

Hoofdstuk 1 Wat is CRM?

CRM is een mooi woord voor teamsamenwerking. Het samenwerken in teams blijkt voor veel organisaties een essentieel onderdeel te zijn van hun primaire proces. Die samenwerking kan vooral lastig zijn bij multidisciplinaire teams, bij teams met specialisten, teams die op ad-hocbasis zijn samengesteld of teams die onder tijdsdruk en andere stressfactoren hun taak moeten voltooien. De luchtvaartsector kwam erachter dat het gericht aandacht besteden aan het samenwerken binnen een cockpitbemanning van belang is om het veilig vliegen te vergroten. Binnen de sector werd er de naam CRM aangegeven. Het draait om het optimaal gebruiken (managen) van beschikbare mensen en middelen (resources) in teamverband (crew). Technisch gezien zijn de resources uit te splitsen in hardware (machines en hulpmiddelen), software (processen en procedures) en humanware (de mensen). De *human factors*-benadering gaat in op de onderlinge beïnvloeding van deze resources. CRM richt zich specifiek, maar niet geïsoleerd, op de humanware.

Hoe luiden de officiële definities? CRM is volgens de Britse Civil Aviation Authority

‘a management system which makes optimum use of all available resources – equipment, procedures and people – to promote safety and enhance efficiency of flightdeck operations’ (Civil Aviation Authority, 2006, p. 1).

Een vrij mechanistische benadering waar veel managementtaal in zit. Het begrip ‘managementsysteem’ adresseert vooral een specifieke doelgroep terwijl het voor veel soorten functionarissen is bedoeld.

De Amerikaanse Federal Aviation Administration definieert CRM vanuit een breder perspectief:

‘CRM can be broadly defined as the utilization of all available human, informational, and equipment resources toward the goal of safe and efficient flight. CRM is an active process by crewmembers to identify significant threats, to communicate them, and to develop, communicate, and carry out a plan and actions to avoid or mitigate each threat. CRM also deals directly with the avoidance of human errors and

the management and mitigation of those errors that occur. CRM reflects the application of human factor knowledge to the special case of flight crews and their interactions with each other, with other groups and with the technology in the system' (Federal Aviation Administration, 1989, p. 2).

Deze uitleg brengt in dat CRM een actief proces is dat zowel preventief (het voorkomen van onveilige of inefficiënte situaties) als curatief (het beheersen of bestrijden van het incident) werkt. Als we 'flight crews' vervangen door 'teams' is de definitie universeel. De definitie omschrijft ook een aantal competenties die benodigd zijn: dreigingen signaleren en communiceren, plannen hiertegen ontwikkelen en uitvoeren, fouten herkennen en oplossen of de gevolgen ervan verminderen, samenwerken binnen de eigen groep en met andere groepen en het vaardig omgaan met de technische systemen.

Als laatste 'tour de horizon' gaan we naar Florida. Daar is in Pensacola de Naval Air Station gevestigd. De hieraan verbonden marine-luchtvaartschool is zeer actief met CRM-trainingen en een warm pleitbezorger van de '7 skills' die later in deel 2 nog uitvoerig terugkomen. Hier is de korte definitie van CRM: 'The effective use of all available resources by individuals, crews and teams to safely and efficiently accomplish the mission or task' (Naval Air Station Pensacola, juni 2013). Hier komt duidelijk de militaire gedachte naar voren dat alles ten dienste moet staan van het vervullen van de opgedragen missie of taak.

Kort samengevat is CRM te omschrijven als 'een methode om de effectiviteit op teamniveau te verbeteren door het professionaliseren van de bijbehorende gedragsvaardigheden van het team' (Bijlsma, T., 2013, p. 44). Veel organisaties leggen bij het concretiseren van effectiviteit de nadruk op veiligheid. Dat kan. Andere organisaties verstaan effectiviteit als efficiëntie, weer andere handhaven de term effectiviteit. Later zal blijken dat het allemaal in de kern hetzelfde is en de verschillen vooral taalkundig zijn.

In CRM-taal heten deze gedragsvaardigheden de niet-technische vaardigheden. De definitie van deze *non-technical skills* is: 'the cognitive, social and personal resource skills that complement technical skills, and contribute to safe and efficient task performance' (Flin, O'Connor, & Crichton, 2008a, p. 1). Voorbeelden hiervan zijn: communicatie, besluitvorming, leiderschap en omgevingsbewustzijn. Feitelijk beschouwd zijn het geen vaardigheden, skills, maar competenties. Competenties zijn opgebouwd uit de samenhangende aspecten kennis, kunde en attitude. Het gedrag van ons komt tot stand, is voor anderen waar te nemen, te voelen en te horen door gebruik te maken van onze competenties.

Maar welke competenties maken nou dat ze behoren bij CRM? Uit de definitie van *non-technical skills* komt al een aantal als vanzelfsprekend naar voren. Het verhogen van de veiligheid vormde de aanleiding voor CRM en is voor veel organisaties nog steeds het belangrijkste doel om ermee te werken. Een definitie van veilig gedrag is: ‘Individuals, teams, and organizations are aware of hazards and adapt their practices and tools to guard against or defuse these threats to safety. It is these efforts that “make safety”’ (Woods, Dekker, Cook, Johannesen, & Sarter, 2010, p. 246). Het doel van CRM is door gedragsbeïnvloeding van teamleden uiteindelijk te zorgen voor een betere samenwerking in het team om veiliger, effectiever en efficiënter te opereren. We zien later dat er hierbij steeds een aantal algemene competenties opduikt, die naar de betreffende teams vertaald en uitgewerkt moeten worden.

Uiteraard geven veel organisaties al (deels) invulling aan het verbeteren van teamsamenwerking. En soms moeten organisaties het ook niet te moeilijk maken. Aandacht voor elkaar hebben, elkaar even ontlasten als het nodig is, oog en oor hebben voor je collega's, weten wanneer iemand steun met de thuissituatie nodig heeft, het zijn ook gedragingen die helemaal passen bij CRM. Niet alles is plat te slaan in competenties. Dit hoort ook normaal te zijn bij het invoeren of werken met CRM. Daarom het pleidooi voor een integrale visie.

CRM houdt dus meer in dan de competenties van het beoordelings- of functioneringsgesprekformulier, een workshop teambuilding of trainings- en coachings-trajecten. CRM biedt een belangrijke opstap voor een integrale aanpak en gaat over relevante kennis, kunde en attitude van specifieke samenwerkingsgerichte competenties die primair vanuit het oogpunt van veiligheid voor die teams of dat organisatieonderdeel belangrijk zijn en vooral van meerwaarde zijn bij (plotse-ling ontstane) dynamische, complexe en cruciale processen en omstandigheden. Het moet passen bij leiderschapsprincipes en de cultuur binnen een organisatie, maar ook vice versa! CRM kan dan synergetisch werken bij het vervullen van de missie en visie van de organisatie. Ook is synergie te behalen bij het implementeren of professionaliseren van kwaliteitsmanagement, bij het invullen van verandermanagement, het klantgerichter gaan werken of het invoeren van een nieuw managementinformatiesysteem. Uit het bovenstaande volgt al dat het CRM-concept vertaald moet worden naar de werkomgeving en context van de organisatie of het team. Uitgangspunt is uiteraard dat elk teamlid de technische vakcompetenties beheerst om zijn taak uit te kunnen voeren.

CRM is dus veel meer dan een mogelijkheid om Murphy zo lang mogelijk buiten de deur te houden. Want de spreekwoordelijke Murphy doemt altijd op...