

## **Trainingen om communicatiefouten te voorkomen**

Als u 24 uur in een ziekenhuis bent opgenomen, hebben direct of indirect al vijftig mensen met u van doen gehad. Ga dan maar eens na hoeveel kansen op communicatiefouten er zijn!

Onderzoeken in de gezondheidszorg geven aan dat in meer dan de helft van de geconstateerde fouten de wijze van communiceren tot de hoofdoorzaken behoorde. Een analyse van problemen bij het onderhoud van vliegtuigen komt tot dezelfde conclusie.

Zoals zo vaak worden trainingen dan als oplossing gezien.

De ervaringen met de zogenaamde CRM-trainingen (Crew Resource Management) in de luchtvaart zorgen voor bruikbare tips.

CRM trainingen zijn in de luchtvaart begonnen, omdat de overheden ze verplicht ging stellen. Ze waren dan ook niet populair in de beginjaren: psychologisch gezwets voor 'sissies'. Wat ik ervan gezien heb (en nog steeds tegen kom) waren het de communicatietrainingen zoals die al meer dan dertig jaar gegeven worden in alle sectoren gegeven werden met de bekende oefeningen.

Begin jaren negentig kwamen de eerste evaluatiestudies waaruit bleek dat ze niet populair waren en dus ook weinig opleverden. De trainers zich gingen toen beter verdiepen in wat er in de praktijk allemaal gebeurt op communicatiegebied in cockpits en de deelnemers merkten dat de trainingen beter aansloten bij de praktijk en het leerklimaat verbeterde. Zo werden in vluchten gestructureerde observaties gedaan om de relevante vaardigheden te kunnen benoemen en werd daar gericht op getraind.

Het ging weer fout toen de veelal Amerikaanse trainingen vrijwel ongewijzigd in Australië en Europa werden gegeven. De cultuur, waaronder de machtsverhoudingen in de cockpit verschillen nogal sterk in de diverse landen.

Dezelfde fout werd gemaakt toen men de trainingen in de gezondheidszorg invoerde. De processen in operatiekamers leken veel te lijken op die in de cockpit, maar bleken veel complexer te zijn. Zo zijn er meer subteams met deels eigen verantwoordelijkheden, zoals chirurgen en anesthesisten. Ook in de scheepvaart met de zogenaamde Bridge Resource Management trainingen was er de eerste tijd te weinig aandacht voor de specifieke kenmerken en cultuur aan boord. Hoe hardleers kunnen mensen zijn?!

In de luchtvaart werden CRM-trainingen in de loop der jaren steeds specifiek in plaats van alle communicatievaardigheden in één training te proppen, waren ze gebaseerd op gestructureerde observaties van echte vluchten en werden gevolgd door follow-up acties in de cockpit na de training.

Je kunt mensen pas overhalen hun gedrag te veranderen en dus ook hun communicatiegedrag als ze hun huidige gedrag als een probleem gaan ervaren.

Zoals bij alle trainingen kijk je dan eerst in de werksituatie of er verschillen zijn tussen huidige en gewenste situatie en of mensen daar problemen mee hebben. Het niet functioneren van groepen wordt veroorzaakt door problemen op het gebied van vakkennis, groepssamenstelling, groepscohesie, groepsprocessen, communicatie en rolpercepties. Je hebt dan ook mensen nodig met de nodige kijk op groepsdynamica om die observaties op de werkplek te kunnen doen.

Soms is een (lange) dag al voldoende om te zien welk communicatiegedrag er voor zorgt dat fouten niet worden voorkomen, te laat worden opgemerkt of verkeerd worden aangepakt.

In een productieafdeling, waar in ploegen wordt gewerkt, maak ik dan gedurende 24 uur alle overdrachten mee en vervolg hoe de verdere communicatie daarover verloopt in het ochtendoverleg, de diverse afdelingen of op een hoger hiërarchisch niveau. Die observaties zijn vaak al voldoende om het gesprek op gang te krijgen. Vrijwel iedereen baalt als dingen fout gaan en is nieuwsgierig of je kunt helpen verdere fouten te voorkomen. Ze gaan dan in de gesprekken zelf op zoek naar betere bescherming tegen die fouten. Vaak komen dan gelegenheden voorbij om op zich bekende formele communicatiemethoden te introduceren én geaccepteerd te krijgen.

Daarnaast helpen overzichten van fouten uit het recente verleden. Men realiseert zich dan dat het voornemen om in het vervolg beter op te letten niet gewerkt heeft.

Communicatiemethoden om fouten te verminderen.

1. De eerste is meer een houding, namelijk nooit met aannames werken of als dat niet kan jezelf eraan herinneren dat je een aanname gemaakt hebt. Die houding komt voort uit gedegen vakmanschap en uit de herinnering aan gebeurtenissen uit het verleden die zich zouden kunnen herhalen bij het werk waar men mee wil beginnen of al bezig is. Deze houding is ook essentieel bij het goed uit kunnen voeren van bijvoorbeeld een LMRA.
2. In drie stappen communiceren. Ik geef iemand informatie. De ander geeft (het liefst in eigen woorden) weer wat hij of zij ontvangen heeft en vervolgens geef ik aan of de overdracht goed is geweest. Bespreek met de groepen in welke situaties dit een aanrader is en een vaste gewoonte moet worden. Hetzelfde geldt voor de volgende.
3. Getallen en codes spellen: A 21 = “Anton twee – een” en F11000 = “Ferdinand een een duizend”. Bij het ontwerpen van coderingen is er vaak niet bij stil gestaan dat die tijdens het communiceren vaak voor verwarring kunnen zorgen.
4. Organiseren dat iemand na een paar dagen verlof niet direct aan het werk gaat als er informatie verwerkt moet worden die relevant kan zijn voor zijn of haar functie. Ik maak wel eens mee dat in een chemisch bedrijf iemand na een vakantie van drie weken direct weer achter het meet- en regelpaneel plaats neemt zonder de tijd te hebben genomen wat zich de afgelopen weken heeft voorgedaan.

Kijk uit. Als men laat zien iets te beheersen tijdens een training wil dat nog niet zeggen dat het ook in de praktijk wordt gebracht.

Uiteindelijk gaat het om dat laatste aangevuld met bewijzen dat het ook een bijdrage aan de doelen van de organisatie heeft geleverd, zoals minder fouten of meer winst.

#### **Literatuur.**

Janis A. Cannon-Bowers, Eduardo Salas (Eds) *Making decisions under stress : implications for individual and team training*, 1998. Publicatie nav TADMUS-project. (Tactical and Analytical DecisionMaking Under Stress)

Robert L Helmreich and Ashleigh C. Merritt. Safety and error management: The role of Crew Resource Management (2000).  
een terugblik op het effect van CRM-trainingen.

G. Hofinger: Kommunikation in kritischen Situationen. Verlag für Polizeiwissenschaft, 2005. *Veel voorbeelden van geslaagde communicatietrainingen in verschillende sectoren.*

Paul O'Connor, Rhona Flin: Crew Resource Management training for offshore oil production teams. Safety Science 41 (2003) 111-129. *De deelnemers waren tevreden maar het effect?*

Karien den Ridder e.a.: Patiëntveiligheid voor verpleegkundigen, Elsevier 2010. *Hierin staan veel voorbeelden van communicatiefouten en worden formele methodes voor de gezondheidszorg kort beschreven.*

Dit is een bewerking van mijn artikel in Vakblad Arbo, nr 7/8 2011