



CRM - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΟΡΩΝ ΠΛΗΡΩΜΑΤΟΣ¹

Αρχικό άρθρο: «Crew Resources Management», Karel Lambert - Ταγματάρχης, CO και επικεφαλής εκπαίδευσης Π.Υ. Βρυξελλών, MSc civil engineering - occupational safety and health - fire safety engineering, CFBT Instructor

Μετάφραση - προσαρμογή στα ελληνικά, σημειώσεις: Υπ/στης Γιαννάκος Βασίλειος - 6^{ος} Π.Σ. Αθηνών, Πτυχιούχος Σχολής Ανθρωπιστικών Επιστημών Ε.Α.Π., CFBT Instructor - Εκπαιδευτής Firedragon Π.Σ.

ΜΕΡΟΣ Β΄

Χτίστε το CRM στις κατάλληλες στιγμές

Η πυροσβεστική πρέπει να πραγματοποιήσει μια αλλαγή κουλτούρας. Υπάρχει ανάγκη για μια νέα ισορροπία στην οποία όλα τα μέλη ενθαρρύνονται να ανταλλάσσουν πληροφορίες τις οποίες θεωρούν ότι είναι ζωτικής σημασίας. Ο όρος ισορροπία επιλέγεται σκόπιμα. Κατά τις επείγουσες επεμβάσεις, στις οποίες η κατάσταση είναι πολύ δυναμική, οι περισσότεροι πυροσβέστες βιώνουν τη μία ή την άλλη μορφή άγχους. Λόγω του επείγοντος και δυναμικού χαρακτήρα της επέμβασης, εφαρμόζεται ένα πιο ιεραρχικό ύφος. Καθώς η κατάσταση είναι πιο επικίνδυνη και/ή υπάρχει μεγαλύτερος κίνδυνος για ανθρώπινες ζωές (πολιτών ή προσωπικού), ένα τέτοιο «στυλ» επιβάλλει τη διατήρηση του ελέγχου στη διαχείριση της επέμβασης. Σε μια τέτοια κατάσταση, δεν είναι σύνηθες ένας πυροσβέστης να πλησιάζει έναν αξιωματικό και να επισημαίνει έναν κίνδυνο που αυτός μπορεί να μην είχε προσέξει. Εάν η πυροσβεστική υπηρεσία θέλει να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για την αποφυγή ατυχημάτων, θα πρέπει να οικοδομήσει μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την ανταλλαγή αυτών των πληροφοριών, ακόμη και στην ένταση της στιγμής.

Μια σημαντική στιγμή για να δοθεί ο τόνος για την οικοδόμηση τέτοιας κουλτούρας είναι η υποδοχή νέων μελών στην ομάδα. Όταν οι άνθρωποι είναι νέοι, θα καθορίσουν μόνοι τους ποιοι είναι οι (άτυποι) κανόνες στο περιβάλλον όπου θα εργάζονται τώρα. Αυτή είναι η στιγμή να τους εξηγήσουμε τι είναι η διαχείριση των πόρων του πληρώματος (CRM). Αυτή τη στιγμή, μπορεί να αναφερθεί μια απλή ιστορία όπως αυτή της United 173. Αυτή η ιστορία δείχνει ξεκάθαρα, τι μπορεί να συμβεί εάν σημαντικές πληροφορίες, δεν φτάσουν στο σωστό άτομο με έναν πολύ απλό τρόπο. Επίσης, είναι η τέλεια στιγμή για να υπογραμμίσουμε το γεγονός ότι η δουλειά των πυροσβεστών είναι ομαδική. Λειτουργεί πράγματι με μια ιεραρχική δομή, αλλά χωρίς την ομάδα του ο ηγέτης δεν σημαίνει τίποτα. Κάθε κρίκος στην αλυσίδα πυρόσβεσης είναι σημαντικός!

Έχουμε το συμβάν υπό έλεγχο;

Μπορεί να υπάρχει μια κουλτούρα στην οποία οι πυροσβέστες μιλούν όταν παρατηρούν κάτι επικίνδυνο.



Εικόνα 1. Ένας οδηγός οχήματος - χειριστής αντλίας βρίσκεται συχνά στην ιδανική θέση για να διατηρήσει την εποπτεία της κατάστασης και να προειδοποιήσει εάν κάτι - σύμφωνα με αυτόν- πάει στραβά.(Εικόνα: Nick Lemahieu)

Όμως συχνά τα ερεθίσματα για να γίνει αυτό λείπουν.¹ Γι αυτό είναι σημαντικό να αποσαφηνίζονται αυτά τα ερεθίσματα. Όσο περισσότερο ρίσκο ενέχει και όσο πιο δυναμική είναι μια επέμβαση, τόσο πιο δύσκολο είναι αυτά να γίνουν αντιληπτά. Όμως ταυτόχρονα, καθώς οι κίνδυνοι και η δυναμική της κατάστασης αυξάνονται, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα κάτι να πάει στραβά. Αυτό σημαίνει ότι γίνεται πιο σημαντικό να χρησιμοποιείτε το CRM για να μειώσετε την πιθανότητα ατυχημάτων στη μικρότερη δυνατή.

Κατά τις επεμβάσεις σε πυρκαγιές, υπάρχει αυτή η στιγμή που η πυροσβεστική μετά από κατάλληλες ενέργειες, μπορεί να θέσει τη φωτιά υπό έλεγχο. Αυτό συνήθως κοινοποιείται στο κέντρο. Είναι επίσης καλή ιδέα να το κοινοποιήσετε μέσα στο ασυρματικό κανάλι της ίδιας της επέμβασης.² «Έχουμε θέσει την πυρκαγιά υπό έλεγχο» σημαίνει στην πραγματικότητα ότι νομίζουμε ότι την έχουμε θέσει. Πάντα μπορεί να κάνουμε λάθος. Όταν αυτή η διαβίβαση μέσω ασυρμάτου, γίνεται σε όλους όσους είναι παρόντες στη σκηνή, όλοι στο συμβάν θα μπορούν να αντιδρούν στην κλήση όταν βλέπουν ή ακούνε κάτι που δεν είναι συμβατό με μια «κατάσταση που είναι υπό έλεγχο».

Πριν από χρόνια εκδηλώθηκε πυρκαγιά στις Βρυξέλλες του Βελγίου, όπου ομάδες πυροσβεστών έψαχναν

για φωτιά σε ένα παλιό αρχοντικό που ανακαινίστηκε και χωρίστηκε σε διαμερίσματα. Όλοι ήταν επαναπαυμένοι στη ζώνη άνεσής τους, αφού η φωτιά δεν φαινόταν να είναι κάτι σημαντικό. Οι ομάδες είχαν αποκτήσει πρόσβαση στον πρώτο και στον τρίτο όροφο. Οι συνθήκες που αντιμετώπισαν ενίσχυσαν την εικόνα τους για μια πολύ μικρή φωτιά: ήταν ορατός μόνο λίγος καπνός, δεν υπήρχε έντονη θερμοκρασία κλπ. Όλα έμοιαζαν να συνηγορούν προς την κατεύθυνση μιας μικρής φωτιάς που σιγοκαίει κάπου στο κτίριο.

Αυτή η εικόνα αναστατώθηκε ξαφνικά από μηνύματα που διαβιβάστηκαν στον ασύρματο! Όλοι έπρεπε να φύγουν αμέσως από το κτίριο! Οι πυροσβέστες βγήκαν έκπληκτοι. Προς τι χρειαζόταν όλη αυτή η φασαρία; Έμειναν ακόμη πιο έκπληκτοι όταν γύρισαν και διαπίστωσαν ότι η φωτιά μαινόταν σε πλήρη εξέλιξη στο δεύτερο όροφο! Μια πυρκαγιά στο δεύτερο όροφο είχε ξαφνικά αναπτυχθεί εξαιρετικά γρήγορα και πέρασε τη φάση του flashover. Χωρίς την κλήση των μελών της ομάδας έξω από το κτίριο (τους οδηγούς των οχημάτων, των κλιμακοφόρων και του επικεφαλής), η κατάσταση για την ομάδα στον τρίτο όροφο θα μπορούσε να είχε γίνει πολύ επισφαλής. Εξάλλου, τέτοια κτίρια έχουν ξύλινα δάπεδα και η διάτρησή τους από την πυρκαγιά, δεν είναι απίθανη σε μια τόσο δυνατή φωτιά.

1 Στμ: Τι θεωρείται σημαντικό; Ποιες συνθήκες ή, το κυριότερο, ποιες μεταβολές είναι αυτές που θα πρέπει να βάλουν τον κάθε πυροσβέστη να σκεφτεί ότι αυτό που συμβαίνει πρέπει να αναφερθεί στην ιεραρχία;

2 Στμ: στο εξωτερικό συνηθίζεται σε κάθε συμβάν να δεσμεύεται διαφορετικό κανάλι για τις επικοινωνίες των εμπλεκόμενων δυνάμεων στο πεδίο από τις επικοινωνίες των επικεφαλής με το κέντρο περιοχής της υπηρεσίας.

Το συγκεκριμένο παράδειγμα ήταν μια εφαρμογή του CRM πριν ανακαλυφθεί ο όρος. Αυτή η ιστορία δείχνει τις επιπρόσθετες υπηρεσίες που μπορούν να προσφέρουν οι οδηγοί πυροσβεστικών οχημάτων. Στέκονται έξω, η όρασή τους δεν περιορίζεται από μια μάσκα αναπνευστικής συσκευής, η σωματική τους εργασία είναι σε κανονικές συνθήκες πιο περιορισμένη από αυτή των ομάδων που εργάζονται μέσα στο κτίριο. Εξαιτίας αυτού, ο καρδιακός τους ρυθμός είναι μικρότερος και αυτό τους διευκολύνει να σκεφτούν αυτό που βλέπουν. Η εκτέλεση βαριών σωματικών εργασιών είναι δύσκολο να συνδυαστεί με την καθαρή σκέψη. Το γεγονός αυτό κάνει τους οδηγούς, οι οποίοι έχουν συχνά καλή θέα στο φλεγόμενο κτίριο, να είναι σε ιδανική θέση για να μεταδώσουν κρίσιμες πληροφορίες, εάν πιστεύουν ότι η κατάσταση δεν πάει καλά (εικόνα 1).



Οι αρκούδες τρώνε λεμόνια!

Στην ένταση της στιγμής, δεν είναι πάντα εύκολος ο ρόλος για έναν επικεφαλής πληρώματος, καθώς ένας υπερφορτωμένος όγκος πληροφοριών πέφτει πάνω του. Πρέπει να γίνουν επιλογές κι αυτή είναι μια δύσκολη δουλειά. Το να χαθεί μια σημαντική πληροφορία είναι αρκετά εύκολο.

Πριν από χρόνια, η πυροσβεστική στάλθηκε σε διαμέρισμα όπου είχε αναφερθεί πυρκαγιά. Κατά την άφιξη των πυροσβεστικών δυνάμεων παρατήρησαν μια ελαφριά ανάπτυξη καπνού αλλά τίποτα που να υποδηλώνει μεγάλη φωτιά. Ο επικεφαλής πληρώματος επέλεξε να κάνει μια αναγνώριση στον τρίτο όροφο. Πιθανώς υπήρχε λίγο περισσότερος καπνός σε αυτόν τον όροφο από ότι στους άλλους ορόφους. Εκείνη τη στιγμή δεν είχε καμία πληροφορία που να υποδηλώνει κάποιο άλλο σενάριο. Ανέβηκε μαζί με το πλήρωμά του και δεν βρήκαν κανένα στοιχείο για μεγάλη φωτιά. Ξαφνικά, οι συνθήκες εξελίχθηκαν προς το χειρότερο. Λίγο αργότερα οι πέντε πυροσβέστες πήδηξαν από το παράθυρο του τρίτου ορόφου για να μην καούν! Αρκετοί από αυτούς υπέστησαν σοβαρούς τραυματισμούς. Τελικά, η ομάδα είχε καταλήξει ακριβώς πάνω από την πυρκαγιά κατά την αναζήτησή της.

Στη συνέχεια έγινε σαφές ότι ένας πυροσβέστης, ο νεώτερος που επέβαινε στο όχημα, καθώς μετέβαιναν στο συμβάν είχε μια σύντομη εικόνα από την πίσω πρόσοψη του κτιρίου. Αυτή η πίσω πρόσοψη του κτιρίου στο οποίο ανταποκρίνονταν ήταν μετά βίας ορατή στο μικρό διάκενο ανάμεσα από δύο άλλα κτίρια. Εκείνη η πλευρά φλεγόταν σε όλο το ύψος των τριών ορόφων! Αυτό το ένα άτομο νόμιζε ότι όλοι στο πυροσβεστικό όχημα το είχαν δει. Αυτό όμως δεν ίσχυε - κανείς άλλος δεν είχε κοιτάξει προς τη συγκεκριμένη κατεύθυνση εκείνη τη στιγμή. Η μετάβαση σε φωτιά μπορεί να είναι ταραχώδης, ειδικά όταν το συμβάν βρίσκεται σε μικρή απόσταση από την υπηρεσία. Οι πυροσβέστες είναι απασχολημένοι με την τοποθέτηση του προστατευτικού τους εξοπλισμού, τον έλεγχο λειτουργίας των ασυρμάτων κ.λπ. Ο επικεφαλής του οχήματος δίνει ήδη κάποιες οδηγίες στους πυροσβέστες, επικοινωνεί μέσω του ασύρματου ή ανταλλάσσει πληροφορίες για τη διαδρομή με τον οδηγό. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που εξηγούν γιατί τα άλλα μέλη της ομάδας έχασαν αυτήν την εικόνα που ήταν διαθέσιμη για πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

Πάνω απ' όλα, για το νεώτερο μέλος δεν ήταν απλό να μιλήσει, γι' αυτό που είδε, στον επικεφαλής του οχήματος, ο οποίος ήταν 20 χρόνια μεγαλύτερός του.



Εικόνα 2. Φωτιά σε σπίτι. Η φωτιά μαίνεται στην οροφή. Ξύλινα δοκάρια συνδέουν το αέτωμα με άλλα μέρη του κτιρίου. Καθώς περνά ο χρόνος, αυτές οι δοκοί θα καούν και το αέτωμα μπορεί να πέσει προς την εξωτερική κατεύθυνση. (Εικόνα: Frank Boelens)

Τι θα είχε συμβεί αν ο επικεφαλής του οχήματος είχε λάβει αυτές τις πληροφορίες; Αν θα υπήρχε μια κουλούρα στην οποία όλοι ενθαρρύνονται να μιλήσουν με τον επικεφαλής τους / αξιωματικό σε μια τέτοια περίπτωση;

Σε μια ταραχώδη κατάσταση θα είναι ούτως ή άλλως δύσκολο να προσελκύσετε την προσοχή των αξιωματικών, καθώς θα είναι απασχολημένοι με πληθώρα εργασιών. Συχνά, ο αξιωματικός βιώνει άγχος. Όλα αυτά τον δυσκολεύουν να ακούσει πραγματικά. Ένας αμερικανικός πυροσβεστικός σταθμός βρήκε μια λύση για αυτό: Εισήγαγαν μια κωδική πρόταση, επιλέγοντας μια φράση απολύτως παράλογη: **«Οι αρκούδες τρώνε λεμόνια»!** Η πρόταση αυτή δεν ταιριάζει καθόλου στο πλαίσιο επέμβασης της πυροσβεστικής και αυτή ακριβώς είναι η πρόθεση! Το άκουσμα αυτής της πρότασης πρέπει να βγάλει τον επικεφαλής από τη βιασύνη του για μια στιγμή.

Οι επικεφαλής σε αυτόν τον πυροσβεστικό σταθμό, ξέρουν ότι πρέπει να σταματήσουν ό,τι κάνουν, όταν

ακούνε αυτήν την πρόταση. Τότε χρειάζεται αλλού η προσοχή τους. Σημαίνει ότι κάποιος τους φέρνει μια πληροφορία, για την οποία το άτομο αυτό πιστεύει ότι μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας, για την περαιτέρω ασφαλή συνέχιση της επέμβασης.

Φανταστείτε ότι η πυροσβεστική επεμβαίνει σε περίπτωση πυρκαγιάς σε μια παλιά μονοκατοικία. Κατά την άφιξη της εξόδου, η φωτιά έχει ήδη περάσει εντελώς από την οροφή (βλ. εικόνα 2). Ο επικεφαλής αποφασίζει να εγκαταλείψει τις προσπάθειες διάσωσης του σπιτιού και διατάζει μια αμυντική στρατηγική. Κατά την επέμβαση, η ξύλινη κατασκευή της στέγης καίγεται ολοσχερώς. Κάποια στιγμή, ο δήμαρχος φτάνει στο σημείο και ο επικεφαλής περπατά προς το μέρος του, για να τον ενημερώσει για την πυρκαγιά που βρίσκεται σε εξέλιξη. Εκείνη τη στιγμή ένας πυροσβέστης τρέχει προς το μέρος τους, καθώς είδε ότι το αέτωμα δεν συγκρατείται πλέον από τη δομή της οροφής και ότι η πρόσοψη άρχισε να κλίνει προς την εξωτερική κατεύθυνση. Δύο συνάδελφοι σβήνουν τη φωτιά στη σκιά του αετώματος και ο πυροσβέστης



δεν μπορεί να φτάσει στον αξιωματικό του. Το να διακόψεις τον επικεφαλής συμβάντος στη συνομιλία του με τον δήμαρχο δεν είναι τόσο απλό. Ξεκινά το μήνυμά του λέγοντας «Προϊστάμενε, οι αρκούδες τρώνε λεμόνια!».

Σε μια από τις εκπληκτικές διαλέξεις του για τα αεροπορικά ατυχήματα ο Nickolas Means λέει: Μην είσαι ο πεισματάρης κυβερνήτης. Αυτό ισχύει για όλα τα πληρώματα και τους επικεφαλής της πυροσβεστικής. Το να είσαι στην πυροσβεστική σημαίνει ομαδική δουλειά. Χρειαζόμαστε ο ένας τον άλλον και ακόμη και ένας δόκιμος στην πρώτη του επέμβαση μπορεί να παρατηρήσει κάτι που όλοι οι άλλοι, λόγω συνθηκών, μπορεί να έχουν χάσει.

Επίλογος του μεταφραστή

Αυτό που ο Karel Lambert, συγγραφέας του παρόντος άρθρου, περιγράφει εδώ είναι μια νέα κατανόηση στην ιεραρχική δομή και λειτουργία μιας ομάδας. Δεν πρόκειται για «εφεύρεση του τροχού», αλλά για κοινή πλέον πραγματικότητα στις μεγαλύτερες πυροσβεστικές υπηρεσίες του κόσμου, όπου τα τελευταία χρόνια γίνονται συστηματικές προσπάθειες εμπέδωσης μιας τέτοιου είδους κουλτούρας. Πηγή έμπνευσης υπήρξε η αεροπορική βιομηχανία, η οποία συστηματικά επενδύει επάνω στην εμπειρία που προκύπτει από περισσότερο ή λιγότερο σοβαρά περιστατικά στη λειτουργία της ώστε να αυξηθεί η ασφάλεια πτήσεων. Μάλιστα, το CRM αποτελεί πλέον ξεχωριστό και πολύ σημαντικό κομμάτι της εκπαίδευσης των επαγγελματιών χειριστών αεροσκαφών.

Στόχευση είναι η αποδοτικότερη και ασφαλέστερη

λειτουργία των πυροσβεστικών υπηρεσιών, μέσω της έμπνευσης της ευθύνης και της δημιουργικότητας σε κάθε μέλος της υπηρεσίας, ανεξαρτήτως καθηκόντων και βαθμού. Έτσι, όταν κάθε υπάλληλος αισθανθεί τη σημαντικότητά του ως κρίκου μιας ενιαίας αλυσίδας, όλη η ομάδα καθίσταται αποδοτικότερη. Υπό τη νέα αυτή οπτική, αναγνωρίζεται η ανθρώπινη διάσταση του επικεφαλής κι έτσι θεωρείται φυσιολογικό ότι αυτός είναι αδύνατον να τα ξέρει όλα ή να κάνει τα πάντα. Επομένως, βασικό καθήκον του επικεφαλής (σε οποιοδήποτε επίπεδο) είναι να μεριμνεί για την ποιότητα της ομάδας του, να διαχειρίζεται την πληροφορία και να λαμβάνει τις αποφάσεις ως προς το τι ανατίθεται σε ποιόν (κατά μία έννοια να βρίσκει τον κατάλληλο άνθρωπο για την κάθε εργασία). Υπάρχει πλέον υπερπληθώρα βιβλιογραφίας και εκπαιδευτικών μαθημάτων, ωστόσο ως εισαγωγή και μάλιστα με μια ριζοσπαστική προσέγγιση προτείνεται το βιβλίο του David Marquet, «Turn the Ship Around! - Turning followers into leaders» (ISBN: 9781591846406).🔥

Πηγές

Wikipedia, United Airlines 173, προβλήθηκε στις 23 Ιουνίου 2020 Airdisaster.com

United Airlines Flight 173, πρόσβαση στις 23 Ιουνίου 2020 από το web.archive.org

Means Nickolas (2016) How to crash an airplane, παρουσίαση κατά τη διάρκεια του The main developer UK 2016

Pieter Maes, Εμπνευσμένες, προκλητικές και out of the box ιδέες από το 2008 έως σήμερα και ελπίζουμε να μακρηγορούμε για το μέλλον

Επιθεώρηση Πυροσβεστικής Φροντίδας και Διαχείρισης Καταστροφών (2000) Πυροσβεστική Υπηρεσία Ατυχημάτων Wognum 1999