



CRM niet alleen voor 'bloed-en-spoedteams'

Risico's aanpakken kun je niet alleen, daar heb je het hele team voor nodig. Maar dat kan alleen als iedereen de juiste stappen neemt. CRM is daarbij een goede leidraad.

Martin van Staveren

CRM staat voor Crew Resource Management. Het is een gestructureerde en expliciete aanpak om de samenwerking in teams te bevorderen. Het stamt oorspronkelijk uit de luchtvaart. Ook kerncentrales, boorplatforms en politie-, brandweer- en operatieteams passen CRM inmiddels toe. In het Radboud UMC bijvoorbeeld, waar na invoering in 2010 op de intensive care 20 procent minder grote complicaties optreden. Toch is CRM niet alleen nuttig voor 'bloed-en-spoedteams'. Met de aandacht voor de factor mens is toepassing ervan bij risicogestuurd werken veelbelovend. De rijke bron voor dit artikel is het boek 'Crew Resource Management: Veilig en effectief samenwerken in teams' van dr. Tom Bijlsma. Hij is ervaringsdeskundige als het gaat over werken in en met teams. Bijlsma was tien jaar officier bij de Koninklijke Landmacht en daarna management consultant. Hij promoveerde in 2009 op Teamleren aan de Universiteit van Tilburg en doceert aan de Nederlandse Defensieacademie. Centraal in zijn boek staan zeven CRM-competenties voor teams. Deze ontleent Bijlsma aan benaderingen van onder meer de US Naval Avi-

ation Schools Command in Florida en de zogenoemde Non-Technical Skills uit de civiele luchtvaart. Wat zijn de zeven CRM-competenties bij het omgaan met risico's en welke vragen zijn daarbij relevant?

1. Besluitvorming

Effectief omgaan met risico's betekent expliciet besluiten of en welke maatregelen je neemt om risico's te beperken of ze soms zelfs helemaal uit te bannen. Hoe komt het team tot zo'n besluit, vaak op basis van onvolledige risico-informatie? Vooral op rationele gronden, of intuïtief? Is er een gestructureerd besluitvormingsproces, met ruimte voor de inherente risicoperceptieverschillen tussen de teamleden?

2. Assertiviteit

Assertiviteit – 'speak up' – houdt het midden tussen passiviteit en agressiviteit. Zijn alle teamleden voldoende assertief? Dat wil zeggen, zijn ze in staat om afwijkende standpunten over de inschatting van kansen en gevolgen van risico's in te nemen? Wordt dat gewaardeerd door de overige teamleden, en ook door de teamleider?

Is er ruimte voor de bijbehorende gevoelens en emoties van teamleden over risico's?

3. Missie-analyse

Dit gaat over de teamdoelen en de planmatige analyse hoe die te bereiken. Zijn de teamdoelen wel helder, gedeeld en aanvaard door alle teamleden? Dit is essentieel vanuit de moderne risicodefinitie: risico is het effect van onzekerheid op (team)doelen. Zijn de voorzienbare risico's voor de teamdoelen in kaart gebracht en is het voor iedereen helder hoe, door wie, en wanneer daarmee wordt omgegaan?

4. Communicatie

Benut het team vier communicatieniveaus in de gesprekken over risico's? Dan spreek je niet alleen over de (technische) inhoud van de risico's, maar ook over de vorm van het gesprek en de interactie (of het gebrek eraan) tussen de teamleden. En, niet te vergeten, over de bijbehorende emoties van de teamleden, zoals angst, schuld, schaamte en afkeer. Vooral de emotie 'angst' is onlosmakelijk gekoppeld aan de inschatting van en de omgang met risico's.

Juist als het gaat om risico's kunnen werkdruk en vermoeidheid killers zijn



5. Leiderschap

Bij CRM draait het vooral om gedeeld leiderschap en niet zozeer om hiërarchisch leiderschap. Deelt de teamleider het leiderschap met andere teamleden, voor risico's waarvan zij meer kennis en ervaring bezitten? Kent de teamleider de eigen motieven, sterktes, zwaktes en angsten ten aanzien van bepaalde risico's? Doet de leider aan voorbeeldgedrag, door open over risico's te communiceren, inclusief de bijbehorende verwachtingen en emoties?

6. Adaptief vermogen

De volgende quote wordt aan Charles Darwin toegegeschreven: *'It is not the strongest of species that survives, nor the most intelligent, but the one the most adaptable to change'*. Hoe flexibel is het team in het omgaan met risi-

co's? Kan het afwijken van procedures als die niet effectief blijken te zijn? Kan het team dergelijke niet meer functionele procedures aanpassen of afschaffen? Bezitten de teamleden de cognitieve en relationele vaardigheden en de nodige vastberadenheid en mentale veerkracht om met het onzekere en onverwachte van risico's om te gaan?

7. Omgevingsbewustzijn

Heeft het team oog en oor voor wat zich afspeelt in de omgeving van het team? Is helder welke omgevingsfactoren wel en niet te beïnvloeden zijn? Wat betekent dit voor de in kaart gebrachte risico's en de omgang ermee? Ontstaan vanuit de omgeving nieuwe risico's, of zijn sommige risico's ineens achterhaald? Zijn de teamleden zich bewust van hun eigen mentale

Assertiviteit

– 'speak up' – houdt het midden tussen passiviteit en agressie

modellen, die de werkelijkheid hoe dan ook vertekenen? Worden deze vertekeningen expliciet gemaakt in de omgang met risico's?

Werkdruk en vermoeidheid

Veel CRM-benaderingen voegen twee componenten toe: werkdruk en vermoeidheid. Dit zijn niet zozeer competenties, als wel toestanden die de zeven CRM-competenties stevig op de proef kunnen stellen. Niet zelden zijn werkdruk en vooral vermoeidheid taboes in de organisatie. De overmatig energieke manager of professional past immers meer bij ons ideaalbeeld. Echter, juist als het gaat om risico's kunnen werkdruk en vermoeidheid, als bron van menselijk falen, katalysators of zelfs killers zijn.

Niet op zichzelf

Wat kunnen we uit dit alles opmaken? Ten eerste dat de zeven CRM-competenties niet op zichzelf staan. Ze zijn aan elkaar gerelateerd en versterken elkaar. Ten tweede dat deze competenties een enorme invloed kunnen hebben op het al dan niet effectief omgaan met risico's in teams als managementteams of projectteams. Meer gestructureerd en expliciet samenwerken in dergelijke teams, met behulp van bewezen CRM-benaderingen, is dus zeker niet meer alleen voor de bloed-en-spoedteams. Elk team in elke organisatie kan er zijn voordeel mee doen. Al is het maar om effectiever met de risico's rond de teamdoelen om te gaan. ↩