

De effectiviteit van 'command teams'

Ontwikkeling van een instrument

prof. dr. A.L.W. Vogelaar*
dr. P.J.M.D. Essens

Inleiding

Een commandant wordt voor zijn besluitvorming en bevelvoering steeds meer afhankelijk van allerlei mensen om hem heen. Er zijn immers steeds meer aspecten waarmee een commandant rekening moet houden en die tevens op elkaar inwerken. In huidige missies heeft een commandant naast traditionele aspecten als tactiek, personeel, informatie en logistiek al snel te maken met bevolkingsgroepen waarmee op een juiste manier contacten moeten worden gelegd en onderhouden, met tal van organisaties (andere krijgsmachten, politie, niet-gouvernementele organisaties, et cetera) waarmee de missie moet worden gepland, met media en met psychologische operaties.

Voor elk van deze aspecten zijn vaak specialisten in de staf aanwezig. Ook zijn de gebieden waarin wordt opgetreden relatief groot zodat het voor



Wapeninzameling in Bugojno, Bosnië-Herzegovina, 2002

(Foto MND SW HQ Media Production Team, G. Rivalin; collectie NIMH)

een commandant moeilijk is om alle operaties tot in detail te kunnen overzien en over alles beslissingen te nemen. Door deze ontwikkelingen wordt een commandant voor zijn werk steeds meer afhankelijk van stafleden en anderen die over de noodzakelijke expertise beschikken.

Onderbelicht thema

Ook moet de commandant er steeds beter op kunnen vertrouwen dat zijn ondercommandanten in het hun toegewezen verantwoordelijkheidsge-

bied in zijn lijn blijven handelen (zie bijvoorbeeld Vogelaar, Olsthoorn & Kramer, 2005). Natuurlijk is de commandant uiteindelijk steeds verantwoordelijk voor wat er gebeurt, maar hij zal voor het bereiken van de doelen steeds meer moeten kunnen bouwen op zijn ondercommandanten, op zijn staffunctionarissen en op anderen die aan zijn staf zijn toegevoegd.

Het werken als team is daarom erg belangrijk. Het is dan ook zinvol om de vraag te stellen wat 'command

* Vogelaar is verbonden aan de Nederlandse Defensie Academie. Hij is voorzitter van de sectie Militaire Gedragswetenschappen en Filosofie. Hij doceert leidinggeven en ethiek, en verricht onderzoek op het raakvlak van leiderschap en commandovoering. Essens is werkzaam bij TNO, onderdeel Defensie en Veiligheid, te Soesterberg. Hij is *chief scientist Human in Command* en is betrokken bij tal van onderzoeken op het gebied van commandovoering.

teams' effectief maakt. In de literatuur is dat een onderbelicht gebied. Er is wel veel geschreven over teams, maar weinig over 'command teams'.

Met dit uitgangspunt in het achterhoofd is in NAVO-verband een taakgroep¹ opgericht die bestudeert wat effectief teamwerk op het niveau van commandanten inhoudt, welke factoren op die effectiviteit van invloed zijn en hoe dit effectieve teamwerk verbeterd kan worden.

Inmiddels heeft de taakgroep een rapport opgeleverd waarin een uitgebreid literatuuroverzicht is te vinden van factoren die teameffectiviteit bepalen en waarin deze bevindingen 'vertaald' zijn naar een model dat toegespitst is op 'command teams'.

Verder is beschreven hoe dit model is omgezet in een instrument waarmee 'command teams' hun effectiviteit kunnen bepalen en verbeteren.²

Opzet artikel

In dit artikel rapporteren wij over dit project en bespreken wij achtereenvolgens de volgende onderwerpen. Allereerst staan wij stil bij het aspect teamwerk als onderdeel van commandovoering. Daarna behandelen wij in grote lijnen wat in de literatuur verstaan wordt onder de effectiviteit van teams en welke factoren daarop van invloed zijn.

Vervolgens wordt besproken welke implicaties dat alles heeft voor het door ons uitgewerkte model van de effectiviteit van 'command teams'. Daarna beschrijven wij hoe de varia-

belen uit het model worden geoperationaliseerd in een instrument waarmee de effectiviteit van 'command teams' in kaart kan worden gebracht. Ten slotte gaan wij in op het gebruik van het instrument.

Team-aspecten

Een team is meer dan een groep mensen die op toevallige wijze bij elkaar zijn gebracht. Een team vereist dat de mensen die dat team vormen hun krachten bundelen. Onder een team verstaan wij een groep mensen die aan de volgende kenmerken voldoet (vergelijk De Moor, 1995).

Ten eerste werken de teamleden aan een gezamenlijke missie. Een team ontleent zijn bestaansrecht aan de verwezenlijking van een gemeenschappelijk doel. Ten tweede is er bij een team sprake van functionele interdependentie. Dat wil zeggen dat de verschillende rollen van de teamleden in elkaar grijpen. Dat betekent dat het werk van het ene teamlid het werk of de producten van het andere teamlid beïnvloedt.

Deze wederzijdse afhankelijkheid is het sterkst wanneer het team een complexe en dynamische taak heeft waarover voortdurend beslissingen moeten worden genomen, waarbij verschillende expertises nodig zijn en waarbij voortdurend acties moeten worden gepland die weer consequenties hebben voor het werk van de teamleden. Ook wordt de onderlinge afhankelijkheid versterkt wanneer de besluitvorming en de daaruit voortvloeiende acties moeten worden gebaseerd op informatie die door meerdere teamleden wordt geleverd.

Wanneer beide genoemde kenmerken van toepassing zijn, wordt over een team gesproken. Bij een goed functionerend team zijn de teamleden doordrongen van het gemeenschappelijke doel en zijn de onderlinge activiteiten goed op elkaar afgestemd en de teamleden op elkaar ingespeeld. Er is dan sprake van synergie.

Bij een slecht functionerend team kunnen de teamleden ieder afzonderlijk dezelfde taken verrichten als in een goed functionerend team, maar is er geen aandacht voor de onderlinge afstemming van die taken.

Commandovoering

In onze optiek zijn bij moderne commandovoering de genoemde kenmerken van teams bij uitstek van toepassing. Commandovoering houdt in dat er besluiten worden genomen over de uitvoering van de missie, dat de uit de besluiten voortkomende opdrachten vervolgens worden geïmplementeerd en dat aan beide processen leiding wordt gegeven. Kortom: commandovoering is een samenspel van besluitvorming, bevelvoering en leidinggeven (vergelijk de Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, 2000).

Bij moderne commandovoering in politiek gevoelige situaties, andere culturen en menging van strijders en bevolking ontstaan complexe en mogelijk snel veranderende situaties en is de commandant voor het succes van de missie sterk afhankelijk van de inzichten en bijdragen van stafofficieren, van ondercommandanten en van andere functionarissen.

Bij de analyse van de situatie, de inschatting van de factoren van invloed en de ontwikkeling van mogelijke handelwijzen (opties) moeten de staf-officieren en andere betrokkenen hun bijdragen goed op het gezamenlijke doel afstemmen en zijn ze daarbij van elkaar afhankelijk.

Hetzelfde geldt voor de implementatie van de genomen besluiten. De acties moeten worden uitgevoerd, gemonitord, geëvalueerd, bijgestuurd en ondersteund in lijn met de gemaakte afspraken. Het succes van de missie hangt daarom sterk af van de mate waarin de leden van het team daadwerkelijk doordrongen zijn van hetzelfde doel en dat gezamenlijk nastreven, en van de mate waarin zij elkaar en de commandant daarbij ondersteunen en zich niet alleen richten op hun eigen taak.

¹ Naast de auteurs van dit artikel bestond de NAVO-taakgroep *Command Team Effectiveness* uit vijf andere leden: de VS (S.M. Halpin, ARI, Fort Leavenworth; C. Paris, NAVAIR, Orlando), GB (C. Blendell, Qinetiq, Sevenoaks), Canada (J.V. Baranski, DRDC-Toronto) en België (J.J.C. Mylle, KMS, Brussel).

² Het rapport is te vinden als: NATO/RTO/Technical Report AC/323(HFM-087)TP/59, april 2005. Het rapport is tevens als boekje verschenen: P.J.M.D. Essens, A.L.W. Vogelelaar, J.J.C. Mylle, C. Blendell, C. Paris, S.M. Halpin & J.V. Baranski – *Military Command Team Effectiveness: Model and instrument for assessment and improvement*. TNO, Soesterberg, 2005. Het boekje is via de auteurs van dit artikel verkrijgbaar.

Twee soorten teams

De commandant geeft in zijn rol leiding aan twee soorten teams (zie ook: Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht, 2000, p. 59). Ten eerste kunnen *horizontale* teams worden onderscheiden. Dit zijn commandant-stafteams. Deze teams kunnen bijvoorbeeld bestaan uit de commandant, zijn plaatsvervanger, de chefstaf, de stafofficieren en eventuele andere functionarissen zoals liaisons van andere organisaties of ten behoeve van de operatie toegevoegde specialisten.

We gebruiken de term 'horizontaal' omdat de stafleden hiërarchisch op het niveau van de commandant zijn ingedeeld en worden geacht de commandant op tal van terreinen te adviseren en met hem mee te denken. Het is belangrijk dat de leden van de staf nauw samenwerken aan het bereiken van de gemeenschappelijke doelen, dat de te ontwikkelen opties vanuit verschillende perspectieven worden belicht en uitgewerkt, en dat de verschillende leden zich realiseren wat hun bijdragen voor implicaties hebben voor de anderen in het team en voor de uitvoering van de opdracht als geheel.

Een dergelijke samenwerking vereist dat de doelen goed zijn doorgesproken en volledig worden begrepen en geaccepteerd door de leden van de staf.

Als tweede worden *verticale* teams onderscheiden. Verticale teams bestaan uit twee hiërarchische lagen in

de organisatie. Deze teams bestaan uit de commandant, zijn plaatsvervanger en zijn directe ondercommandanten. Het is belangrijk dat de commandant als leidinggevende zijn ondercommandanten betreft bij de uitwerking van de implementatie van besluiten, zodat de 'command intent' optimaal gegarandeerd blijft, waardoor ondercommandanten in lijn met de opdracht kunnen blijven handelen als de commandant niet bereikbaar is.

De hiervoor geschetste scheiding tussen beide teams wijst op een volgorde tussen besluitvorming en bevelvoering. Om de planning te versnellen, wordt tegenwoordig gesproken over parallelle planning. Hieronder wordt verstaan dat wanneer het horizontale team bezig is om gegenereerde opties op hun merites te bespreken, het verticale team bijvoorbeeld alvast nadenkt over de implementatie van de meest voor de hand liggende optie. Een dergelijk proces van parallelle planning suggereert een nog grotere afhankelijkheid van en betrokkenheid bij elkaar.

Leidinggeven

Het vorenstaande maakt duidelijk dat zowel besluitvorming als bevelvoering in belangrijke mate teamaspecten bevatten. Dit betekent dat het leidinggeven erop gericht moet zijn om effectief teamwerk te bevorderen in zowel het horizontale als het verticale team. In het onderstaande werken we verder uit wat teameffectiviteit is en wat die teameffectiviteit bevordert.

Wat is teameffectiviteit?

Kortweg zou gesteld kunnen worden dat een team effectief is als het zijn doelen behaalt. Uiteindelijk is dat ten slotte waar het om gaat. Dit is in veel situaties echter een te simpele redering. Ten eerste is het de vraag of de officieel gestelde doelen de enige zijn die daadwerkelijk moeten worden nagestreefd of dat er ook andere doelen of condities moeten worden gerealiseerd om als effectief gezien te worden (vergelijk Villeneuve, Dobrev-Martinova, Little & Izzo, 2001). Als een team bijvoorbeeld op korte termijn doelen behaalt, maar daarna is opgebrand, is het de vraag of het team effectief is.

Eenzelfde vraag kan worden gesteld als een team zijn doelen behaalt, maar daarbij de belangen van derde partijen schaadt, waardoor de steun van deze derde partijen verloren gaat. Ten tweede is altijd de vraag gerechtvaardigd hoe het doel is bereikt. Heeft het team dat te danken aan de eigen kwaliteiten of aan andere factoren?

Evenzogoed kan deze vraag gesteld worden als een team de gestelde doelen niet bereikt. Is dat te wijten aan de slechte kwaliteiten van het team of juist aan andere factoren? Een matig functionerend team kan zijn doelen immers behalen omdat de doelen bijvoorbeeld laag gesteld zijn of doordat het team door toevallige omstandigheden geholpen werd. De vraag is of we in dat geval het team effectief zullen noemen.

Een goed functionerend team daarentegen kan zijn doelen niet behalen omdat de doelen eigenlijk onbereikbaar zijn of omdat het bij het realiseren van de doelen door onverwachte omstandigheden gehinderd werd.

Om deze redenen wordt er bij effectiviteit van teams vaak onderscheid gemaakt in de mate waarin teams de werkprocessen goed verrichten ('performance') en in de mate waarin doelen en mijlpalen uiteindelijk worden gehaald ('effectiveness') (zie bijvoorbeeld Henderson & Walkinshaw, 2002).



De nieuwe bataljonscommandant SFIR 4, overste Matthijssen, en de oud-bataljonscommandant SFIR 3, overste Van Harskamp, op bezoek bij het Iraakse provinciebestuur (As Samawah, 2004)

(Foto AVDD, R. Mol; collectie NIMH)



Kandahar, september 2005.
Special Forces begeleiden
de verkiezingen in Afghanistan

(Foto Mindef, DV, H. Keeris; collectie NIMH)

Naarmate het team de werkprocessen beter verricht zullen de uiteindelijke doelen gemakkelijker en beter bereikt worden, maar zeker is dit niet. Verder zullen niet alleen betere werkprocessen leiden tot het gemakkelijker bereiken van de doelen, ook de samenstelling van het team zal daarop van invloed zijn.

Er zijn vele factoren beschreven die teameffectiviteit bepalen. Tevens zijn theoretische modellen geformuleerd die beschrijven uit welke factoren teameffectiviteit bestaat en hoe de onderlinge samenhang tussen de beschreven factoren is. Deze modellen zijn vaak generiek en voor tal van teams toepasbaar. Daarmee zijn ze echter ook heel algemeen. Veel van deze teammodellen zijn op productie en uitvoering gericht.

Voor een evenwichtige keuze van een model dat op 'command teams' is toegesneden zijn twee zaken in ogenschouw genomen: ten eerste functioneren 'command teams' in bijzondere omstandigheden en ten tweede bestaat het takenpakket voornamelijk uit besluitvorming en bevelvoering.

Om het uiteindelijke model voor effectiviteit van 'command teams' te formuleren heeft een uitgebreide bestudering van de literatuur plaatsgevonden (zie Essens et al., 2005). Op

basis van die literatuurstudie zijn verschillende relevante aspecten naar voren gekomen die in het uiteindelijke model zijn verwerkt.

- In veel teameffectiviteitsmodellen wordt een onderscheid gemaakt tussen input-, proces- en outputfactoren (zie bijvoorbeeld Driskell, Salas & Hogan, 1987). Daarbij wordt verondersteld dat de inputfactoren invloed hebben op de processen die plaatsvinden om de taak te volbrengen, en dat die processen op hun beurt invloed hebben op de output. Dus naarmate een team bijvoorbeeld is samengesteld uit mensen met betere competenties (inputfactoren), zal over het algemeen ook effectiever aan de taak worden gewerkt (procesfactoren) en zal daardoor het gestelde doel gemakkelijker of eerder worden bereikt (outputfactoren).
- In teameffectiviteitsmodellen worden veel inputfactoren onderscheiden die het verschil kunnen maken tussen goede en slechte teams. Vaak worden de individuele kwaliteiten van de teamleden en de teamleider in het model betrokken. Daarnaast speelt de teamopbouw een rol, zoals groepsgrootte en rolverdeling, vervolgens de taak en ten slotte de ruimere organisatie waarbinnen het team functioneert

(zie bijvoorbeeld Tannenbaum, Beard & Salas, 1992). In recentere modellen wordt daaraan nog toegevoegd: de omgeving waarbinnen het team functioneert (vgl. Rasker et al., 2001).

- In veel vroegere modellen werden nauwelijks procesvariabelen (dus hoe er daadwerkelijk wordt gewerkt) betrokken en werd het proces daarmee als een 'black box' beschouwd (vgl. Driskell et al., 1987). Men bestudeerde bijvoorbeeld dat beter samengestelde teams hun doelen beter bereikten, zonder dat men bestudeerde hoe dat precies gebeurde. De procesfactoren werden pas in latere modellen uitgewerkt.

In het omvangrijke project 'Tactical Decision Making Under Stress', met als resultaat onder andere het boek van Cannon-Bowers en Salas (1998) is veel aandacht geschonken aan teamprocessen. Bij de procesvariabelen wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen teamwerk en taakwerk. Taakwerk heeft te maken met die processen waarbij het team en de individuen binnen het team bezig zijn met het omzetten van input in output. Elk teamlid heeft daarbij zijn eigen verantwoordelijkheid. De output wordt daarnaast bepaald door het teamwerk, dat wil zeggen hoe goed de teamleden hun activiteiten coördineren en elkaar steunen, en daarnaast hoe er wordt leidinggegeven.

- Net als bij de procesfactoren wordt ook bij de outputfactoren vaak een onderscheid gemaakt tussen taak en team. Taakuitkomsten hebben te maken met (tussenliggende) doelen die zijn gehaald en prestaties die zijn geleverd. Teamuitkomsten hebben te maken met de levensvatbaarheid van een team (vgl. Sund-

strom, DeMeuse & Futrell, 1990). Die levensvatbaarheid wordt bepaald door onder meer de mate van cohesie en de mate van onderling vertrouwen die in de loop der tijd in het team zijn ontstaan. In feite komt deze opvatting erop neer dat een team niet alleen effectief is als het zijn officieel gestelde doelen haalt, maar als het ook een coherent team is geworden.

- In sommige modellen wordt een feedback-mechanisme voorgesteld (zie bijvoorbeeld Tannenbaum e.a., 1992). Dat feedback-mechanisme houdt in dat (tussentijdse) uitkomsten van het teamproces gevolgen hebben voor de inputfactoren of de procesfactoren. Een dergelijke uitwerking impliceert dat het team het eigen gedrag en de prestaties in de gaten houdt en verbetert, als dat nodig is, en desnoods de inputfactoren aanpakt. Dit is een belangrijke conceptuele aanvulling op het teamfunctioneren.

De hiervoor beschreven elementen zijn verwerkt in het model dat door de projectgroep is uitgewerkt.

Het CTEF-model

De teameffectiviteitsmodellen beschrijven voor een deel datgene waar naar wij op zoek waren om het werk van 'command teams' in kaart te brengen, maar voor een deel ook niet. Om die reden hebben wij een eigen model ontwikkeld, waarbij gebruik is gemaakt van diverse theoretische modellen, van onze eigen kennis van de militaire organisatie en van gesprekken met militaire commandanten.

Op deze manier is het model geformuleerd dat in figuur 1 is geschetst. Het model wordt het 'Command Team Effectiviteitsmodel' (CTEF-model) genoemd. In het onderstaande lichten we het model toe.

In het model zijn die variabelen opgenomen die:

- zoveel mogelijk toegespitst zijn op 'command teams';
- een bewezen samenhang hebben met teameffectiviteit;
- een minimale overlap met elkaar vertonen zodat het model zo compact mogelijk is;
- geoperationaliseerd kunnen worden en, dientengevolge, gemeten

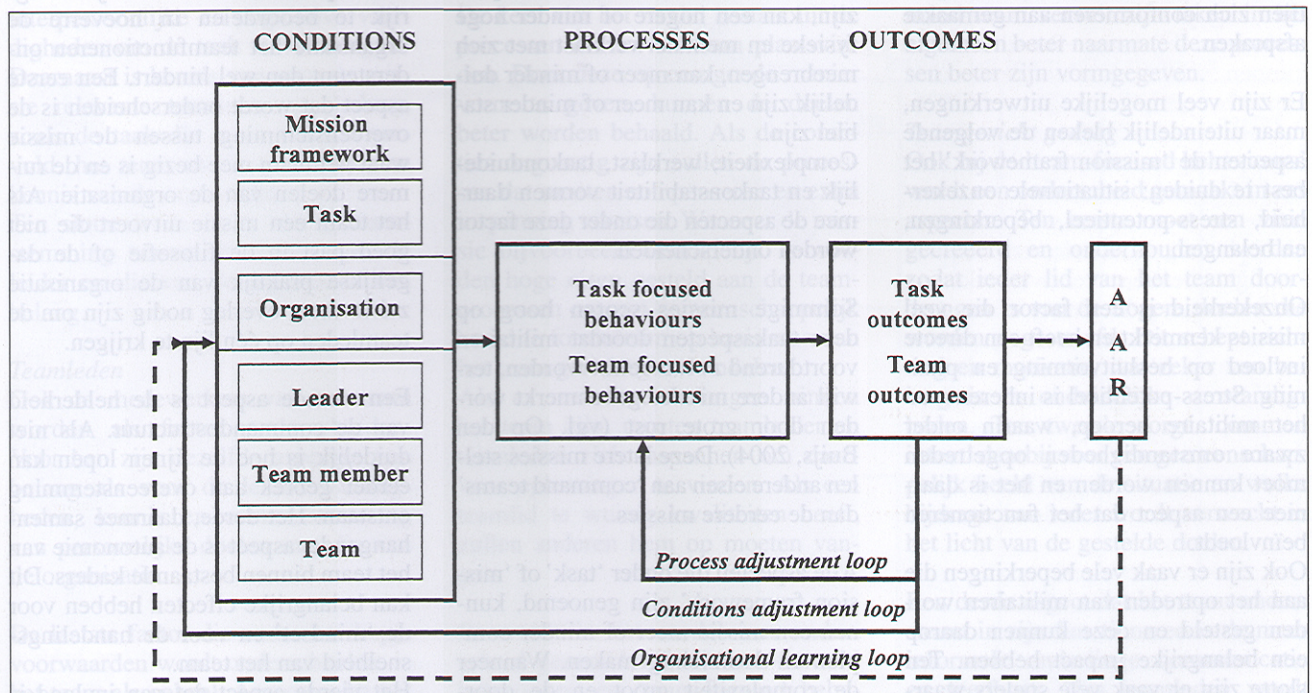
(zie voor een nadere onderbouwing van de variabelen Essens e.a., 2005).

Het model bestaat uit vier bouwstenen: condities, processen, uitkomsten en feedback. Per bouwsteen zijn de factoren in het model benoemd. Voor ieder van die factoren zijn weer aspecten onderscheiden die het model verfijnen. De vier bouwstenen met de daarbij behorende factoren en daarin weer de aspecten worden hierna uitgewerkt.

Het model heeft als uitgangspunt om de belangrijkste aspecten van teameffectiviteit van militaire 'command teams' af te dekken.

Conditie

Onder dit kopje worden enerzijds de omstandigheden en anderzijds de capaciteiten van het team beschreven. Wij hebben gekozen voor de term 'condities' in plaats van input om uit te drukken dat de factoren niet alleen de beginsituatie beschrijven maar ook tijdens de missie hun invloed blijven uitoefenen. Daarnaast kunnen de con-



Figuur 1: Het CTEF-model

dities tijdens de missie ook veranderen, hetzij door invloeden van buiten, hetzij door invloeden van binnen het team.

De omstandigheden van het team bestaan uit dat wat van het team gevraagd wordt (te weten 'mission framework' en 'task') en de ondersteuning door de ruimere organisatie waarbinnen het team functioneert. De capaciteiten van het team worden gevormd door de competenties van teamleider, teamleden en het team als geheel. Het is belangrijk dat de capaciteiten van het team zijn afgestemd op wat van het team wordt gevraagd.

'Mission framework'

Het 'mission framework' omvat die aspecten die samen een globale beschrijving van de operationele omgeving geven. Het zal duidelijk zijn dat een missie die gekenmerkt wordt door onduidelijke mandaten, door ontoereikende *Rules of Engagement* en middelen en door partijen die zich niets van bestanden aantrekken het voor een 'command team' veel moeilijker maken om zijn doelen te bereiken (vgl. Blom, 2002) dan een missie in een stabiele situatie, waarin de partijen zich conformeren aan gemaakte afspraken.

Er zijn veel mogelijke uitwerkingen, maar uiteindelijk bleken de volgende aspecten de 'mission framework' het best te duiden: situationele onzekerheid, stress-potentieel, beperkingen, en belangen.

Onzekerheid is een factor die veel missies kenmerkt en heeft een directe invloed op besluitvorming en planning. Stress-potentieel is inherent aan het militaire beroep, waarin onder zware omstandigheden opgetreden moet kunnen worden en het is daarmee een aspect dat het functioneren beïnvloedt.

Ook zijn er vaak vele beperkingen die aan het optreden van militairen worden gesteld en deze kunnen daarop een belangrijke impact hebben. Ten slotte zijn er vaak vele spelers waarmee moet worden rekening gehouden.



Voordat het gebouw waar de stamhoofden samenkomen kan worden betreden, moeten eerst de schoenen worden uitgetrokken

(Foto AVDD, R. Mol; collectie NIMH)

den, zoals de belangen van de lokale bevolking, de eigen manschappen, de coalitiepartners, de politiek, de media, et cetera.

'Task'

De 'task' heeft te maken met het werk zelf. De voor het team uit te voeren taak kan meer of minder complex zijn, kan een hogere of minder hoge fysieke en mentale werklast met zich meebrengen, kan meer of minder duidelijk zijn en kan meer of minder stabiel zijn.

Complexiteit, werklast, taakonduidelijk en taakonstabiele vormen daarmee de aspecten die onder deze factor worden onderscheiden.

Sommige missies scoren hoog op deze taakaspecten doordat militairen voortdurend zwaar belast worden, terwijl andere missies gekenmerkt worden door grote rust (vgl. Op den Buijs, 2004). Deze latere missies stellen andere eisen aan 'command teams' dan de eerdere missies.

Alle aspecten die onder 'task' of 'mission framework' zijn genoemd, kunnen een missie meer of minder complex en doorzichtig maken. Wanneer de complexiteit groot en de doorzichtigheid gering is worden over het

algemeen hoge eisen gesteld aan de steun vanuit de organisatie, aan de capaciteiten van het team en aan de teamprocessen.

Organisatie

Met de organisatie wordt bedoeld op het ruimere kader waarbinnen het team opereert. Het is hierbij belangrijk te beoordelen in hoeverre de organisatie het teamfunctioneren ondersteunt dan wel hindert. Een eerste aspect dat wordt onderscheiden is de overeenstemming tussen de missie waar het team mee bezig is en de ruimere doelen van de organisatie. Als het team een missie uitvoert die niet goed past in de filosofie of de dagelijkse praktijk van de organisatie zal er meer overleg nodig zijn om de teamleden op één lijn te krijgen.

Een tweede aspect is de helderheid van de commandostructuur. Als niet duidelijk is hoe de lijnen lopen kan eerder gebrek aan overeenstemming ontstaan. Het derde, daarmee samenhangende, aspect is de autonomie van het team binnen bestaande kaders. Dit kan belangrijke effecten hebben voor de 'mindset' en voor de handelings-snelheid van het team.

Het vierde aspect dat van invloed is op de effectiviteit is de mate van steun



SFIR 5. Briefing op Camp Smitty (As Samawah, 2004)

(Foto AVDD, G. van Es; collectie NIMH)

in de vorm van middelen, maar ook de erkenning die het team van de organisatie krijgt.

Leider

Een belangrijke plaats in het model is ingeruimd voor de 'leider' van het team. In hoeverre beschikt de leider over voldoende technische, tactische, interpersoonlijke en cognitieve vaardigheden om de taak te volbrengen? Daarnaast is kennis van voor de missie relevante terreinen van belang, zoals de taak die moet worden vervuld, het team en de teamleden, en kennis van de organisatie.

Ten slotte is de mate van overeenstemming tussen de doelen van de leider en die van de organisatie van belang.

Teamleden

Ook de medewerkers van het team worden als factor onderscheiden. Voor hen zijn dezelfde aspecten van belang als voor de leider: vaardigheden, kennis en overeenstemming van persoonlijke doelen met die van de organisatie.

De laatste factor die onder het kopje voorwaarden wordt onderscheiden, is het team als geheel. Aspecten die het teamfunctioneren kunnen beïnvloeden

den en daarom in het model worden onderscheiden zijn de samenstelling van het team, de grootte, de 'architectuur' (rolverdeling, fysieke scheiding), de 'volwassenheid' van het team en de overeenstemming tussen teamdoelen en organisatiedoelen.

Processen

De kern van het model bestaat uit de processen die in het team plaatsvinden. Door deze op een goede manier vorm te geven, kunnen de doelen beter worden behaald. Als de condities ongunstig zijn zullen de processen dat moeten compenseren en extra inspanning vereisen. Wanneer de missie bijvoorbeeld onduidelijk is worden hoge eisen gesteld aan de teamprocessen om een gemeenschappelijk beeld te formuleren op basis waarvan het team gericht gaat handelen.

Als er meerdere belangen binnen het team zijn, moeten teamleider en teamleden zich inspannen om daarvoor oplossingen te vinden. Als een teamlid te weinig kwaliteiten heeft, zullen anderen hem op moeten vangen.

Er wordt in het model een onderscheid gemaakt tussen 'task-focused behaviours' en 'team-focused behaviours'. De taakgeoriënteerde gedra-

gingen hebben betrekking op het primaire proces, te weten de uitvoering van de taken die het team moet vervullen. De teamgeoriënteerde gedragingen zijn daaraan ondersteunend en laten het team beter als team functioneren.

Taakgericht gedrag

Bij de 'task-focused behaviours' zijn zes aspecten onderscheiden. Ten eerste is het belangrijk dat het team ten behoeve van zijn taak informatie verzamelt, verwerkt en uitwisselt (informatiemanagement). Ten tweede moet het team op basis van alle informatie een beeld van de situatie verkrijgen in het licht van de te behalen doelstellingen ('assessing the situation'). Ten derde vindt er besluitvorming plaats. Ten vierde maakt het team een planning op basis van genomen besluiten. Ten vijfde worden gemaakte plannen verder uitgewerkt en opgesplitst in subtaken die vervolgens worden toegewezen aan subeenheden. De door deze subeenheden uit te voeren taken moeten vervolgens geleid en gecontroleerd worden ('directing and controlling'). Ten zesde zal een team zijn taken vaak moeten afstemmen met andere teams ('liaison'). Een command team vervult zijn taken in het algemeen beter naarmate deze processen beter zijn vormgegeven.

Teamgericht gedrag

Ook bij de 'team-focused behaviours' wordt een onderscheid gemaakt in zes aspecten. Ten eerste moet een visie gecreëerd en onderhouden worden zodat ieder lid van het team doordrongen is van de hogere doelen die worden nagestreefd. Dit schept richting en motivatie, wat zeker van belang is in onduidelijke omstandigheden. Ten tweede zorgt 'common intent' daarbij voor een gemeenschappelijk beeld van de situatie en welke bijdrage van ieder wordt verwacht in het licht van de gestelde doelen.

Een derde aspect dat het team ondersteunt in zijn functioneren is de meer informele onderlinge communicatie en feedback. Van teamleden wordt verwacht dat zij niet alleen zakelijk

communiceren maar het ook prettig vinden om met elkaar om te gaan, zodat er een zekere openheid naar elkaar is. Een vierde aspect is het motiveren van teamleden om optimaal te presteren, ook onder moeilijke omstandigheden.

Een vijfde aspect is het flexibel aanpassen van het gedrag van individuen en team als geheel zodat beter kan worden ingespeeld op hetgeen de situatie vereist. Ten slotte zijn diverse gedragingen die geschaard kunnen worden onder het label 'teamonderhoud' belangrijk. Het gaat daarbij om het omgaan met conflicten, het reguleren van emoties en het verschaffen van sociale steun.

Uitkomsten

In navolging van de processen wordt ook hier een onderscheid gemaakt in taakgerichte factoren en teamgerichte factoren.

De taakgerichte uitkomsten verschaffen indicaties van wat het team werkelijk bereikt. Daarbij wordt onderscheid gemaakt in einddoelen en tussentijdse doelen. Het formuleren en evalueren van tussentijdse doelen is belangrijk om het teamfunctioneren te kunnen bijsturen. De uitkomsten kunnen verder worden beoordeeld vanuit het perspectief van verschillende 'stakeholders' die soms strijdige verwachtingen kunnen hebben over de doelen van het team.

Het is belangrijk om de verschillende belanghebbenden met wie rekening moet worden gehouden goed te identificeren en te weten wat zij precies verwachten. Hierbij kan men denken aan de opdrachtgever, aan coalitiepartners en andere organisaties waarmee wordt samengewerkt, aan gastlanden van waaruit opgetreden wordt, aan het thuisfront van de eigen troepen, et cetera.

Als de verwachtingen strijdig zijn, worden er hoge eisen gesteld aan de vaardigheden om ze te kunnen verenigen danwel daartussen te kunnen laveren. Ten slotte zal bij de evaluatie van het team nagegaan worden in

hoeverre het zich gehouden heeft aan de gestelde beperkingen en randvoorwaarden.

De uitkomsten van het team verwijzen naar de mate waarin het team zich als team heeft ontwikkeld als gevolg van de teamprocessen. Vaak zijn deze uitkomsten niet waar 'stakeholders' expliciet om vragen, maar is het een belangrijke voorwaarde voor het functioneren van het team, zeker als het gedurende langere tijd met elkaar zal functioneren.

In het model hebben wij de volgende aspecten onderscheiden: wederzijds vertrouwen, moreel, cohesie, vertrouwen dat het team succes zal hebben, gedeelde visie en wederzijds respect. Samen zijn deze uitkomsten belangrijk voor de levensvatbaarheid van een team op langere termijn.

Feedback

Het model kent drie 'feedbackloops'. Deze loops zijn belangrijk om aan te geven dat een team van zijn functioneren kan en zou moeten leren.

De 'process adjustment loop' laat zien dat een team de tussentijdse uitkom-

sten beoordeelt, vergelijkt met de verwachte tussentijdse uitkomsten en als gevolg daarvan zijn processen bijstelt voor het geval dat zich problemen voordoen. Zo kan een team dat ziet dat de situatie in het missiegebied verslechtert of dat eerdere acties niet het gewenste resultaat hadden, beslissingen nemen om het handelen aan te passen. Ook kan een team dat ziet dat er voortdurend conflicten zijn tussen teamleden waardoor het wederzijds vertrouwen gering is ertoe besluiten om een aantal zaken grondig door te spreken en te trachten meer op één lijn te komen.

De 'conditions adjustment loop' suggereert dat het team op basis van zijn inschattingen over de effectiviteit van het team in het behalen van de gestelde doelen probeert om hetzij de taak of de ruimere organisatie te beïnvloeden. Daardoor worden doelen eventueel bijgesteld of komen er betere middelen, hetzij om de eigen capaciteiten te bevorderen door de samenstelling of rolverdeling binnen het team aan te passen. Dit is een meer structurele aanpassing dan bij de 'process adjustment loop'.



In het kader van terrorismebestrijding speelden landmacht, luchtmacht en marine een scenario na waarbij een gegijzelde werd bevrijd

(Foto Mindef, dv, H. Keeris; collectie NIMH)

De 'organisational learning loop', in de vorm van een *After Action Review* (AAR) impliceert dat er op basis van een gestructureerde teamdiscussie na afloop van een oefening of een missie lessen worden getrokken om fouten te corrigeren en goede zaken te bestendigen.

Een AAR-sessie is een gestructureerde teamdiscussie die ervoor bedoeld is om meningen van de teamleden over de kwaliteit van het taakgerichte en teamgerichte functioneren gedurende de oefening of de operatie te inventariseren (Mills & Henderson, 2003).

Genoemde auteurs komen op basis van onderzoek echter tot de conclusie dat veel AAR's te veel gericht zijn op militaire en technische aspecten van het functioneren en veel minder op teamaspecten.

Het CTEF-instrument

De aspecten uit het model zijn omgezet in een instrument dat kan worden

gebruikt om de effectiviteit van een 'command team' vast te stellen en te verbeteren. Het instrument is een vragenlijst waarin gevraagd wordt om een inschatting te geven (1) hoe het er voor wat betreft de te beoordelen aspecten bij een specifieke missie voor staat en (2) hoe die aspecten de effectiviteit van het team bij desbetreffende missie beïnvloeden.

Van degene die de vragenlijst invult wordt bijvoorbeeld gevraagd wat hij vindt van de mate van informatie-uitwisseling in het team. Dat kan aangegeven worden op een schaal die loopt van 'very low' tot 'very high'.

Vervolgens beoordeelt hij in hoeverre deze mate van informatie-uitwisseling van invloed is op de effectiviteit van het team. Dit beoordeelt hij op een schaal die loopt van 'very negative' tot 'very positive'. Dus als er sprake is van een slechte informatie-uitwisseling kan het zo zijn dat be trokkene van oordeel is dat dat zeer

negatieve consequenties heeft voor de effectiviteit van het team, maar het kan ook zo zijn dat het volgens hem geen directe implicaties heeft voor de effectiviteit en daarom geen correctie vereist. In figuur 2 ziet u enkele vragen uit de vragenlijst.

Gebruik van de vragenlijst

De vragenlijst kan worden gebruikt bij zowel oefeningen als uitzendingen. Het instrument leent zich ervoor om te gebruiken voor, tijdens en na de oefening of uitzending. Ook kan het gebruikt worden in het kader van teambuilding.

De vragenlijst kan door verschillende mensen worden ingevuld: door de commandant en de teamleden zelf. De commandant en de teamleden vullen alle items individueel in. Vervolgens wordt een overzicht gemaakt van de verdeling van de scores van alle items. Deze scores vormen vervolgens de basis voor een gestructureerde discussie over het teamfunctione-

TASK-FOCUSED BEHAVIOURS

Task-related processes include both productive and corrective behaviours: *managing information, assessing the situation, making decisions, planning, directing & controlling, monitoring progress, and liaising with other command teams.*

ITEM	assessment of current status in team						impact on team effectiveness				
	NA	Very low	Low	Modera te	High	Very high	Very negative	Negative	None	Positive	Very positive
Managing information (e.g., obtaining, processing and exchanging information)		1	2	3	4	5	-2	-1	0	+1	+2
Assessing the situation (e.g. perceiving, recognising, anticipating events)		1	2	3	4	5	-2	-1	0	+1	+2
Making decisions (e.g., defining the problem space, managing time available to make decisions, evaluating options and results)		1	2	3	4	5	-2	-1	0	+1	+2
Planning Formulating actions necessary to achieve a goal (e.g., anticipating future tasks and events, scheduling actions, specifying resources needed, and defining strategies)		1	2	3	4	5	-2	-1	0	+1	+2

Figuur 2: Deel van het CTEF-instrument

ren. Daarbij kan een agenda gemaakt worden met de prioriteiten voor die discussie. Het is daarbij onze suggestie om eerst die items te bespreken die volgens de teamleden de grootste negatieve impact op de teameffectiviteit hebben.

In termen van het hiervoor gegeven voorbeeld gaat het er derhalve niet zozeer om of de informatie-uitwisseling binnen het team slecht is, maar is het veel belangrijker of dit volgens de teamleden een (zeer) negatieve invloed heeft op de effectiviteit van het team. Als dat zo is heeft dit onderwerp voorrang om te bespreken en aan te pakken.

Het team moet er in die discussie achter komen waarom dat aspect een negatieve impact heeft en wat eraan gedaan zou kunnen worden. Als het instrument regelmatig wordt toegepast, kan het team bijhouden in hoeverre verbetering plaatsvindt. Gebruik door het team zelf heeft als voordeel dat het inzicht in alle aspecten en de betrokkenheid bij eventuele te verbeteren aspecten groot is en er geen bemoeienis van buitenaf hoeft te zijn.

De vragenlijst kan ook worden ingevuld door observatoren die het team aan de hand van observaties en gerichte gesprekken met commandant en teamleden beoordelen. Vervolgens kan dit als input dienen voor het proces ter verbetering van het team.

Het gebruik van observatoren heeft als voorwaarde dat zij goed toegang moeten hebben tot alle teamleden en tot die gelegenheden waar de teaminteractie plaatsvindt.

Bruikbaarheid

Het instrument is vooral toegespitst op tactische en operationele niveaus, waarbij militaire operaties daadwerkelijk gepland en uitgevoerd worden. Het gaat om die niveaus waarbij meerdere partijen betrokken zijn en waarbij het belangrijk is om op één lijn te komen en als team samen te werken.

Het model lijkt minder geschikt voor de politiek-strategische niveaus waar conflicterende belangen en standpunten de boventoon kunnen voeren en er minder nadruk ligt op het opereren als team. Ook is het model niet echt bedoeld voor technische niveaus waar de nadruk ligt op het uitvoeren van taken conform voorgeschreven procedures en er weinig ruimte is voor het nemen van besluiten in teamverband.

Tot slot

Het model is tot stand gekomen op basis van een zeer uitgebreid literatuuronderzoek en gesprekken met commandanten (zie Essens et al., 2005). De praktijk moet vervolgens leren hoe het instrument zich bewijst, in hoeverre commandanten en 'command teams' ermee kunnen werken, of zij aspecten of vragen toegevoegd zouden willen zien of juist achterwege gelaten, of er verschillen zijn tussen verschillende landen in het gebruik ervan, in hoeverre het bij verschillende teams op verschillend niveau is te gebruiken, et cetera.

Recentelijk is de vragenlijst bij een militaire oefening (*Joint Caribbean Lion*) drie keer afgenomen (bij het begin, halverwege en aan het eind van de oefening). Die afname heeft voor de oefening gediend als feedback en voor ons heeft het een aantal waardevolle lessen opgeleverd waarmee de vragenlijst wordt bijgesteld.

De ultieme test is in hoeverre het gebruik van dit instrument een team zodanig alert maakt op aspecten die het teamfunctioneren beïnvloeden dat het teamfunctioneren erdoor verbetert. Deze vragen vormen momenteel onderwerp van studie in NAVO-verband.

Literatuur

- Blom, J.C.H., Srebrenica. Een 'veilig' gebied. *Militaire Spectator* (jrg. 171) (2002) (6) blz. 301-342.
- Buijs, T.P. op den, *Werkbelasting, Gezondheid en Welzijn. Een onderzoek naar het functioneren van Nederlandse militairen tijdens uitzendingen met een laag geweldsniveau*. Breda: Koninklijke Militaire Academie, 2004.
- Cannon-Bowers, J.A., & Salas, E., *Making decisions under stress: Implications for individual and team training*. American Psychological Association, Washington, DC, 1998.
- Doctrinecommissie van de Koninklijke Landmacht – *Leidraad Commandovoering I*, Koninklijke Landmacht, Den Haag, 2000.
- Driskell, J.E., Salas, E., & Hogan, R., *A taxonomy for composing effective naval teams*. Naval Training Systems Center, Human Factors Division, Orlando, FL, 1987.
- Essens, P.J.M.D., Vogelaar, A.L.W., Mylle, J.J.C., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S.M., & Baranski, J.V., *Military Command Team Effectiveness: Model and instrument for assessment and improvement*. TNO, Soesterberg, 2005.
- Henderson, S.M., & Walkinshaw, O., *Command team assessment: Principles, guidance and observations*. Qinetiq, Halstead, UK, 2002.
- Mills, M.C., & Henderson, S.M., *Team self-review: A guide for conducting 'team self-review' with operating theatre teams*. Qinetiq, Halstead, UK, 2003.
- Moor, W. de, *Teamwerk en participatie management*. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, 1995.
- Rasker, P., Vliet, T. van, Broek, H. van den, & Essens, P., *Team effectiveness factors: A literature review*. TNO, Soesterberg, 2001.
- Sundstrom, E., DeMeuse, K.P., & Futrell, D., 'Work teams: Applications and effectiveness'. *American Psychologist*, 45 (1990) 120-133.
- Tannenbaum, S.I., Beard, R.L., & Salas, E., 'Team building and its influence on team effectiveness: an examination of conceptual and empirical developments.' In K. Kelley (ed.), *Issues, theory, and research in industrial/organizational psychology*. Elsevier Science, New York, 1992.
- Villeneuve, M., Dobrova-Martinoval, T., Little, G., & Izzo, R., 'Military unit effectiveness and readiness: A theoretical framework'. In P. Essens, A. Vogelaar, E. Tanercan & D. Winslow (eds.), *The human in command: peace support operations*. Mets & Schilt, Amsterdam, 2001.
- Vogelaar, A.L.W., Olsthoorn, P.H.J., en Kramer, F.J., Decentraal leiderschap bij vredesmissies. *Militaire Spectator* (jrg. 174) (2005) (2) blz. 78-89.