. Beiden worden zich dus bewust van de tegenstelling. Graag wil ik in dit interview in kaart brengen hoe dit gebeurt en wat het gevolg is.

1. Heeft u een voorbeeld van een recent beginnend conflict? (geïnterviewde eerst vrij laten praten, doorvragen)
2. Wat kunt u vertellen over de aard van het meningsverschil?
3. Wat kunt u vertellen over de betrokken collega ('s)?
4. Hoe is het meningsverschil door u (of de ander) aangekaart?
5. Wat kunt u vertellen over uw gedachten op dat moment?
6. Wat kunt u vertellen over uw gevoelens op dat moment?
7. Wat kunt u vertellen over uw gedrag op dat moment?
8. Heeft u uw mening volledig uitgedrukt? Waarom wel, niet
9. Wat was het effect van de wijze waarop het meningsverschil is aangekaart?
10. In welke mate bent u tevreden over de uitkomst? Waarom wel, niet....
11. In welke mate wilt u in toekomst met deze collega samenwerken?
12. Heeft u nog andere voorbeelden van beginnend conflict? Zo ja, vraag 2 t/m 11
13. We hebben een aantal voorbeelden besproken en gezien dat beginnend conflict soms escaleert en soms niet. Wat is volgens u het belangrijkste verschil tussen die situaties?

Is er iets niet aan de orde gekomen waarvan u vindt dat het wel belangrijk is?

Heeft u nog vragen?

Bijlage 7: observatieverslag vlucht

Inleiding

In deze bijlage vindt een beschrijving plaats van een vlucht in Europa. Doel is inzicht te geven in de dagelijkse activiteiten van vliegers. Het hoofd training heeft een captain bereid gevonden om mee te werken aan het onderzoek en mij te accepteren als observator in de cockpit. De betreffende captain is chef vlieger en stuurt een divisie aan van een paar honderd vliegers. Zelf vliegt hij 250 uur per jaar⁴². Ter voorbereiding op de vlucht heeft hij me uitgenodigd voor een kennismakingsgesprek op kantoor. Dit verbaast me niet want uit de interviews heb ik begrepen dat vliegers zo min mogelijk aan het toeval overlaten. Na afloop van het gesprek informeert hij de copiloot over mijn aanwezigheid. Op de betreffende dag hebben ze samen al een vlucht gemaakt en vlieg ik mee met hun tweede vlucht. We ontmoeten elkaar om 16.00 uur in de vertrekhal.

Vertrekhal Schiphol: 15.45 uur

Er zitten al enkele passagiers in de vertrekhal te wachten als ik aankom. Vrij snel daarna komen twee grondstewardessen aan die de computers aanzetten. De vlucht heeft 20 minuten vertraging volgens het beeldscherm. Passagiers druppelen de vertrekhal binnen en de cabinecrew die uit vier stewardessen bestaat, komt aan. Ze begroeten de passagiers terwijl ze langs hen lopen en gaan in de vertrekhal achter de balie zitten. Op afstand bezien zitten ze gezellig met elkaar te praten en te lachen. Rond 16 uur komen de beide vliegers aan. De captain ziet er anders uit in zijn uniform – indrukwekkender⁴³. We begroeten elkaar en de copiloot stelt zich voor. Hij zegt meteen iets aardigs over mijn aanwezigheid en onderzoek. Samen lopen we langs de incheckbalie en de crew begroet elkaar. De captain stelt me voor en legt mijn aanwezigheid uit. Ik vraag de captain wie hij kent en hij antwoordt dat hij een jaar of zes geleden al een keer met deze copiloot gevlogen heeft. Van de stewardessen kent hij niemand. We lopen met elkaar naar het vliegtuig en de crew maakt een ongedwongen en relaxte indruk. Ik voel me welkom en de stewardessen stellen geïnteresseerde vragen over mijn onderzoek. Ik leg uit dat ik beginnend conflict bestudeer. Er worden wat grappen gemaakt over mogelijke, onderlinge conflicten tijdens deze vlucht.

Vluchtvoorbereiding: 16.15 uur

De vliegers nemen plaats in de cockpit en ik ga op een uitklapbare stoel achter hen zitten. Er is geen ruimte meer over en de vliegers zitten bijna letterlijk op elkaars lip. Ze hebben beiden een stuurknuppel met pedalen en tussen hen in zitten een aantal instrumenten

⁴² Een full time vlieger zonder nevenfuncties maakt 750 vlieguren per jaar

⁴³ Ik heb ergens gelezen dat klassieke professionals te herkennen zijn aan hun kleding zoals een witte of zwarte jas. Doel hiervan is zich te onderscheiden en autoriteit te onderstrepen. Ik neem me voor dit op te zoeken.

waaronder de throttle⁴⁴. Ook het plafond zit vol met meters en knopjes. De deur gaat dicht en op slot. Sinds 2001⁴⁵ is de cockpitdeur kogelvrij en gesloten. Voor direct contact met de vliegers moet de purser aanbellen. Op een beeldscherm is te zien wie er belt en kan de deur met een druk op de knop geopend worden.

De captain vliegt op de heenweg, de copiloot op de terugweg. De piloot die niet vliegt, monitort degene die vliegt. Zodra de vliegers geïnstalleerd zijn in hun stoel, voeren ze allerlei handelingen uit zonder veel te praten. Er gebeurt veel, teveel om alles te op te schrijven. Om een indruk te geven volgen enkele voorbeelden. Ze lezen documenten en vullen documenten in. De copiloot vult data in op een computer en vraagt de captain om te controleren of dit goed gedaan is. Er rolt een stukje papier uit een printer en de captain leest het. De copiloot doet het raam open en praat met iemand op de grond. Ondertussen is communicatie van stewardessen en de verkeersleiding te horen. Zodra de voorbereiding klaar is, legt de captain aan de copiloot uit wat zijn vliegplan is. Via de printer komt het bericht binnen dat de baan waarop vertrokken wordt, wijzigt. Dit gebeurt nog een keer en dit leidt telkens tot een nieuwe briefing. Mogelijke *'threats & errors'* tijdens de vlucht worden benoemd. We vliegen over bergen heen en dat is een bedreiging. Mijn aanwezigheid is dat eveneens omdat dat kan afleiden. De purser belt aan en wisselt informatie uit met de captain zoals de reden van vertraging en hoe het staat met het laden van de koffers. Ook met de verkeersleiding wordt gecommuniceerd. De communicatie onderling en met de verkeersleiding gebeurt in afkortingen en codes en is nauwelijks te volgen. De copiloot pakt een geplastificeerde checklist waarop verschillende titels staan zoals pre-start checklist en pre-taxi checklist en leest de captain stukken voor. Een woord dat vaak terugkomt is 'check'. Ook 'dank je wel' komt regelmatig voor. Ik krijg een koptelefoon zodat ik mee kan luisteren naar de gesprekken met de verkeersleiding tijdens de vlucht. De purser belt aan en zegt dat de cabine klaar is voor vertrek en dat de vlucht waarschijnlijk toch op tijd is. Een gate-agent overhandigt een papier en wenst een goede vlucht. Het vliegtuig wordt van de gate af geduwd. We taxiën naar de startbaan en komen andere vliegtuigen tegen. De verkeersleiding geeft aan wie voorrang heeft. Op de baan aangekomen en na toestemming om te vertrekken, begint de start. Zodra het vliegtuig voldoende snelheid heeft, zegt de copiloot 'rotate'. De captain trekt het stuur naar zich toe en het vliegtuig stijgt op.

Heen vliegen: 17.15 uur

Eenmaal in de lucht, gaan de handelingen door. De copiloot leest de *after take off* checklist voor. De captain geeft informatie aan de passagiers. De copiloot bekijkt de vliegpaden op een tablet. De captain leest de kaart met vliegpaden en plakt daar pijlen op. Ondertussen zijn verkeersleiders te horen die instructies geven aan vliegtuigen in de buurt

⁴⁴ Gas handle

⁴⁵ Sinds 9/11 2001 is de cockpit gesloten. De aanslagen op de twin towers zijn namelijk gepleegd met gekaapte passagiers toestellen. Een afgesloten cockpit moet overmeestering van vliegers voorkomen

en aan ons vliegtuig. De voertaal is Engels en de accenten veranderen in de buurt van landsgrenzen. De vliegers luisteren naar alle instructies, ook die aan andere vliegtuigen, om overzicht te houden, zo legt de captain later uit. Op een gegeven moment wordt het rustiger, gaat de autopiloot aan en neemt de werkdruk af. De bel gaat en de purser vraagt wat we willen drinken en wanneer we willen eten.

Er is tijd om met mij te praten en om vragen te beantwoorden. De captain vindt dat een en ander rommelig verliep tijdens het vertrek door de wijzigingen van de startbaan. Hierdoor moesten ze extra alert zijn legt hij uit. Verder legt hij uit dat 'check' betekent *Ik heb je gehoord en ik ben het met je eens*. Dit is volgens hem een uitdrukking die typerend is voor zijn organisatie en minder voorkomt bij andere vliegorganisaties. Ook legt hij uit wanneer de automatische piloot gebruikt wordt. Tijdens start en landing, vliegen de vliegers zelf en eenmaal in de lucht gaat de automatische piloot meestal aan. Veel handmatig starten en landen is nodig om vakmanschap te ontwikkelen, leggen beide vliegers uit. Piloten die veel gebruik maken van de *autopilot* zijn minder vakkundig. Volgens hen is de crash in San Francisco van afgelopen juli een voorbeeld van een niet succesvolle, automatische landing door een onervaren vlieger. Zelf hebben ze dergelijke incidenten niet meegemaakt maar wel andere. De copiloot heeft weleens een passagier moeten vastbinden die gewelddadig werd door alcohol en drugs. De captain heeft technische incidenten meegemaakt maar dat gebeurde tijdens testvluchten zonder passagiers. Tijdens het praten blijven ze alert en wordt het gesprek soms abrupt afgebroken en daarna weer voortgezet. Er is wat turbulentie en de copiloot vraagt de captain wat ze met de *seatbelts* zullen doen. Hij doet een voorstel en de captain is het daarmee eens.

Het is tijd om te landen en de captain legt aan de copiloot uit wat hij van plan is te doen. 'Check' is de reactie van de copiloot. Er wordt weinig meer gepraat en de instructies van de verkeersleiding nemen toe. De instructies zijn vrij sturend met betrekking tot hoogte en snelheid. Als ik later tegen de captain zeg dat de precisie me verbaast zegt hij dat hij zijn eigen plan heeft en dat de instructies ok zijn zolang ze binnen zijn kader vallen. Het vliegtuig landt op tijd en taxiet naar de gate. Omdat een ander vliegtuig de weg verspert, moeten we even wachten voordat we bij de gate aankomen. De uiteindelijke vertraging is vijf minuten en de vliegers zijn hier zichtbaar teleurgesteld over: ze balen. Dit verbaast me omdat een vertraging van 20 minuten is terug gebracht naar vijf minuten. Ze leggen uit dat de maatschappij wordt afgerekend op elke minuut vertraging.

Op de grond: 18.45 uur

Zodra het vliegtuig stilstaat en aan de gate gekoppeld is, mag de deur open. De captain gaat naast de purser staan bij de uitgang om afscheid te nemen van de passagiers. Ik vraag de copiloot waarom hij een vraag stelde over de *seatbelts* en niet gewoon meteen zei wat hij vond. Hij legt uit dat ze liever niet directief communiceren. Ik realiseer me achteraf dat ik tijdens de vlucht geen enkele instructie van de captain aan de copiloot heb gezien of omgekeerd toen de copiloot vloog. Ze bevragen elkaar, geven antwoord en bedanken elkaar beleefd.

De copiloot trekt een fluorescerend vest aan en gaat met een zaklantaarn rond het vliegtuig lopen om te kijken of er geen onregelmatigheden zijn zoals een lekke band of een vogel die ergens tegenaan gevlogen is. Bagage wordt afgeladen en geladen. Zodra de passagiers vertrokken zijn gaat de crew met elkaar in de businessclass zitten. Een van de stewardessen stapt af en een vervangster komt aan. De captain en ik krijgen onze maaltijd en ondertussen wordt er gepraat. Over de crisis en dat ze blij zijn dat ze hun baan nog hebben in tegenstelling tot personen uit hun omgeving. Ik vraag hoe het is om steeds weer met anderen te werken en dit lijken ze prettig te vinden. Een stewardess legt uit dat als ze langer samenwerken er koppels ontstaan en dat vindt ze minder collegiaal. Een andere stewardess legt uit dat ze een nevenfunctie had en dat ze blij is dat ze nu weer 100% vliegt vanwege de afwisseling. De copiloot vraagt hoe ze weten wat het verschil is tussen Japanse en Chinese passagiers zijn. Een van de stewardessen leert hem een Japanse begroeting waarmee ze test wat de nationaliteit is. De copiloot bedankt haar en zegt dat hij veel van hen kan leren. Ondertussen wordt het vliegtuig schoon gemaakt.

We gaan weer in de cockpit zitten en de terugvlucht wordt voorbereid. De copiloot gaat vliegen, vertelt de captain wat zijn vliegplan is en wat hij gaat doen bij eventuele problemen bij de start. De purser belt aan en zegt dat alle passagiers er zijn. De *gate agent* komt een papier afleveren en wenst een goede vlucht. We mogen vertrekken en taxiën van de *gate* weg. Een ander vliegtuig vertrekt ook en dit signaleren ze aan elkaar. Ze vragen zich af wie voorrang krijgt. Wij gaan als eerste en moeten wachten op enkele vliegtuigen die landen. Er wordt gemopperd dat we al tien keer hadden kunnen vertrekken. Als we aan de beurt zijn en voldoende snelheid hebben verlaat het vliegtuig de grond. Als ik later zeg dat starten en landen in de cockpit prettiger voelt dan in de cabine, legt de captain uit dat dat het gevolg is van meer zicht. Er is meer overeenkomst tussen visuele en fysieke informatie en dat voelt aangenamer.

Terugvliegen: 19.40 uur

Het is donker en er worden allerlei handelingen verricht. Er rolt een bericht binnen via de printer. Dit blijkt de verbinding te zijn met het operationele centrum op Schiphol. *Operations* voorziet de vliegers van vluchtinformatie zoals aantal passagiers, vracht, te volgen route, uitwijkhavens, weer, brandstof en dergelijke. Dat gebeurt op de vertrekvluchthaven en gedurende de vlucht houden ze contact over wijzigingen. Tijdens het uitklimmen gaat de automatische piloot aan. De purser belt aan en vraagt wat we willen drinken. De copiloot gaat eten en praat ondertussen met de captain. Hij is net terug van vakantie en was in Seattle waar hij de Boeingfabriek bezocht heeft. Hij vond het indrukwekkend om zoveel vliegtuigen bij elkaar te zien. De captain kent de fabriek ook omdat hij er vliegtuigen heeft opgehaald. Ze wisselen hun ervaringen uit. Het gesprek gaat verder over wat ze aankomend weekend gaan doen. De captain gaat een weekend weg en de copiloot geeft wat tips. Op een gegeven moment vliegen we in het donker door wat flarden wolken waardoor ik me bewust wordt van de snelheid waarmee we vliegen. De copiloot wijst me op de wolken en zegt dat hij dit mooi vindt.

In het donker wordt volledig op de instrumenten gevlogen. Ze leggen uit dat op een scherm te zien is welke luchthavens er in de buurt zijn. Mochten beide motoren uitvallen dan kunnen we zweefvliegend landen op een luchthaven binnen een afstand van tweemaal de hoogte waarop we nu vliegen legt de captain uit. We vliegen boven de kust en komen in de buurt van Schiphol. Ze leggen uit welke plaatsen we zien en beginnen de landing voor te bereiden. De lampen van de landingsbaan worden zichtbaar. We landen op de Polderbaan die ver van Schiphol ligt en moeten nog een lang stuk taxiën. Tijdens het taxiën geeft de captain de copiloot een compliment voor de manier waarop hij het vliegtuig op de grond gezet heeft.

Op de grond: 21.30 uur

Op tijd staat het vliegtuig aan de gate en gaat de deur open. De captain en de purser gaan bij de uitgang staan om de passagiers gedag te zeggen. Ik neem afscheid van de crew en loop met de passagiers mee.

Bijlage 8: Psychologische schets van de vlieger door dokter Havinga

In het algemeen zijn capabele vliegers atletisch gebouwd; zij zijn goede sportlieden, die graag actief bezig zijn en zich soepel bewegen. Zij zijn extrovert en reageren primair. In de regel is hun instelling optimistisch en opgewekt, voorzien van een flinke scheut humor. Vaak is er een merkbaar onvolledig gebruik van aanwezige intelligentie.

Op school zijn zij niet erg ambitieus en ze slagen voor hun eindexamen dankzij hun natuurlijke aanleg voor exacte vakken. Ze tonen opmerkelijk weinig leiderschap, meer door hun individualistische houding dan uit gebrek aan levenslust. Hun zelfvertrouwen is vrijwel altijd boven het gemiddelde met een zweem van ijdelheid. Opmerkelijk vaak zijn zij de oudste uit het gezin.

In veel gevallen is hun gevoel voor mannelijkheid niet overdreven sterk ontwikkeld, wat compensatie vindt in nogal stoer sportief gedrag. Een orale fixatie is aantoonbaar, een glatte conversatie en veel roken en drinken lijken haast een "must".

Een diepgewortelde passiviteit maakt hen vaak een soort opgewekte levensgenieters; zij bereiken meer in de levenskunst dan in de wetenschap, en hun houding is eerder praktisch dan filosofisch. Zij zijn vaak niet geheel volwassen, zonder kinderlijk te zijn, meer speels dan naïef, en hebben meer plezier in het bezig zijn dan in het opbouwen van een ver verwijderd ideaal.

Het vliegerschap moet bijna als een hobby worden ervaren en in zóverre heilig zijn dat de wens om daarin succesvol te zijn een bescherming biedt tegen persoonlijke problemen doordat de prioriteit ervan hoger ligt.

Als gevolg van hun structuur zijn persoonlijke problemen in ruime mate te verwachten, vooral wanneer de compensatie plaats maakt voor overcompensatie in de vorm van overmatig drinken of vrouwenjagen".

Bron: tijdschrift voor de Landmacht, jaren tachtig vorige eeuw. Exacte datum is niet gevonden.

Bijlage 9: rubricering bevindingen hoofdstuk 10

Categorie	Citaten
<p>Waarderende relaties</p>	<p><i>Wat is het wel</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vliegen kunnen we allemaal. Strenge selectie aan de poort; als je iemand aanneemt is die goed genoeg. Wat ook ingeburgerd is is dat een vlieger iets niet zomaar doet. Iedereen is serieus bezig en heeft een brevet. ▪ Het team bij elkaar houden; <ul style="list-style-type: none"> ○ de captain houdt iedereen in de 'loop' en zorgt dat iedereen op de hoogte is van wat er speelt ○ de captain betreft iedereen bij besluiten ○ de captain luistert, neemt ieders bijdrage serieus en stelt zich waardierend op ▪ Ik geef meten aan dat ik absoluut niet alles weet. Als captain wil je een goed rapport met iedereen. Als je laat zien dat je ze waardeert en dat je respect hebt voor hun mening, dan komen ze eerder naar je toe. Dan worden problemen in de kiem gesmoord of eerder opgelost. ▪ Je moet de sfeer goed houden, dat staat in onze taakomschrijving. Ik doe dat door respect te tonen, te praten, te chitchatten, gezellig te kletsen en het niet moeilijk te vinden om daadwerkelijk iets te zeggen ▪ Zo'n student kijkt tegen mij op als instructeur.... Toch heb ik zijn paar ogen hard nodig....hij moet mij challengen en alert houden en dat vraag ik hem ▪ Elkaar als mens leren kennen op het buitenstation kan enorm bijdragen aan een goede sfeer aan boord; Leuke mensen, samen iets gezelligs doen ▪ Zijn er nog dingen die ik anders kan doen? ▪ Uiteindelijk na zes dagen was het zo dat iedereen ook zijn goede punten had gezien en hem op een bepaalde manier had leren waarderen ▪ Je zet een mooie prestatie neer als je er met z'n allen iets moois van maakt ▪ Veel complimenten geven <p><i>Wat liever niet</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zelfverzekerdheid is goed maar arrogantie is vervelend ▪ Te assertief gedrag uit zich in betweterij en profileringsdrang ▪ Solistisch optreden, veel zelf doen en het gras voor de voeten van collega's wegmaaien. ...die raakt zo zijn collega kwijt want die voelt zich niet gewaardeerd ▪ Een gesloten en niet erg open captain die niet naar mijn mening luisterde.Als hij je steeds voor is dan voel je je als copiloot niet gewaardeerd
<p>Postformeel denken</p>	<p><i>Iedereen heeft een andere werkelijkheid</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ We hebben allemaal zo ons beeld van de werkelijkheid. Als je je

Categorie	Citaten
	<p>daar bewust van bent dan weet je dat je niet altijd de hele werkelijkheid ziet. We wisselen onze beelden uit en daardoor leer je dat je niet alles ziet. ...Dat bewustzijn groeit proefondervindelijk</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Met zijn tweeën heb je een betere visie dan alleen. ▪ De passagier heeft ook zo zijn waarheid waar je mee moet dealen <p><i>Elkaar overtuigen met goede argumenten</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritiek moet je goed onderbouwen anders wordt het 'ja maar'. ▪ Als een captain overrulet moet hij een goed verhaal hebben ▪ De impuls 'ik weet het' wringt met de gedachte 'ik maak fouten'. Ik heb geleerd tot 10 te tellen en na te denken: waarom zegt iemand iets? ▪ Ik wil dat alle argumenten op tafel komen zodat we samen een besluit nemen waar iedereen happy mee is ▪ Je moet een besluit goed kunnen verkopen en kunnen uitleggen waarom iets beter is... dan haken crewleden niet af <p><i>Rekening houden met elkaars persoonlijke voorkeuren</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je kaart iets aan als dat buiten je 'safety window' valt. Gedrag dat daar buiten valt is onveilig ▪ Zeer ervaren captains hebben een breed window en hoe minder ervaring, hoe smaller dat kader is ▪ Je legt niet op elke slak zout.. het zij zo, sommige dingen laat je voor wat het is omdat het niet waard is om daar wat van te zeggen ▪ Zolang het veilig is ga ik met hem mee ▪ Zijn manier van briefen was niet onveilig. Ik zou dat nu laten en hoef daar geen gelijk meer in te krijgen
<p>Emotiewerk</p>	<p><i>Eigen emoties managen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ We proberen een open sfeer te creëren om feedback te kunnen geven en ontvangen. Ontvangen is moeilijk en daar proberen we open voor te staan ▪ Je moet je eigen emoties kunnen temperen op zo'n moment ▪ Ik ben niet ongevoelig voor kritiek maar ik heb geleerd om er makkelijker mee om te gaan. ...Als er iets vervelends is gebeurd – dat ik het niet goed gedaan heb- dan kan ik er later over nadenken en mezelf afvragen wat ik geleerd heb en wat ik de volgende keer beter doe. ▪ Ik ga me niet lopen ergeren en probeer het in een baan te leiden zodat we er met z'n allen goed uit komen ▪ Je moet even een stap terug doen, even ademhalen ▪ Ik probeer me buiten de emotie te stellen... <p><i>Emoties van de ander managen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Je geeft iemand eerst de tijd om zelf tot het inzicht te komen dat hij iets verkeerd doet; Hij kan dan makkelijker zeggen dat hij iets over het hoofd zag en daarvoor excuses aanbieden ▪ Je houdt elkaar happy en doet elkaar geen pijn

Categorie	Citaten
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Een verschil aankarten mag er niet toe leiden dat de ander in de stress raakt en in zijn hoofd met jou bezig gaat in plaats van met zijn werk. Als hij gestrest is gaat hij tunnelen en functioneert hij niet goed ▪ Je moet hem er zelf naar toe laten denken. Dan is het geen aanval. Mensen kunnen er slecht tegen als hen iets wordt verteld ▪ Bij feedback kunnen we gelijk in het defensief schieten maar die defensie kun je weken of omzeilen ▪ De kunst is je te beperken, uit je mening te blijven en zo feitelijk mogelijk weer te geven wat je ziet gebeuren. Je kunt wel heel goed je gevoel geven dat opgeroepen wordt. Zeggen wat het met je doet werkt... ▪ Je moet kunnen toegeven dat je ernaast zit (als captain of instructeur). Is belangrijk voor de ander en voor de acceptatie ▪ Dit is misschien zijn manier om bij te draaien en daarom heb ik er geen woorden meer aan vuil gemaakt ▪ Ik wil geen kooltje op zijn vuur leggen en hem stressvrij houden ▪ Ik wil geen muur tussen ons creëren en ook niet dat hij in zijn hoofd met mij bezig is in plaats van met het vliegen ▪ Het verliezen van zelfbeheersing gaat ten kosten van vliegveiligheid. Het moet uit de lucht zijn anders leidt de crew eronder... ▪ Ik kan hier geen situatie vinden waar het uit de hand gelopen is. Ik heb nooit iemand op zijn gezicht getimmerd en andersom ook niet. Hoor dit zelden of nooit. ▪ We krijgen tools om passagiers te de-escaleren. Punt een is goed luisteren en proberen te achterhalen waarom iemand zo boos is ▪ Je moet het snel de kop indrukken voordat het verder woekert. ...ik herken het aan reacties van mensen. Wreveligheid, ontevredenheid...
Toekomstgericht	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vaststellen dat er een probleem is ▪ Gesprek over het probleem parkeren ▪ Werken volgens de standaard procedures ▪ Vlucht uitzitten en je emoties in bedwang houden

Bijlage 10: Cases hoofdstuk 10 ingedeeld naar logica's hoofdstuk 11

In hoofdstuk 10 zijn ter illustratie 10 cases of kritische incidenten van beginnend conflict opgenomen. In hoofdstuk 11 zijn vier logica's geconstrueerd waarom conflict ontstaat en escaleert. Er is voor gekozen om in hoofdstuk 10 een zo groot mogelijke variatie van cases te gebruiken met betrekking tot betrokkenen, issues en procesverloop. In verhouding tot de logica's is de variatie ook groot. Hieronder volgt per casus een toelichting op de logica die daarin te herkennen is.

Casus	Logica	Toelichting logica
1	Gezag door captain	Captain vertelt copiloot wat hij moet doen
2	Gezag door copiloot	Copiloot kaart verschil van mening aan met een vraag
3	Diversiteit	Vrouwvriendelijke copiloot
4	Groot ego	Copiloot heeft groot ego en wil constant zijn ideeën opdringen
5	Overig	Is enige casus van de 83 die meteen geconstrueerd is als relatieconflict
6	Gezag door captain	Captain wil een ander vliegtuig en dwingt dit af bij de luchtvaartmaatschappij op veiligheidsgronden
7	Complexiteit	Meerder logica's lijken een rol te spelen, namelijk: <u>Gezag</u> Captain legt zijn interpretatie van de situatie op aan de purser: <i>Dat is wel jouw schuld</i> <u>Diversiteit</u> Casus lijkt geconstrueerd als tegenstelling tussen captain afkomstig uit de luchtmacht en homofiele purser
8	Gezag door crew	Passagier moet zich gedragen naar de richtlijnen van de crew maar doet dat niet omdat hij dronken is. Crew draagt hem over aan de politie
9	Gezag door captain	Captain corrigeert stewardess die security check niet uitvoert
10	Gezag door captain	Captain corrigeert stewardess die security check niet uitvoert

Samenvatting

In professionele organisaties komen regelmatig conflicten voor die uitmonden in een machtsstrijd met vele verliezers. Deze studie onderzoekt of en hoe professionals de *sweet spot of conflict* bereiken, waarbij tegenstellingen inhoudelijk blijven, niet persoonlijk worden en betrokkenen zo activeren dat zij optimaal presteren (Rahim, 2001). Doel hiervan is een bijdrage te leveren aan kwaliteitsverhoging van professioneel werk. Synoniemen voor de *sweet spot of conflict* zijn optimaal en productief conflict. Bij optimaal conflict hebben gesprekken het karakter van dialoog en zijn machtsvrij; alle perspectieven zijn even belangrijk en kunnen bekritiseerd worden, onafhankelijk van de positie van betrokkenen (Habermas, 1971).

Deze studie is gestart met literatuuronderzoek en een praktijkverkenning in een ziekenhuis dat inzicht gaf in conflict maar niet in optimaal conflict. Om deze reden is het hoofdonderzoek uitgevoerd bij KLM vanuit de aanname dat vliegers hun conflicten samen op moeten lossen om veilig thuis te komen. Hier is geen onderzoek naar gevonden en onderzocht is hoe zij met conflict omgaan, waarom het ontstaat en hoe hun management constructief conflictmanagement bevordert.

Literatuurverkenning professionals

Over professionals is veel geschreven en in de literatuur zijn vier perspectieven te onderscheiden. Het functionele perspectief focust op hun rol in de maatschappij en het ideaaltypische perspectief formuleert criteria voor 'echte' professionele beroepen. Het machtsperspectief kwam op, toen onderzocht werd wat er eigenlijk op de werkvloer gebeurt en het logicaperspectief lijkt deze eeuw te domineren. Dit focust op hoe professionals betekenis geven en wat hun logica's daarbij zijn. Deze kunnen botsen met de rationaliteiten van andere partijen, zoals management en gebruikers. Kenmerkend voor professionals is een eigen kennisbasis met gerelateerde vaardigheden, al lijkt soms gedacht te worden dat het volgen van een ethische code ook typerend voor hen is. Dit lijkt echter meer op een collectief ideaal dat in de praktijk tot *lipservice* kan leiden. Het tweede deel van deze literatuurverkenning gaat in op de kennis en de organisatievormen van professionals en onderscheidt innerlijke en uiterlijke vrijheid (Bindenga, 2000). Professionals beschikken over innerlijke vrijheid, wanneer zij de discretionaire bevoegdheid hebben om zelf te bepalen hoe zij werken. Zij hebben uiterlijke vrijheid, wanneer zij geen leidinggevende hebben. Organisaties van professionals van dezelfde beroepsgroep kunnen erg op elkaar lijken, omdat hun identiteit met name bepaald wordt door hun collectieve logica of *epistemic bubble*. Deze verkenning sluit af met een voorstel voor de definitie van professional en van gerelateerde begrippen zoals professie, professionalisering en professionaliteit.

Literatuurverkenning conflict in organisaties

Over conflict in organisaties is ook veel geschreven en ook hier zijn verschillende perspectieven te onderscheiden. Tayloriaans denken ziet conflict als een gevaar, dat met een goed ontwerp en rationele win-winonderhandelingen voorkomen kan worden. Een neutralere visie ziet organisaties als een afspiegeling van de maatschappij met alle daarin voorkomende tegenstellingen. Conflicten kunnen echter ook positief geduid worden als

bron van innovatie, professionalisering en emancipatie. Pondy (1967) combineert al deze visies in een mix in relatie tot de continue aanpassing aan de omgeving die organisaties moeten maken. In het tweede deel van deze verkenning wordt beschreven waar conflict kan ontstaan en onderscheidt typen conflict, zoals verticaal en horizontaal conflict, taak-versus-relatieconflict en hardnekkig conflict. De sociaal-psychologische visie van Deutsch en de sociaal-constructionistische visie van Gergen geven inzicht in generatieve en degeneratieve processen en hoe deze geïnitieerd kunnen worden. Generatieve processen lijken de *sweet spot of conflict* te produceren. Complexiteits- en systeemdenken kijkt niet alleen naar microdynamiek tussen personen, maar tracht vanuit een meer holistische blik aanwijzingen te geven voor de constructieve omgang met conflict. Deze verkenning sluit af met een voorstel voor de definitie van beginnend, productief en geëscaleerd conflict en van gerelateerde begrippen als constructief conflictmanagement.

Literatuurverkenning onderzoek naar professionals en conflict

In dit deel is onderzoek naar professionals en conflict geïnterviewd en dat heeft tot 52 onderzoeken geleid die grotendeels in het westen zijn uitgevoerd naar rolconflict van professionals in de zorg. Andere professionele beroepsgroepen komen minder voor en andere onderwerpen naast rolconflict zijn de afbakening van een professioneel territorium, werkwijzen & interventies en professionele onafhankelijkheid. Skjørshammer (2002), die vijf van de onderzoeken heeft uitgevoerd, is kritisch over het onderzoeksveld. Volgens hem richten te veel onderzoeken zich op conflict issues en is er te weinig aandacht voor de context die veel meer bepalend zou zijn voor het procesverloop. *Tales of the field* zouden hier met name inzicht in geven, en dit advies is opgevolgd in dit onderzoek.

Verkenning in een ziekenhuis

In een Universitair Medisch Centrum zijn professionals uit primaire en ondersteunende eenheden geïnterviewd om een beeld te krijgen van hun conflicten en de wijze waarop zij daarmee omgaan. Ontevredenheid over andermans werk lijkt de belangrijkste conflictbron te zijn, omdat dit een gevaar vormt voor de kwaliteit van het eigen werk. De analyse van 15 cases leidt tot een aantal fasen om met conflict om te gaan. De start lijkt te bestaan uit bewustwording en piekeren, waarna met derden de strategie bepaald wordt om met het probleem om te gaan. Dit leidt tot acties, vaak het aankaarten van het probleem. Dit resulteert in 9 van de 15 cases tot het vertrek van één van de partijen uit het team, de afdeling of het ziekenhuis. Hiermee geeft deze verkenning met name inzicht in de pijnlijke kanten van conflict, omdat betrokkenen hun baan kwijtraken, ook al vertrekken zij deels uit eigen wil. Dit sluit mogelijk aan bij de constatering van Dana (2001) dat 50% van het personeelsverloop in organisaties het gevolg is van onopgeloste conflicten. Volgens Pondy (1967) is vertrek geen oplossing en doet de tegenstelling zich vaak opnieuw voor tussen opvolgers.

Methodologie hoofdonderzoek

Het hoofdonderzoek is etnografisch en interpretatief van aard. Met behulp van de *troublecase* methode, ontwikkeld in 1941 door Llewellyn & Hoebel om conflict bij

Cheyenne-indianen te bestuderen, zijn cases of kritische incidenten van beginnend conflict verzameld in interviews en observaties. De verslagen zijn getranscribeerd, goedgekeurd, gecodeerd en geïnterpreteerd op vier dieptelagen met behulp van discoursanalyse (Alvesson & Karreman, 2000). Hierna zijn de bevindingen geïnterpreteerd samen met de vliegers en een aantal buitenstaanders.

Het werk van vliegers

Het beroep van verkeersvlieger is ontstaan nadat in 1903 het vliegtuig is uitgevonden. Na een pioniersfase waarin neerstorten een reëel gevaar was, vestigde menig regering een luchtvaartmaatschappij om zijn elite gesubsidieerd te vervoeren. Door deregulering is het aantal vliegmaatschappijen een eeuw later sterk gegroeid, zijn tarieven gedaald en is vliegen nu toegankelijk voor het grote publiek. In deze *dog-eat-dog* markt zijn oude *flagcarriers* als PanAm failliet gegaan en voeren partijen uit de begintijd een overlevingsstrijd met *low cost* maatschappijen. In deze historische context komt een caleidoscoop van beelden van vliegers voor als held, *god of the sky*, geruststellende vader, rationeel-technisch expert en buschauffeur in de lucht. Ook in de wetenschap zijn er verschillende visies op vliegers. In de jaren 70 van de vorige eeuw stelde NASA vast, dat 70% van de vliegongelukken het gevolg is van *pilot error*. Dit leidde tot de ontwikkeling van *Crew Resource Management (CRM)*, een ontwikkelprogramma om solistische *old school* vliegers te transformeren tot *new school* teamspelers die zich bewust zijn van hun beperkingen. Op dit moment lijkt er debat te zijn over de vraag of vliegers nog steeds gezien moeten worden als risicofactor in een verder veilig systeem, of dat een positionering als bron van veiligheid niet beter is omdat dit systeem ook kan falen.

Dit introducerende deel gaat verder in op de arbeidsmarkt van vliegers, hun opleiding en selectie, de keuze voor het beroep, hiërarchie en rollen in de crew, carriërepatronen en veelvoorkomende interacties.

Hoe gaan vliegers met conflict om?

Het vliegtuig is te beschouwen als een *global village* in de lucht met een grote diversiteit aan personen van verschillende nationaliteiten, seksen, leeftijden, sociale klassen en religies. De crew kan variëren van vier tot achttien personen, afhankelijk van het vliegtuigtype. Totaal zijn er 83 conflict cases verzameld, waarbij minimaal één vlieger betrokken is. De meeste cases spelen in de cockpit (43%) of tussen cockpit en cabine (27%). De overige 30% betreft conflict met passagiers of grondpersoneel waaronder het vliegmanagement. De onderwerpen zijn divers. Vliegers botsen bijvoorbeeld met elkaar over brandstof en procedures, met cabinepersoneel over veiligheid en maaltijden, met passagiers over drankgebruik en met grondpersoneel over hun service. Om met conflict om te gaan lijken er drie processen voor te komen, namelijk convergeren, bevriezen en escaleren. Bij convergeren komt men er samen uit, lost een beginnend conflict op en wordt er van elkaar geleerd. Bij bevriezen en escaleren lukt dit niet of niet meteen. Door te gaan werken volgens de standaardprocedures bevriezen vliegers een conflict dat eventueel later op de grond alsnog wordt opgelost. Bij escalatie wordt de samenwerking gestopt - al dan niet tijdelijk - en wordt eventueel een hoger leidinggevende

geïnformeerd. Escaleren lijkt niet tot zelden in de lucht te gebeuren en als het in de lucht gebeurt, lijkt het van korte duur te zijn. Vliegers zeggen ernaar te streven dat het vliegtuig veilig landt, waarmee ook de eigen veiligheid gewaarborgd is. Sommige cases bestaan uit één proces, andere uit een combinatie. Van de 83 cases wordt ruim de helft opgelost en eindigt de overige helft in een bevroren of geëscaleerde situatie. Hier mondt beginnend conflict uit in conflict. In de cases komen nauwelijks recente conflicten voor, waardoor het aantal conflicten lager lijkt dan het landelijke NEA-gemiddelde.

Hoe bereiken vliegers optimaal conflict en voorkomen zij escalatie?

Het proces van convergeren beschrijven de vliegers zodanig, dat dit lijkt samen te vallen met de *sweet spot of conflict* waar ze iets van elkaar leren. Hierbij maken ze gebruik van een aantal praktijken. Zo lijken zij zich bewust in te spannen om waarderende relaties te ontwikkelen vanaf de ontmoeting op Schiphol. Dit sluit aan bij theorieën die beweren dat een goede relatie voorwaarde is voor gezamenlijke betekenisverlening (Gergen, 2009; Watzlawick, Beavin & Jackson, 1975). Een tweede praktijk betreft 'postformeel denken'. Vliegers leren dat ze maar een beperkt deel van de werkelijkheid kennen en dat anderen met een ander deel bekend kunnen zijn. Postformele denkers handelen vanuit dit besef dat er meerdere waarheden of systemen van waarheid zijn (Sinnott, 1998). Dit maakt hen flexibel en 'ze gaan met een ander mee' om hem 'stressvrij' te houden, zolang wat hij wil binnen hun *safety window* valt. Een derde praktijk is emotiewerk. Vliegers leren in hun permanente educatie om met hun eigen emoties en die van anderen om te gaan. De vliegers zeggen dat zij elkaar *happy* willen houden. Door emotiewerk in combinatie met waarderende relaties blijven ze samen zoveel mogelijk in de zone van positieve emoties en trachten ze te voorkomen dat ze afglijden naar de zone van *fight, flight, freeze* (Fredrickson, 2004). Hierdoor kunnen ze breed blijven denken en interpreteren en voorkomen ze tunnelvisie en paniek (Weick, 1993). Het geheel van voorgaande praktijken maakt begrijpelijk dat een inhoudelijke tegenstelling niet persoonlijk hoeft te worden en dat het uitwisselen van perspectieven een leereffect kan hebben wat ten goede komt aan werkprestaties.

Bevriezen lijkt bij vliegers een andere betekenis te hebben dan doorgaans het geval is bij de uitdrukking *fight, flight, freeze*. Meestal betekent bevriezen dat activiteiten gestopt worden (Bracha, et al., 2004). Als de vliegers bevriezen, stoppen ze niet maar gaan ze strikt werken volgens hun standaardprocedures. Verder verleggen ze hun aandacht naar de toekomst en halen deze weg van problemen, verschillen en persoonlijkheden om verdere escalatie tegen te gaan en 'het team niet uit elkaar te laten vallen door terug te vallen op hun professionele gedrag'.

Waarom hebben vliegers conflict?

De vliegers lijken vier logica's of redeneringen te hebben waarom conflict ontstaat en escaleert. Volgens de groot-ego-logica ontstaat conflict door afwijkende en arrogante types die zich niets van collega's aantrekken. Aanpassen is nodig om escalatie te voorkomen. Volgens de gezagslogica ontstaat conflict als een captain zijn gezag gebruikt, omdat mensen er niet van houden om *overruled* te worden. Volgens de diversiteitslogica

is conflict het gevolg van de samenstelling van de populatie in een vliegtuig. Deze afspiegeling van de wereld zit op elkaars lip en dan is conflict onvermijdelijk. Volgens de complexiteitslogica lopen er zoveel zaken door elkaar, dat een eenvoudige oorzaak-gevolgrelatie afwezig is en dat bevrozen de enige optie is om veilig thuis te komen.

Uit een vergelijking van deze vier logica's met de 83 conflictcases is op te maken dat 77% samenhangt met het uitoefenen van gezag. Volgens de vliegers hangt dat samen met een groot ego. Captains die hun gezag verkeerd uitoefenen zouden namelijk een groot ego hebben. Omdat copiloten met een groot ego ook conflict lijken te veroorzaken, zijn deze twee logica's gescheiden gehouden.

Hoe bevordert het management constructief conflictmanagement?

Het vliegmanagement heeft een aantal maatregelen genomen die een constructieve omgang met conflict bevorderen volgens de vliegers. Onder constructief wordt verstaan het zoeken naar voor alle partijen bevredigende oplossingen. De eerste is hun werk- en rusttijdenregeling. Hierdoor lijken vliegers niet alleen *fit for flying*, maar ook *fit for conflict resolution* te zijn. Constructief omgaan met conflict vraagt namelijk een inspanning die moeilijker op te brengen lijkt als ze moe zijn. De tweede maatregel betreft continu wisselende teams. KLM werkt met crews die elkaar vaak niet kennen en drie tot vijf dagen met elkaar werken. Doel van deze *Swift Starting Action Teams* (STAT's⁴⁶) is het alert houden van de crewleden. Bijkomend voordeel is dat conflicten zich niet kunnen opbouwen en dat crewleden 'ergens overheen kunnen stappen omdat er toch een einde aan komt'. De derde maatregel is een promotiesysteem, waarbij vliegers automatisch in rang stijgen bij gebleken geschiktheid. Volgens de vliegers geeft dit rust en duidelijkheid in de cockpit, voorkomt het ellebogenwerk en kunnen ze zich focussen op hun werk. Bijkomend effect is dat het de drempel verlaagt voor *speak-up* in cockpit, crew en organisatie, omdat dit niet afgestraft kan worden met het onthouden van promotie. De vierde maatregel betreft een dynamische crewstructuur. De crews lijken zowel over een hiërarchische als een heterarchische⁴⁷ of platte structuur te beschikken. In een crew van vier personen komen vier rangen voor, namelijk captain, copiloot, purser en steward(ess) die samen de hiërarchie vormen. Op Schiphol zou de captain echter meteen een open en gelijkwaardig teamklimaat creëren met als doel optimaal gebruik te maken van alle crewleden. Dit zou drempelverlagend werken voor tegenspraak.

Vliegers leren van jongs af aan dat ze mensen zijn, fouten maken en emoties hebben. Om hiermee om te gaan lijken zij een vliegersdiscours te hebben, dat in de kern als volgt luidt: 'Wij zijn open, wij willen leren en wij willen onszelf continu verbeteren'. Verder vergelijken zij zich met topsporters en vinden ze dat ze een voorsprong hebben op andere beroepsgroepen. Dit discours komt veelvuldig in de bevindingen voor en lijkt weer te geven hoe zij naar zichzelf kijken. Zelfstereotypering kan het gevolg zijn, wat betekent dat

⁴⁶ STAT is een afkorting van het Latijnse woord STATIM dat onmiddellijk betekent

⁴⁷ Heterarchie is het tegenovergestelde van hiërarchie. Posities zijn naast ipv boven elkaar gerangschikt

personen het prototypisch gedrag van de groep, waarmee zij zich identificeren, adopteren (Ashforth & Mael, 1989). Hoewel het de vraag is hoe een dergelijk discours ontstaat, lijkt het vliegmanagement dit te onderhouden. Als managers een constructieve omgang met conflict willen bevorderen, doen ze er goed aan een mensvisie te propageren die ervan uitgaat dat mensen kunnen leren en veranderen, omdat dit bevordert dat zij sensitief zijn voor anderen en er samen uit proberen te komen (Dweck & Ehrlinger, 2006). Het vliegmanagement lijkt dit propagandabeleid te voeren om veilig vliegen te bevorderen.

KLM lijkt te normaliseren dat vliegers mensen zijn en fouten maken en streeft een *just culture* na om van fouten te leren. De buitenwereld kijkt hier vaak anders tegenaan en wil een schuldige om deze te straffen volgens de vliegers. Het management verricht daarom lobbywerk om de buitenwereld te overtuigen van het belang van hun mensvisie en *just culture*. In landen waar partijen als vliegscholen, wetgever, vakbond en toezichthouder onvoldoende op één lijn zitten op dit vlak, zouden vliegmaatschappijen moeite hebben om de nieuwe vlieger te ontwikkelen (Helmreich, Merritt en Wilhelm, 1989). Volgens Schuilwerve (2014) zijn er sinds 2004 geen vliegers meer vervolgd in de grote luchtvaart in Nederland.

Samenhang tussen bevindingen

Het lijkt aannemelijk dat de hiervoor geconstrueerde elementen die optimaal conflict bevorderen met elkaar samenhangen en elkaar versterken. De interactiepraktijken van de vliegers lijken geworteld in een identiteitsdiscours dat deze richting geeft. Ook de organisatorische maatregelen hebben vermoedelijk een richtinggevende invloed daarop, evenals de lobby bij stakeholders. Echter geen van deze elementen lijkt allesbepalend te zijn, maar het geheel lijkt de *sweet spot of conflict* te faciliteren en bevorderen.

Theoretisering van de bevindingen

Zoals gebruikelijk in exploratief en inductief onderzoek is afgesloten met zoeken naar aansluiting van de bevindingen op reeds geïnventariseerde of nieuw geïntroduceerde theorie.

Het oerconflict in organisaties (Mastenbroek, 2008) dat in de relatie tussen hoog en laag voorkomt, lijkt de bevindingen te domineren. Dit universele, sluimerende conflict lijkt voort te komen uit het statussyndroom, dat betekent dat elke activiteit die een gevaar voor status vormt zoals een instructie, feedback of een opgelegd besluit, als een serieuze bedreiging ervaren kan worden en dan een negatief gevoel oproept (Marmot, 2004, 2006). Dit syndroom lijkt bij de vliegers geactiveerd te worden, wanneer de captain verkeerd gezag uitoefent. Volgens Kassing (2011) moeten personen in een hiërarchische relatie strategieën ontwikkelen om elkaar tegen te spreken. Bij vliegers lijkt praktijk te zijn om twee parallelle werksystemen te ontwikkelen, namelijk een *power with* en een *power over* systeem. Het eerste zou meteen op Schiphol door de captain geactiveerd worden en uitgaan van gelijkwaardigheid, overleg en dialoog om gebruik te maken van de collectieve intelligentie om een ongeluk in de maak zo snel mogelijk op te sporen. Het tweede zou een *last resort* zijn, waarbij de captain zijn mening oplegt omdat bijvoorbeeld tijd ontbreekt. Het afwisselen is extreem moeilijk en roept spanning en defensieve reacties op

(Mulder, 1977, 2004). Volgens de captains is het 'ego-technisch' complex, omdat ze enerzijds uit moeten gaan van hun feilbaarheid en daarom samen besluiten nemen en tegelijkertijd zelfverzekerd genoeg moeten zijn om dit alleen te doen. Weick (1990) beschouwt *joint decisionmaking* in crews als een bron van ambiguïteit en volgens Mulder kan de omgang met de paradox van overleggen en opleggen alleen in de praktijk ontstaan. De vliegers lijken hiervoor verschillende praktijken te hebben waaronder een relatie-reparatieproces. Mocht de afwisseling van *power with* en *power over* tot problemen leiden, dan kunnen ze hiermee beginnend conflict de kop indrukken.

Naast voorgaande microdynamiek is er ook een reisdynamiek. Vliegers zeggen namelijk dat de sfeer na een aantal dagen om kan slaan. De *complexity, coherence and conflict* theorie van Coleman (2011) maakt begrijpelijk wat er dan gebeurt. Hij onderscheidt twee valleien waarin sociale systemen kunnen functioneren, namelijk een positieve en een negatieve. In eerstgenoemde is het proces van waarnemen, denken, voelen en acteren in relaties genuanceerd en complex en in de tweede vallei is dit simplistisch: ik ben goed en jij bent fout. Emoties nemen dan de regie over en geven een negatieve kleuring aan dit proces. Veel bevindingen bij KLM lijken het complexe functioneren in de positieve vallei te faciliteren waar conflict klein gehouden wordt en gezien wordt als een leermoment. Echter, beide valleien kunnen zich parallel opbouwen, de één op de voorgrond, de ander op de achtergrond. Een sociaal systeem als een crew heeft daarom een positiviteits-negativiteitsratio en die wordt geladen door gebeurtenissen. De negatieve vallei kan plots van achtergrond naar voorgrond komen. Hier lijkt dan weinig voor nodig, maar deze omslag is langzaam voorbereid door een opeenstapeling van kleine gebeurtenissen.

Tot slot is gezocht hoe het vliegersdiscours en de aversie tegen grote ego's begrepen kunnen worden. Er zijn enkele onderzoeken gevonden naar de wijze waarop vliegers en personen in *High Reliability Organizations* (HRO) zichzelf definiëren. De bevindingen lijken het best aan te sluiten bij de theorie van Ely en Meyerson (2010), die stelt dat HRO-organisaties mannen bevrijden van het stereotype westerse keurslijf van de sterke, onfeilbare man die alles onder controle heeft en solistisch excelleert. Het biedt hen een alternatief, waardoor ze meer zichzelf kunnen zijn en zich niet mooier hoeven voor te doen dan zij zijn. Het vliegersdiscours lijkt in deze geest te zijn geformuleerd. Grote ego's lijken samen te hangen met het overdreven, westerse ideaalbeeld van de man die alles kan. De aversie hiertegen kent bij Nederlandse vliegers mogelijk nog een extra dimensie. De grootste vliegramp ooit vond in 1977 in Tenerife plaats, waar een KLM- en een PanAm-vliegtuig op elkaar botsten, wat 583 mensen het leven kostte. Volgens reconstructies op basis van de *Cockpit Voice Recorder* speelden vele factoren een rol en zou de KLM-captain uiteindelijk zijn opgestegen zonder toestemming en zonder hoorbaar iets te doen met vragen en opmerkingen van de copiloot en de boordwerktuigbouwkundige (Weick, 1990). Deze historische context maakt begrijpelijk, dat vliegers die toen nog niet geboren of jong waren, een aversie hebben tegen collega's die niet aan zichzelf lijken te twijfelen en niets doen met wat zij zeggen. Ook maakt het inzichtelijk waarom zij een verband leggen tussen gezag uitoefenen en een groot ego.

Summary

Conflict is a common phenomenon in professional organizations and often results in a power struggle. The objective of this study is to explore if and how professionals reach the 'sweet spot of conflict'. When present, disagreements remain oriented towards content, do not become personal and persons involved perform at an optimal level (Rahim, 2001). Synonyms for this sweet spot are optimal or productive conflict. Related conversations are described as dialogue and are 'power free' : all perspectives are equally important and can be criticized, independently of the position of the persons involved (Habermas, 1971).

This study started with a literature search. The second step in the orientation phase was a study in a hospital. This gave insight regarding conflict but not regarding optimal conflict. Given my assumption that pilots have to solve their conflicts if they want to arrive home safely, the main part of the study was conducted in the airline KLM. How pilots handle conflicts has not been studied before. Other research questions are: why do conflicts start and how do the managers of pilots facilitate constructive treatment of conflict.

Exploration of literature on professionals

Professionals have been studied a lot and four different perspectives appear. The functional perspective concentrates on the professionals role in society and the ideal type perspective defines criteria for 'real' professions. The power perspective came into being when researchers studied what happens on the shop floor of professional work. The logics perspective seems to dominate this century and focusses on how professionals make sense and tries to understand their logic which can collide with those of other parties like management and clients. A knowledge base with related skills seems to be a generally accepted characteristic of professional groups. Although some see an ethical code also as a general feature others are more critical. Ethical codes can probably best be seen as an ideal of professional groups. The last part of this exploration concerns their knowledge and organizations and distinguishes inner and outer freedom (Bindenga, 2000). Professionals with inner freedom have the discretionary power to decide how they do their work. Professionals with outer freedom are not controlled by management. Organizations of professionals of the same profession are often 'lookalikes' because their identity is mainly defined by their collective logic or 'epistemic bubble' (Adler & Bernstein in Barnett & Duvall, 2005). This exploration ends with a definition of professional and of related concepts as profession, professionalism and professionalization.

Exploration of literature on conflict in organizations

Conflict has also been studied extensively and different perspectives have been found. Scientific Management sees conflict as a danger for the smooth running organizational machine which can be prevented by a good design, complemented by win/win negotiations. A more neutral opinion sees organizations as a mirror of society with all its conflicts. A more positive view sees conflicts as a source of innovation, professionalization and emancipation. Pondy (1967) combines these visions in a mix: conflicts can be functional and dysfunctional as organizations need stability as well as change to operate in their environment. The second part of this exploration distinguishes vertical and horizontal conflict, task versus relation conflict and protracted conflict. The social

psychological theory of Deutsch and the social constructionist theory of Gergen give insight in (de) generative processes and how they can be initiated (Deutsch, 1973; Gergen, 2009). Generative process produces optimal conflict. Systems- and complexity thinking not only focus on the micro dynamics between persons but also give insights to a more holistic conflict approach. This exploration ends with definitions of starting, optimal and escalated conflict and related concepts as constructive conflict management.

Exploration of literature on professionals and conflict

In this part an inventory was made of studies found by combining the words 'professional' and 'conflict' in two databases. This resulted in 52 studies which are mainly conducted in the west on role conflict of professionals in healthcare. Other professionals and other subjects are less present. Other subjects have to do with the territory between professions, procedures & interventions and professional independence. Skjørshammer (2002) who conducted five of the studies, is critical about this field of research. He argues that too much focus is on conflict issues and that attention to context is lacking even though this is a more important determinant for what will happen. He advises collecting 'Tales of the field' as they give more insight than other research approaches. This advice has been followed in this study.

Exploration in a hospital

Professionals of primary care and supporting staff in an academic hospital have been interviewed about their conflicts and the way these are managed. Dissatisfaction with other people's work is the main source of conflict as it represents risk for the quality of own work. Fifteen conflict cases have been studied which resulted in a number of coping phases. In the first phase puzzling and brooding make persons conscious that something is happening, This results in contacting third parties to discuss possible strategies which results in bringing up the issue in a conversation with the other party. This led in nine of the fifteen cases to the departure of one of the parties from the team, the department or the hospital. The insight that conflict can have painful consequences such as persons involved losing their job - even though part of the departures are considered voluntarily - was confirmed through this exploration. This seems to confirm the conclusion of Dana (1989) that 50% of staff turnover results from unsolved conflict. Pondy (1967) argues that departure is no solution as problems will often repeat themselves between successors.

Methodology main research

The main research was executed in the Dutch airline KLM and is ethnographic and interpretive in nature. The 'trouble case method', developed by Llewellyn & Hoebel in 1941 to study conflict of Cheyenne Indians, was used to gather cases or critical incidents of conflict. The methodology used were interviews and observations. The reports have been transcribed, approved, coded and interpreted on four levels through discourse analysis (Alvesson & Kärreman, 2000). The findings have been interpreted with the help of the pilots and of several professional colleagues.

The work of pilots

The profession of commercial pilot came into being after the invention of the aircraft in 1903. After a pioneering period during which crashes were a substantial risk, numerous governments started an airline to transport their elite in a way that was highly subsidized. Due to deregulation one century later the number of airlines increased rapidly, fares decreased and flying is now accessible for the masses. In this dog-eat-dog market old flag carriers like PanAm went bankrupt and pioneering companies try to survive in a battle with low cost carriers. This historical context produced different images of commercial pilots like hero, god of the sky, reassuring father figure, technical-rational expert and bus driver in the air. Science also produced different images. In the 1970's NASA concluded that 70% of the flight accidents were due to pilot error. This resulted in Crew Resource Management (CRM), a development program to transform self-oriented old school pilots into new school team players, aware of their limitations. At this moment there is debate about the question if pilots still have to be seen as a risk factor in an otherwise safe system. An alternative suggests that one sees them as a source of safety as the system can also fail (Dekker, 2014).

This introduction further describes the labor market for pilots, their education and selection process, motivations to become pilot, hierarchy & roles in the crew, career paths and interactions in the aircraft.

How do pilots handle conflict?

The aircraft can be seen as a global village in the sky with inhabitants of different nationalities, sexes, ages, social classes and religions. The crew consists of four to eighteen persons, depending on the type of aircraft. In total 83 conflict cases have been collected in which at least one pilot participated. Most cases concern pilots only (43%) or pilots and cabin attendants (27%). The other 30% involve passengers, ground-service crew or the management of the pilots. Issues differ. Pilots collide for example around fuel and procedures. They clash with cabin attendants about food and safety, with passengers about alcohol and with ground crew about their service. To deal with conflict they seem to have three different processes which are converging, freezing and escalating. When they converge, they find a solution and learn from each other. When they freeze or escalate, this is not immediately possible. By working according to the standard operating procedures they freeze their conflict that might be solved after landing. When they escalate, they stop working together – temporarily or definitely – and sometimes inform higher management. Escalation seldom happens in the air and if so, is of short duration. The pilots say they aspire to end flights safely and this also assures their own safety. Some cases consist of only one process, others are a combination. About 50% of the 83 cases are solved and the other half ends in a frozen or escalated situation. In those cases beginning conflict becomes conflict. As very few recent conflicts have been reported in the interviews it would appear that their conflict frequency is lower than the Dutch annual average (NEA).

How do pilots reach optimal conflict and prevent escalation?

The process of converging seems to produce the sweet spot of conflict as pilots explain that they learn from each other during the exchange of perspectives. Hereby they use several practices. First they seem to strive for appreciative relations as soon as they meet at the airport. This confirms theories that argue that a good relation is a condition for sensemaking (Gergen, 2009; Watzlawick, Beavin & Jackson, 1975). The second practice is 'post formal thinking'. Pilots learn that they only see part of reality and that other people see other parts. Post formal thinkers realize that there is more than one truth and more than one system of truth (Sinnott, 1998). This makes them flexible and they 'go along with the other to keep him stress-free' as long as what he wants is within their 'safety window'. The third practice is emotional labor. Pilots learn during their continuing training to handle their own and others emotions. They say that they want to keep each other 'happy'. Emotional labor in combination with appreciative relations make them operate as much as possible in the zone of positive emotions and prevent a drift into 'fight, flight and freeze' (Fredrickson, 2004). In this area they can think and interpret broadly and prevent 'tunnel vision' and panic (Weick, 1993). The combination of these practices make it understandable that a disagreement does not have to become personal and that the exchange of perspectives can lead to learning and improvement of performance.

Freezing seems to have another meaning for pilots than in the expression fight, flight, freeze. Usually 'freezing' is associated with stopping activities (Bracha, et al, 2004). When pilots freeze, they do not stop working but continue working strictly according to their standard operating procedures. They also refocus their attention on the future and take it away from problems, differences and personalities to stop further escalation and to 'keep the team together by using their professional behavior'.

Why do have pilots conflict?

The pilots seem to have four rationales or logics for why conflict develops and escalates. According to the big ego logic, conflict is the result of deviant, arrogant personalities that do not care about colleagues. Adapting is the only solution to prevent escalation. According to the authority logic, conflict arises when a captain uses his authority as people do not like to be overruled. According to the diversity logic, conflict is a result of the composition of the population in the aircraft. This mirror of the world packed like sardines in the aircraft leads inevitably to conflict. According to the complexity logic, there is no simple cause-effect relation and a lot of different issues matter. Freezing is the only way to land safely.

Comparing the 83 cases with these four logics, seems to indicate that 77% of the cases are the result of the use of authority. According to the pilots this relates to big ego and captains that use their authority wrongly, have a big ego. As copilots can also have a big ego according to the findings, these two rationales have not been combined.

How does flight management stimulate constructive conflict management?

Pilots are convinced that the management of KLM took several measures that enhance constructive conflict management by crews. Constructive conflict handling has been defined as searching for solutions that satisfy all parties. The first measure is worktime regulation which does not only assure that pilots are fit for flying but makes them also fit for conflict resolution. They say that dealing constructively with conflict requires an effort which is more difficult to realize when they are tired. The second measure is a continuous change of teams. KLM works with one night stand crews that do not know each other and work together for three to five days. The purpose of these Swift Starting Action Teams (STAT's⁴⁸) is to keep crewmembers sharp. A by-effect is that conflict cannot build up and that crewmembers can 'step over it' as working together is finite. The third measure is a promotion system which make pilots climb automatically in the hierarchy if they are fit for their job. According to the pilots this results in clarity and peace in the cockpit as they do not have to compete together and can focus on their job. A consequence is that it lowers the threshold for speak-up whether it be in the cockpit, with the crew or in the organization as this cannot be punished by blocking promotion. The fourth measure is a dynamic crew structure. Crews seem to have a hierarchal and heterarchal⁴⁹ or flat structure. A crew of four persons comprises the ranks of captain, copilot, purser and cabin attendant. Pilots say that the captain immediately stimulates an open and flat crew climate at the airport to enhance an optimal use of all crewmembers. This would also lower the threshold for speak-up.

Pilots learn as students that they are people, make mistakes and have emotions. To handle this they seem to have a pilot discourse that states 'We are open, we want to learn and we want to improve ourselves continuously'. Besides they compare themselves with professional athletes and consider that they are ahead of other professions in the way they work. This discourse is omnipresent in the findings and seems to indicate how they look at themselves. This can result in self-stereotyping which signifies that people adopt the prototypical behavior of the group they identify with (Ashforth & Mael, 1989). Although it seems to be unclear how such a discourse emerges and what the related role of management is, the flight management of KLM appears to support it. If management wants to facilitate constructive conflict management, they should believe that people can develop and change as this stimulates that they are sensitive to others and will try to solve problems together (Dweck & Erlinger, 2006). The flight management seems to propagate this to enhance safe flying.

KLM seems to normalize the errors and human side of pilots and strives for a *just culture* to learn from mistakes. According to the pilots, in case of incidents outsiders often want to know who is to blame so this person can be punished. For this reason the management

⁴⁸ STAT= statim. This is Latin for immediate

⁴⁹ Heterarchy is the opposite of hierarchy. Parties are ordered horizontally instead of vertically.

tries to convince the outer world of the value of their philosophy of human nature and just culture. Countries in which flight schools, government, unions and regulatory agencies are not aligned in this regard, have more difficulty in developing the new pilot (Helmreich, Merritt & Wilhelm, 1989). According to Schuilwerve (2014) pilots have not been prosecuted anymore in the Netherlands since 2014.

Coherence between findings

It seems plausible that the constructed findings which seem to facilitate optimal conflict, are linked and reinforce each other. The interaction practices of the pilots seem to be rooted in an identity discourse and to be steered by it. The organizational measures probably also influence the way crews interact together, as is the case for lobbying with outside stakeholders. However, none of the elements seems to be prevailing but the whole appears to facilitate the sweet spot of conflict.

Theorizing the findings

As is usual in inductive and explorative research a connection was sought between the findings and the literature already collected or newly introduced.

The primal conflict in organizations which exists between high and low ranking persons (Mastenbroek, 2008) seems to dominate the findings. This universal, latent conflict seems to be related to the status syndrome which implies that every activity which represents a risk for status like an instruction, feedback or overruling, can be experienced as a serious threat and trigger negative feelings (Marmot, 2004, 2006). This syndrome seems to be activated when the captain exercises authority wrongly. According to Kassing (2011) persons in a hierarchical relationship have to develop strategies to contradict one another. Pilots of KLM seem to develop two parallel work systems which can be called 'power with' and 'power over'. The captains would activate the first system at the initial meeting of the crew and consists of equality, deliberation and dialogue to make use of the collective intelligence to detect an emergent accident as soon as possible. The second system would be a last resort and is recognizable when a captain forces his opinion on the crew which is for example necessary when time is a constraint. Alternating both systems is extremely difficult and generates tension and defensive reactions (Mulder, 1977, 2004). According to the captains the alternation is complex. On the one hand, they have to embrace their limitations and work as a team. On the other hand, they have to be confident and make decisions alone. Weick (1990) considers joint decision-making as a source of ambiguity and according to Mulder the paradox of power with and power over can only be solved in practice. Pilots of KLM seem to have developed several practices in this regard.

Besides former microdynamics, there also seems to be a trip dynamic as pilots say that the climate can flip over after several days of working together. The complexity, coherence and conflict theory of Coleman (2011) seems to make this understandable. He uses the metaphor of two valleys in which social systems can operate, a positive and a negative valley which are dominated by different attractors. In the first valley the process of perceiving, thinking, feeling and acting/relating are full of nuance and complexity. In the second valley these are simplistic: I am ok and you are to blame. Here emotions take

Summary

control and dominate the process negatively. A lot of findings in this study seem to promote the complex functioning in the positive valley where people frame conflict as a learning opportunity and try to keep conflict small. However, both valleys can build up simultaneously: one on the foreground and the other in the background. As a result a social system as a crew can have a positivity/negativity ratio constructed by events. Without a major cause, the negative valley can suddenly come to the foreground; this seesaw is the result of an accumulation of small events.

The last part of the theoretical discussion focuses on understanding more of the pilot discourse and their aversion to big ego. Some research was found on how pilots and persons in High Reliability Organizations define themselves. The findings seem to relate most to the theory of Ely and Meyerson (2010) that says that HRO organizations free men from the western stereotype of the strong, infallible male who has everything under control and excels solo. HRO organizations offer them an alternative which allows them to be more themselves and not to have to pretend to be more powerful than they are. The pilot discourse seems to be formulated in this spirit. The big ego seems to be related to the western stereotype of the almighty man. Their aversion could have another dimension which might be typical for KLM pilots. The biggest flight accident ever took place in 1977 in Tenerife where a KLM and PanAm aircraft collided which resulted in 583 deaths. According to reconstructions based on the Cockpit Voice Recorder a lot was happening. Finally the KLM captain took off without clearance and did not seem to react to neither the copilot's nor the flight engineer's questions and remarks (Weick, 1990). Given this history it is understandable that pilots who were not born or were very young at that moment, now seem to have an aversion against colleagues that do not question themselves and do not do anything with what they say. It also explains why they connect exercising authority with a big ego.

Over de auteur

Over Eva van der Fluit



Certified Management Consultant

Telefoon: 06-23.73.38.05

E-mail: e.vanderfluit@gmail.com

www.evavanderfluit.nl

Na mijn studie psychologie (kandidaats) en bedrijfskunde (doctoraal) deed ik opleidingen op het gebied van strategieontwikkeling, verandermanagement, cultuurontwikkeling, conflicthantering en coaching.

Als adviseur heb ik me gespecialiseerd in strategie- en organisatieontwikkeling bij professionele organisaties zoals uitgeverijen, ingenieursbureaus, advocatenkantoren, hogescholen, zorginstellingen en dergelijke. Deze organisaties veranderen wanneer de professionals anders gaan denken en handelen en dat vraagt om een eigen aanpak.

Opdrachtgevers schakelen mij meestal in bij koersveranderingen op het snijvlak van strategie en realisatie waar cultuur een aandachtspunt kan zijn. Mijn uitgangspunt is dat zij die de verandering tot een succes kunnen maken, een actieve rol moeten vervullen bij het bepalen van de koers. Om deze reden heb ik mij gespecialiseerd in het mobiliseren van mensen om complexe problemen zelf op te lossen. Conflicten horen daarbij omdat zij vaak een verwarrende mix van inhoudelijke en andere tegenstellingen zijn. Large Scale Interventions zijn het middel bij uitstek voor deze verandervormen waarbij het hele systeem zelf aan de slag gaat volgens bepaalde principes. Whole Scale Change is een andere naam hiervoor. Een aanvullend specialisme betreft het professionaliseren van professionals met behulp van leertrajecten, zelf-evaluaties, minitrainingen, intervisie en coaching.

Sinds 2007 voer ik ook onderzoek uit in mijn vakgebied dat geleid heeft tot Professional zoekt groei – strategie voor dienstverleners. In dit boek, uitgekomen bij Pearson Education, beschrijf ik hoe vertrouwen in professionals tot stand kan komen. Als vervolg hierop heb ik een promotieonderzoek gedaan naar conflict bij professionals dat in dit verslag is weergegeven.

Mijn eerste baan bestond uit Ontwikkelingswerk in West Afrika in projecten van de Wereldbank en de Verenigde Naties. Hierna heb ik het adviesvak geleerd op het hoofdkantoor van Danone in Parijs waarvoor ik als intern adviseur opdrachten uitvoerde in Europa en Amerika. Terug in Nederland heb ik me bij Boer & Croon gespecialiseerd in professionele organisaties met bijvoorbeeld journalisten, ingenieurs, beleidsmakers en interimmanagers. Sinds 2004 werk ik als zelfstandig adviseur, nog steeds voor deze boeiende organisaties waar mensen 'het product' zijn. Opdrachten voer ik zelden alleen uit maar meestal met een ontwerpteam uit de klantorganisatie. Collega's uit samenwerkingsverbanden kunnen daarbij optreden als sparringpartner en sommige opdrachten doen we samen.

Professionals: minder solo, meer kans op conflict

Wat professionals kenmerkt is dat zij met kennis werken en daarbij individueel verantwoordelijk zijn. Oordeelsvorming is hun primaire proces en dat gebeurt steeds vaker samen omdat hun werk complexer wordt. Tijdens deze interpretaties kunnen botsingen optreden. Dit zijn kansen om situaties van alle kanten te bezien en nieuwe inzichten te ontwikkelen. Dan bereiken zij *'the sweet spot of conflict'* en verbeteren zij hun performance. Voorwaarde is dat de tegenstelling niet persoonlijk wordt. Gezamenlijke oordeelsvorming kan echter ook averechts werken als betrokkenen hun mening niet geven, vliegen afvangen, niets doen met een ander gezichtspunt of elkaar overrulen. Dit leidt tot irritaties en vormt de voedingsbodem voor escalerend conflict.

Eerste onderzoek naar conflict bij vliegers

Deze studie onthult hoe KLM vliegers hun werkprestaties optimaliseren bij beginnend conflict en escalatie voorkomen zodat ze veilig thuis komen. Het geeft inzicht in hun praktijk van een positief en waarderend klimaat waarin ze conflict klein houden en framen als leermoment. Ook laat het zien hoe hun management dit bevordert. De meeste praktijken zijn ontwikkeld na de vliegramp in Tenerife in 1977 waar bleek dat ook captains feilbaar zijn.

Dit is het eerste onderzoek naar conflict bij vliegers en het 'oerconflict' tussen hoog en laag blijkt de belangrijkste oorzaak te zijn in deze studie. Als de captain instrueert, corrigeert, feedback geeft of een besluit oplegt is de kans groot dat conflict ontstaat. Vliegers leren om dit te voorkomen of snel de kop in te drukken. Captains die dit verkeerd aanpakken hebben volgens hen een groot ego.

Relevantie voor andere professionals, bestuurders en beroepsorganisaties

Conflict komt veel in organisaties voor en verslechtert werkprestaties en werkplezier. Het kan echter ook een bron van optimalisatie en vernieuwing zijn. Voorwaarde is dat het klein blijft en geen machts- of principiële vraagstuk wordt. Dit moet op de werkvloer geleerd worden en vraagt veel contra-intuïtief gedrag dat zelden ontwikkeld is. Wat vliegers leren om veilig te vliegen, levert dit als bijproduct op.

Dit onderzoek is relevant voor professionals die conflict de baas willen worden. Ook is het van belang voor beroepsorganisaties die jonge professionals meteen willen voorzien van deze essentiële vaardigheid voor goede werkprestaties. Tot slot biedt het inspiratie voor bestuurders die een sociaal veilige en waarderende cultuur willen bevorderen als voedingsbodem voor goed professioneel werk.

Auteur

Eva van der Fluit is organisatieadviseur en gespecialiseerd in professionele organisaties. Met deze studie wil zij een bijdrage leveren aan hun functioneren.