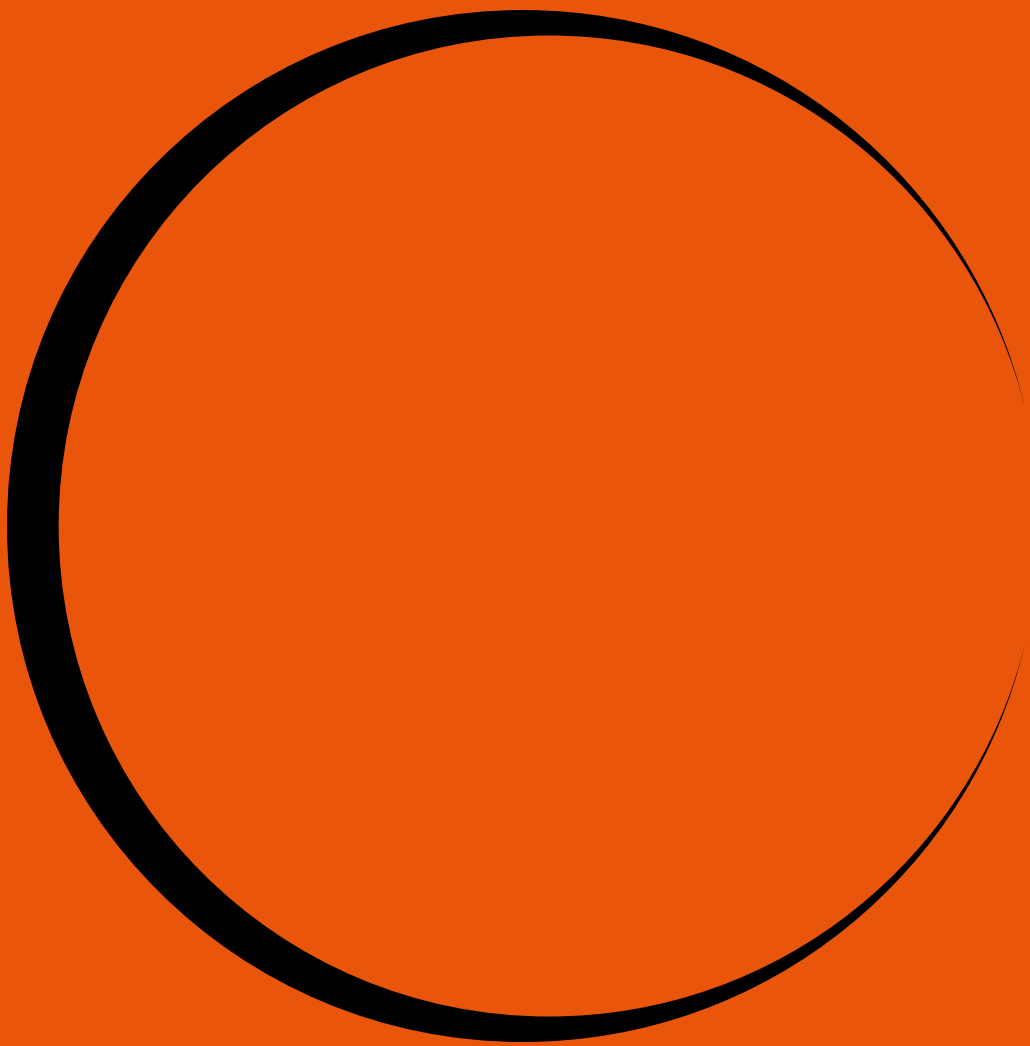
RISICOLEIDERSCHAP

DOELGERICHT OMGAAN MET ONZEKERHEDEN



Boom

MARTIN VAN STAVEREN

RISICO**LEIDERSCHAP**

DOELGERICHT OMGAAN MET ONZEKERHEDEN

Martin van Staveren

Boom

INHOUD

Voorwoord 9
Inleiding 11
Leeswijzer 17

1 **WAAROM** RISICOLEIDERSCHAP? 23

1.1 Inleiding 25
1.2 De enige nieuwe zekerheid is onzekerheid 25
1.3 Het einde van de risicomanager 40
1.4 Samenvatting 57

2 **WAT** IS RISICOLEIDERSCHAP? 61

2.1 Inleiding 63
2.2 Wat is risico? 63
2.3 Wat is leiderschap? 79
2.4 Wat is risicoleiderschap? 92
2.5 Samenvatting 104

3 **HOE** WERKT RISICOLEIDERSCHAP? 107

3.1 Inleiding 109
3.2 Risicosturing als uitgangspunt 110
3.3 Twintig vaardigheden 124

Vaardigheden
1: doelen leidend maken 125
2: omgaan met meerdere én conflicterende doelen 134
3: waarde dominant maken 142
4: variatie toelaten 148
5: variatie benutten 157
6: eigenaarschap organiseren 170
7: een functionele omvang organiseren 181
8: vanuit vertrouwen omgaan met risico's 186
9: uitnodigen 193
10: onzekerheid toelaten 199
11: keuzes maken 210
12: onderzoek beperken 221
13: alle lineaire én cyclische stappen zetten 230
14: ontwikkelen 241
15: dynamiek hanteren 253
16: interacties doorzien 260
17: verspillingen toelaten 274
18: afwijkingen (en fouten) vroegtijdig opmerken 280
19: gevolgen van risico's verkleinen 291
20: vragen stellen 300

3.4 Samenvatting 310

4 **TOOLS EN TIPS** VOOR RISICOLEIDERS 315

4.1 Inleiding 317
4.2 Risicocarrousel 318
4.3 Risicogestuurd moreel beraad 323
4.4 Tips 328
4.5 Samenvatting 334

Tot slot 337

Bijlage 1 341
Bijlage 2 347
Bijlage 3 351

Begrippenlijst 353
Geraadpleegde bronnen 357

Register 369

Woorden van waardering 377
Over de auteur 381

VOORWOORD

Wat heeft een kop koffie te maken met risicomanagement? Na een goed gesprek en een goede bak koffie met Martin van Staveren weet ik dat het alles met elkaar te maken heeft.

Begin 2018 kregen een collega en ik het verzoek om een presentatie te geven op een groot risk-event in Vianen. Dit event stond in het teken van onze snel veranderende corporate, technologische en IT-wereld, en de opmars van allerlei nieuwe bedrijfsrisico's, maar vooral ook kansen. Wij wilden het onderwerp breder trekken dan de bekende raamwerken, toepassingen en methodieken. Het moest gaan over risico en leiderschap in een wereld vol volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit.

En terwijl wij daarover aan het brainstormen waren moest ik aan Martin van Staveren denken. In november 2017 was ik aanwezig geweest bij het eerste Risk & Resilience Festival op de Universiteit Twente, waar ik in aanmerking kwam voor een Risk Management Award. Daar belandde ik per ongeluk in een sessie waarin Martin ons aan het denken zette door de werelden van 'leiderschap' en 'risicomanagement' over elkaar heen te leggen. In de zaal zaten auditors, risicomanagers, accountants, kwaliteitsmanagers, lijnmanagers, controllers enzovoort. Kortom, mensen die al jaren meelopen in het risicomanagement. Het viel me op dat bijna iedereen op dat moment pas leek te beseffen dat risicomanagement op een transitiepunt is gekomen. De samenleving bevindt zich in een tijdperk vol volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit. Door Martin aangeduid als VUCA. Het is een tijdperk waarin veel meer nodig is dan de conventionele vorm van risicomanagement die wij allen kennen. Een tijd waarin risicomanagers over de grenzen van het eigen vakgebied heen moeten kijken om risico's en kansen te zien.

Het was zogezegd het verhaal dat mijn collega en ik wilden houden in Vianen. En waarom zou je het wiel opnieuw uitvinden, als iemand er al goed over heeft nagedacht? Dus vroeg ik via LinkedIn aan Martin of hij ter inspiratie nog enkele gedachten en wat materiaal over dit onderwerp met mij kon delen zodat mijn collega en ik het konden meenemen voor het risk-event waar wij zouden spreken.

Martin reageerde per kerende post en grapte nog dat we net enkele maanden te vroeg waren met onze vraag, want zijn boek met als titel *Risicoleiderschap* kwam in de zomer uit. En zo kwam het dat wij samen een kop koffie dronken. Het gesprek ging over de veranderingen binnen het risicomanagement, over het steeds nadrukkelijker aanwezig zijn van kansen en het besef dat iedereen elke dag met risico's en kansen bezig is. We kwamen tot de conclusie dat wat logisch lijkt, niet altijd vanzelfsprekend is binnen veel organisaties. Martin wees daarbij op zijn koffiekopje: 'In organisaties zijn alle ingrediënten min of meer aanwezig om een lekkere kop koffie met suiker of melk te maken. Maar je hebt een roerstokje nodig om de ingrediënten met elkaar in contact te laten komen en uiteindelijk te laten versmelten. Op dezelfde manier zijn min of meer alle ingrediënten binnen veel organisaties al in huis om doelgericht om te gaan met onzekerheden. Maar die ingrediënten moeten wel expliciet en gestructureerd samengesmolten worden binnen bestaande besluitvormingsprocessen en werkwijzen, waarbij iedereen vanuit zijn eigen leiderschap een bijdrage zal moeten leveren.' Dat is waar dit boek over gaat: iedereen is risico- en kansenleider. Elke dag.

Aan het eind van het gesprek vroeg Martin mij het voorwoord te schrijven voor dit boek. Ik zei nog: 'Dat is een hele eer, maar waarom ik? Ik loop pas een paar maanden rond als risk manager en ik heb een achtergrond in de techniek, procesoptimalisatie en verandermanagement. En ik weet ook niet zeker of ik mijn hele carrière actief zal zijn in het risicomanagementdomein.' Zijn antwoord daarop was dat de kracht juist daar zou liggen. En dat risicomanagement veel meer de kracht van diversiteit in achtergronden zou moeten benutten, frisse denkkracht, en dat er juist een gezonde doorstroming binnen bedrijven nodig is van lijn naar staf en van staf naar lijn.

Dit is ook precies hoe Martin de twee containerbegrippen leiderschap en risicomanagement in dit boek combineert. Hij baseert de totstandkoming van het begrip *risicoleiderschap* op een wisselwerking tussen wetenschappelijk inzichten en praktische lessen. Hij combineert een breed pallet aan vakgebieden zoals neuropsychologie, sociologie, filosofie, organisatiekunde, bestuurskunde en veranderkunde.

Doelgericht omgaan met onzekerheid wordt de komende tijd de rode draad voor iedereen binnen en buiten organisaties. Doelgericht omgaan met risico's en nadrukkelijk ook met kansen, vanuit onzekerheid, wordt in dit boek besproken als *risicoleiderschap*. Hiervoor zijn vaardigheden nodig die door iedereen ontwikkeld én toegepast kunnen worden, binnen én buiten organisaties. Ondanks deze op het oog logische combinatie tussen (persoonlijk) leiderschap en risicomanagement, is er echter nog amper literatuur beschikbaar die handvatten of richting geven aan

waarom, *wat* en *hoe* we *risicoleiderschap* zouden kunnen uitoefenen en uitdragen. Martin zag precies hier een persoonlijke uitdaging in, die voortvloeit uit de vele dilemma's en paradoxen die hij in de praktijk tegenkomt. In dit boek weet hij de lezer op een boeiende manier mee te nemen in zijn speurtocht naar antwoorden en inzichten op dit grotendeels onbekend gebied.

Het boek helpt je in de eerste plaats om zélf anders met die combinatie leiderschap, onzekerheid, risico en kansen om te gaan: explicieter, met wat meer structuur en realistischer.

Ik zou zeggen, zet een verse bak koffie gereed en geniet van dit boek.

Veel leesplezier en inspiratie toegewenst.

Dr. ir. Ravish P. Y. Mehairjan
Hoofd Corporate Risk Management, Stedin Groep
Mei 2018, Rotterdam

1
INLEIDING

Een man beklom een bergwand die 2000 meter loodrecht omhooggaat, in z'n eentje en binnen drie uur. In de beklimming van deze Eiger-noordwand was tot dat moment alleen een team van vier personen geslaagd, zij hadden er vier dagen voor nodig. De Eiger-noordwand in Zwitserland staat met ruim zestig dodelijke klimongelukken bekend om de vele mislukte klimpogingen. De eigenzinnige bergbeklimmer had zich goed voorbereid, vooral op onzekerheden. Hij wist dat het weer snel extreem slecht kon worden, alleen niet precies wanneer. Hij wist dat er loszittend gesteente was, alleen niet precies waar. Hij wist ook dat die stenen in de winter stevig vastgevroren zaten. Vandaar dat hij de wand in de winter beklom. Alle voorgaande klimmers hadden de zomer uitgekozen.

Het succes van de bergbeklimmer, Ueli Steck, toont aan dat tijdig en anders omgaan met onzekerheden, ook al zijn ze deels onbekend, ongekende mogelijkheden biedt. Deze andere aanpak kan tot resultaten leiden die niemand ooit voor mogelijk heeft gehouden.

Dit managementboek is bedoeld voor echt *iedereen* die voor of bij een organisatie werkt, wat voor organisatie dan ook. Voor iedereen die anders, *effectiever* wil omgaan met onzekerheden, en de risico's én kansen die daaruit voortkomen. Het boek is bedoeld om doelen te realiseren en resultaten te boeken, ondanks of juist dankzij onzekerheden. Met dit boek kan iedereen de ongekende mogelijkheden, *opportunities*, vanuit onzekerheid zien én benutten. Wie wil dit niet?

Dit doelgericht omgaan met risico's en nadrukkelijk ook met kansen, vanuit onzekerheden, introduceer ik in dit boek als 'risicoleiderschap'. Voor risicoleiderschap zijn vaardigheden nodig die door iedereen ontwikkeld én toegepast kunnen worden, binnen én buiten organisaties. Om risicoleiderschap te ontwikkelen, hoef je geen leidinggevende, risicomanager, risicoadviseur of *risk officer* te zijn. Sterker

nog: als je dat allemaal niet bent, is risicoleiderschap ontwikkelen waarschijnlijk eenvoudiger, omdat je minder hoeft af te leren. Heb je wel de nodige ervaring met leidinggeven en/of risicomanagement, dan helpt dit boek je ook. Namelijk om op andere manieren te kijken naar de spannende combinatie van leiderschap, onzekerheid en risico. Het boek helpt je in de eerste plaats om zélf anders met die combinatie om te gaan: explicieter, met wat meer structuur en realistischer. Vervolgens kun je er ánderen mee helpen.

Risicoleiderschap roept onmiddellijk drie fundamentele vragen voor dit boek op, met een aantal onderliggende kwesties. Ten eerste: *Waarom* is risicoleiderschap nodig? We hebben toch ook geen kwaliteitsleiderschap of financieel leiderschap? Waarom dan wel risicoleiderschap? Wat maakt het relevant? Juist nu, en de komende jaren? Vrijwel gelijktijdig komt daarmee de volgende fundamentele vraag op: *Wat* is risicoleiderschap eigenlijk, of wat zou het kunnen zijn? Is het gebonden aan functies of posities in organisaties, of juist helemaal niet? Hoe herken je risicoleiderschap? Zijn er algemene kenmerken? En zo ja, welke zijn dat dan? Wat moet je kunnen én durven? Wat maakt risicoleiderschap anders dan 'gewoon' goed leiderschap? Deze vragen leiden tot de derde fundamentele vraag van dit boek: *Hoe* werkt risicoleiderschap? Is het aangeboren of te ontwikkelen? Als het is te ontwikkelen, hoe dan? Werkt het alleen voor leidinggevenden in grote organisaties? Of ook voor gewone stervelingen in kleinere organisaties, zoals professionals in het midden- en kleinbedrijf en zzp'ers? Ofwel: Hoe kan iedereen dagelijks risicoleiderschap tonen?

Al deze vragen worden per dag relevanter in ons huidige tijdperk, dat soms als VUCA wordt getypeerd. De afkorting VUCA staat voor Volatility of beweeglijkheid, Uncertainty of onzekerheid, Complexity of complexiteit en Ambiguity of ambiguïteit. Beweeglijkheid, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit spelen, in onderlinge samenhang, een hoofdrol binnen en buiten talloze organisaties. Ze beinvloeden de activiteiten van die organisaties, evenals de uitkomst: succes of falen. Leidinggevenden en andere professionals moeten in de dagelijkse dynamiek die hierdoor ontstaat gezamenlijk de (over)ambitieuze organisatiedoelen zien te realiseren, in de breedste zin van het woord. Denk aan doelen op het gebied van duurzaamheid, winstgevendheid, klantvriendelijkheid en veiligheid. Deze doelen moeten zij zien te bereiken ondanks alle onzekerheden. Eigenlijk was onzekerheidsleiderschap misschien een betere titel voor dit boek, omdat we zullen zien dat onzekerheid aan de basis staat van elk risico en elke kans of *opportunity*. Alleen 'bekt' dat niet zo lekker, vandaar risicoleiderschap.

Is het daarom niet fascinerend? Honderden boeken gaan over leiderschap. Tientallen gaan over risicoanalyse en -management. Geen enkel Nederlands boek verkent de combinatie daarvan: risicoleiderschap. Opmerkelijk, want risico's zijn voor bestuurders, managers en andere professionals actueel én controversieel. Ze zijn *actueel* vanwege de turbulente tijden. Vanwege het steeds weer moeten voldoen aan (te) ambitieuze doelen en (te) hooggespannen verwachtingen, in een wereld met volop disruptieve technologieën, die zich als virussen verspreiden. Risico's zijn tegelijkertijd *controversieel*. Ze roepen veelal negatieve gedachten en angstgevoelens op. Het vermijden, minimaliseren, of op z'n minst beheersen van risico's, dat is het heersende dogma onder de verzamelnaam *risicomanagement*. Het is vervolgens vaak aan de risicomanager of soortgelijke functies om daar vorm en inhoud aan te geven.

Waarom is risicoleiderschap nog zo onderbelicht? Ligt het aan onbewuste negatieve associaties van de woorden risico en onzekerheid? Is het een collectieve blinde vlek? Onbekend gebied in het organisatielandschap? En daardoor onbemind? Of hebben we de handen en hoofden al meer dan vol van allerlei andere vormen van nieuw leiderschap: *lean* leiderschap, *agile* leiderschap, *accountable* leiderschap of zelfs *kwantum*leiderschap? Moet daar ook nog eens iets als risicoleiderschap aan worden toegevoegd? Moeten we dit niemandsland, dit *terra incognita* écht betreden? Ik denk van wel. Sterker nog: ik ben er tijdens het werken aan dit boek langzaam maar zeker van overtuigd geraakt. Risicoleiderschap is essentieel. Niet alleen voor formele leidinggevenden, maar voor vrijwel iedereen, in vrijwel elke organisatie.

Verder speuren bracht me bij enkele boeken en artikelen die impliciet onderdelen van risicoleiderschap beschrijven, zoals het belang van het némen van risico's. Die boeken en artikelen ben ik gretig gaan lezen. Wat betreft het expliciet omgaan met onzekerheden en risico's bleken de meeste oppervlakkig en daarmee weinig relevant. Het waren vooral de bekende succesverhalen van leiders en ondernemers. Ze zijn boeiend om te lezen, maar ze bieden niet echt inzicht in de relaties tussen expliciet omgaan met risico en dat succesvolle leiderschap. Daarnaast heb ik het begrip risicoleiderschap vele malen aangeroerd in presentaties en workshops over risicosturing en risicomanagement. Dit leidde altijd tot interessante reacties, vragen en opmerkingen, die me extra motiveerden om met dit vrijwel onbeschreven onderwerp aan de slag te gaan.

Het resultaat van dit literatuur- en praktijkonderzoek, het boek dat je nu in handen of op je scherm hebt, is in alle bescheidenheid niets meer dan een begin van literatuur over risicoleiderschap. Het is ook een vervolg én aanvulling op mijn eerdere boek *Risicogestuurd werken in de praktijk*. Zoals het boek *Risicogestuurd werken*

een alternatief biedt voor het gebruikelijke instrumentele risicomanagement, zo biedt dit boek, Risicoleiderschap, een alternatief voor de bijbehorende conventionele risicomanager. En ook voor iedereen die geen risicomanager is, dat ook helemaal niét wil worden, maar wel effectief met onzekerheden wil kunnen omgaan. Beide boeken vormen een complementair duo over het ontwikkelen en toepassen van risicosturing in de praktijk. Ze nemen daarmee een unieke positie in binnen de (risico)managementliteratuur. Beide boeken kan je overigens prima los van elkaar lezen én in de praktijk gebruiken.

Wat maakt het boekenduo over risicogestuurd werken en risicoleiderschap nou onderscheidend, ten opzichte van al die bestaande boeken over leiderschap en (risico)management? Het verschil zit hem in de combinatie van zes punten:

1. De toepassing van een *actuele* risicodefinitie, in het kort: risico is het effect van onzekerheid op doelen. Door deze definitie wordt risicogestuurd werken doelgericht en dat blijkt in de praktijk goed te werken. Deze definitie nodigt tevens uit tot het nemen van risico's, ofwel het pakken van kansen die onzekerheid biedt om doelen te realiseren, aanvullend op het traditionele beheersen van risico's.
2. De focus op vrijwel *iedereen* die in een organisatie werkzaam is en doelen of resultaten moet zien te realiseren, ondanks onzekerheden. Deze doelgroep is veel breder dan de doelgroep van louter risicomanagers en formele leidinggevenden waarop boeken over risicomanagement en leiderschap zich meestal richten. Deze bredere focus is bedoeld als aanvulling op het begrip leiderschap; de twee boeken zijn relevant voor iedere formele en informele leider. Daarbij heeft vrijwel elke vakinhoudelijke professional dagelijks van doen met onzekerheden in het bereiken van resultaten. Dit boek over risicoleiderschap laat zien hoe iedereen in een organisatie dagelijks risicoleiderschap kan tonen.
3. De introductie van een *nieuw* perspectief voor de aloude functie van risicomanager: de rol van risicoleider. Dit nieuwe perspectief past veel beter bij de risicodynamiek in een VUCA-omgeving, waarin bedrijven, (semi)overheidsorganisaties en projectorganisaties zich nu – en de komende jaren wellicht nog meer – gaan bevinden. Leuk, of niet? Wel de realiteit.
4. De *mix* van relevante en actuele aspecten uit het vakgebied leiderschap met die uit het vakgebied risicomanagement. Het resultaat is een spannende combinatie: risicoleiderschap. Verreweg de meeste boeken over leiderschap gaan niet diep in op het leren omgaan met risico's om organisatiedoelen te realiseren. Bestaande boeken over risicomanagement besteden nauwelijks of geen aandacht aan leiderschap.

5. De ontwikkeling van het concept risicoleiderschap vanuit een *diversiteit* van vakgebieden, zoals neuropsychologie, sociologie, filosofie, organisatiekunde, bestuurskunde en veranderkunde.
6. De concrete *toepassing* van risicoleiderschap als aanvullende leiderschapsvorm. Je ontwikkelt specifieke vaardigheden om succesvol te worden, te zijn en te blijven in de VUCA-wereld.

Voor wie kan dit boek over risicoleiderschap nu verrassend, interessant, waardevol, noodzakelijk en vooral ook spannend én leuk zijn? Zoals gezegd: voor vrijwel iedereen die in of voor een organisatie werkt. Met de doelgroep 'iedereen' lig ik in lijn met het raamwerk voor risicomanagement COSO Enterprise Risk Management 2017, dat pleit voor: 'iedereen risicomanager'. Ik ga alleen een forse stap verder: iedereen risicoleider!

Wat is de belofte van dit managementboek? Wat weet je binnenkort, dat je nu nog niet weet? En vooral, wat kun je ermee in je eigen dagelijkse werk? Na het lezen van (delen van) dit boek (h)erken je in de eerste plaats het ongelofelijk grote én groeiende belang van goed risicoleiderschap binnen organisaties. Je weet wat een risicoleider is en wat het fundamentele verschil is met de conventionele risicomanager. Die risicomanager is wel gangbaar, alleen vaak geen gangmaker. Met het tonen van risicoleiderschap ben je in staat om de kenmerken van risicogestuurd werken, het alternatief voor instrumenteel risicomanagement, concreet in de praktijk toe te passen. Met de vaardigheden en aandachtspunten in dit boek, in combinatie met twee tools en zes tips, kan iedereen zich stap voor stap, in zijn eigen tempo, tot risicoleider ontwikkelen. Kort gezegd: dit boek helpt je met het ontwikkelen van je *mindset* en vaardigheden richting risicoleiderschap.

Het beoogde resultaat hiervan? Je kunt je een voorstrekkersrol toe-eigenen, voor realistisch én succesvol omgaan met de dynamiek van de VUCA-wereld. Dit betekent dat je anders, effectiever, efficiënter omgaat met risico's, kansen en alle onderliggende onzekerheden. Je gaat niet alleen anders om met risico's om menselijk leed en schade te beperken. Je gaat ook anders om met risico's om ongekende kansen op succes, de opportunities, te zien én te benutten. Met dit risicoleiderschap kun je bijdragen aan de vele complexe vraagstukken die binnen en buiten organisaties luid en duidelijk om concrete oplossingen vragen. Bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, winstgevendheid, klantvriendelijkheid of veiligheid.

Tot slot een persoonlijke ontboezeming. Wat drijft *mijzelf* eigenlijk om me de afgelopen jaren zo vast te bijten in dat anders omgaan met risico's? Om daar alles over te lezen wat er ook maar enigszins aan raakt? Om daar al die uren aan te besteden, vaak in avonden en weekenden, soms weken in afzondering? Dit heb ik me regelmatig afgevraagd, tijdens het schrijven van dit eigenlijk onmogelijke boek vol paradoxen. Het heeft een veel te brede doelgroep – iedereen in de organisatie – en gaat over een gevoelig onderwerp, waarover vrijwel niets beschikbaar is. Waarom doe ik dit, wil ik dit? Ondanks de nodige dieptepunten en het grote tijdsbeslag? Waarom beleef ik er gek genoeg toch ook enorm veel plezier aan? Ofwel: Wat is mijn eigen diepere bedoeling eigenlijk?

Met enige aarzeling schrijf ik het op, maar het is wat het is: het is mijn missie om, door hen anders te leren omgaan met risico's, mensen binnen én buiten organisaties (nog) iets gelukkiger te maken. Geluk door wat extra welzijn bijvoorbeeld, door minder gedoe en tijdsdruk. Of door minder leed als gevolg van voorziene, vermijdbare en desondanks opgetreden risico's. We kunnen gelukkiger worden door onnodige risico's tijdig in beeld te hebben en te beheersen. Tegelijkertijd is het nodig onvermijdelijke risico's onverschrokken te nemen. We moeten vooral leren onderscheid te maken tussen onnodige risico's en onvermijdelijke risico's. Op deze manier kunnen we, met elkaar, doelen realiseren, in de meest brede betekenis. Doelen die relevant zijn, die ertoe doen, die voldoening geven. Doelen die bijdragen aan een iets mooiere en rechtvaardiger wereld. Dat noem ik geluk creëren. Als dit boek hier op de een of andere manier aan bijdraagt, dan is mijn missie geslaagd. Naast veel leesplezier wens ik je vooral wijsheid, moed, succes én geluk met de toepassing van risicoleiderschap in jouw eigen dagelijkse praktijk.

Martin van Staveren
Breda / Wirfttal, april 2018

LEESWIJZER

Tot mijn eigen verrassing is dit een vrij omvangrijk managementboek geworden. Zo'n boek niet alleen lezen, het ook doorgronden en met de inhoud aan de slag gaan, dat kost je onvermijdelijk de nodige tijd. Tijd is in het algemeen schaars binnen de doelgroep van leidinggevenden, adviseurs en alle andere soorten professionals. Vat deze leeswijzer daarom letterlijk op; benut hem om wijs te lezen en van daaruit gericht met dit boek aan de slag te gaan. Doe dit op een wijze die bij je past; je hoeft dit boek echt niet in één keer van kaft tot kaft te lezen om er veel aan te hebben. In deze leeswijzer ga ik eerst wat dieper op de doelgroep in. Ben je er al van overtuigd dat dit een boek voor jou is, ga dan gelijk door naar het kopje 'Structuur'.

Doelgroep

Zoals ik in de inleiding aangaf: eigenlijk heb ik een onmogelijk boek geschreven, onder meer vanwege het ontbreken van één specifieke doelgroep. De eerste vraag van de uitgever toen ik het boekidee opperde, was dan ook te verwachten: 'Voor wie is het boek bestemd?' 'Voor *iedereen*' is dan niet het optimale antwoord. Toch is 'iedereen in de organisatie' dé doelgroep van dit boek. Het ontwikkelen en toepassen van formeel of informeel risicoleiderschap is namelijk totaal niet aan specifieke functies of rollen gebonden. Risicoleiderschap komt vanuit het individu, de mens achter de functie. Dit licht ik toe, door verschillende groepen lezers te onderscheiden die opgeteld vrijwel iedereen in de organisatie omvatten.

Gezien het onderwerp, doelgericht omgaan met onzekerheden, risico's én kansen, is het meest voor de hand liggende onderscheid dat in twee hoofdgroepen: risicomanagers en niet-risicomanagers. Dit boek is speciaal geschreven voor beide hoofdgroepen, dus voor iedereen met óf zonder specifieke risicofunctie. Dit zijn zowel leidinggevenden als niet-leidinggevenden: de vakinhoudelijke professionals.

Laten we beginnen met de hoofdgroep die géén specifieke risicofunctie bekleedt: de niet-risicomanagers. Een wat meer verfijnde indeling hangt samen met specifieke functies van deze grote groep mensen. Op basis hiervan kunnen we de volgende doelgroepen onderscheiden:

1. bestuurders en toezichthouders;
2. alle soorten managers en leidinggevenden;
3. alle typen interne of externe adviseurs
4. alle soorten staffunctionarissen;
5. ondernemers en zelfstandigen, met of zonder personeel;
6. docenten, coaches, cursisten en studenten.

Voorbeelden van functies binnen de genoemde doelgroepen zijn: leden van de raad van bestuur en raad van toezicht, wethouders en gemeenteraadsleden, directieleden, MT-leden, businessmanagers, unitmanagers, afdelingshoofden, teammanagers, financieel managers, businesscontrollers, kwaliteitsmanagers en -adviseurs, veiligheidsmanagers en -adviseurs, contractmanagers, inkoopmanagers, productiemanagers, R&D-managers, projectmanagers, procesmanagers, projectleiders, projectmedewerkers, omgevingsmanagers, ontwerpleiders, technici, ICT'ers en niet te vergeten allerlei soorten organisatieadviseurs.

Tot zover de doelgroep van lezers zonder specifieke risicofunctie. Daarbij is dit boek nadrukkelijk óók geschreven voor iedereen met een specifieke risicofunctie: risicomanagers en alle soortgelijke functies. Voorbeelden zijn de *risk officer* en *chief risk officer (CRO)*, de risicoadviseur, de risicocoördinator en de risicoanalist. Voor het gemak breng ik in dit boek al deze specifieke risicofuncties samen onder de term 'risicomanager'. Ook jullie zouden dit boek allemaal moeten willen lezen, niet alleen degenen die al ervaren dat ze vastlopen in het gangbare, vooral instrumentele, risicomanagement. Volgens mij is een ontwikkeling naar risicoleider voor jullie namelijk de enige mogelijkheid om op termijn risicogerelateerd aan het werk te blijven.

Vanuit dergelijke functies werk je in alle mogelijke soorten organisaties en sectoren: bedrijven, publieke organisaties en projectorganisaties, variërend van multinational en grootbedrijf tot en met mkb en zzp. Daarom komen de vele voorbeelden in dit boek uit een diversiteit aan sectoren, variërend van de overheid tot de gezondheidszorg, de techniek, de ICT en de financiële sector. De voorbeelden zijn óf herkenbaar vanuit je eigen sector, óf niet zodat je kunt leren van een andere sector.

Wat is samenvattend dé bindende factor tussen al deze verschillende functies, organisaties en sectoren? Dat is het hebben van *doelen*. We werken allemaal in of voor organisaties en hebben daardoor allemaal dat ene aspect met elkaar gemeen: op de een of andere manier, impliciet of expliciet, moeten we doelen zien te realiseren. Dit betekent in de meest brede zin van het woord: ambitieuze resultaten boeken, aan

strikte eisen voldoen, of gemaakte afspraken nakomen. Daar worden we uiteindelijk voor betaald.

Wat volgt hieruit? Dat we allemaal effectief en efficiënt met onzekerheid zouden moeten willen omgaan. Niet sec omwille van de risico's én kansen die daaruit ontstaan, maar juist voor het kunnen realiseren van de genoemde doelen. Wat die doelen zijn, groot of klein, dat maakt niet uit: een nieuw en duurzaam product in de markt zetten, een hogere patiënt- of cliënttevredenheid realiseren, gaan exporteren naar landen in Afrika, je deadline van het voortgangsrapport morgenmiddag halen. En dit alles natuurlijk het liefst met aantoonbaar succes.

Als je het zo bekijkt, is het risico minimaal dat je nu het verkeerde boek in handen hebt. Mocht dat gevoel je toch bekruipen, interpreteer dat dan als een luid en duidelijk waarschuwingssignaal. Je bent dan misschien wel een van de hardcore-'risicomensen' van de oude stempel, of hun leidinggevende. Iemand die op de gebruikelijke manier alle risico's wil (laten) controleren en beheersen, en het feit dat het zo niet (meer) werkt ontkent. Iemand die, helemaal tegen de tijdsgeest in, ingewikkelde *risk frameworks* met lange risicolijsten en talloze *risk controls* blijft gebruiken. De vraag is hoe lang je je risicorol nog op zo'n manier kunt blijven uitvoeren. Mocht je je hierdoor aangesproken voelen, dan raad ik het je van harte aan: tanden op elkaar en lees toch nog even door.

Structuur

Wat is de structuur, hoe is dit boek ingedeeld? Het heeft vier hoofdstukken, die allemaal van belang voor je kunnen zijn, maar dat hoeft natuurlijk niet. Wat specifiek voor jou relevant is hangt onder meer samen met je kennis en ervaring. Gebruik daarom de inhoudsopgave en de inleidingen van de vier hoofdstukken om zo te kiezen waar je je kostbare tijd in gaat steken.

Elk hoofdstuk begint met een korte inleiding en eindigt met een samenvatting, inclusief tien reflectievragen. Door deze vragen te beantwoorden, het liefst samen met collega's, leidinggevenden, medewerkers, opdrachtgevers, klanten, cliënten, patiënten, medestudenten of -cursisten, krijg je inzicht in de huidige en gewenste mate van risicoleiderschap.

De vier hoofdstukken behandelen achtereenvolgens het willen (*why*), kennen (*what*), kunnen (*how*) en enkele instrumenten (*tools*) voor risicoleiderschap. Ofwel *waarom* risicoleiderschap, *wat* is het, *hoe* doe je het en *waarmee* doe je het. We starten met de bedoeling van risicoleiderschap en verkennen op basis daarvan de toe-

passingen ervan in de praktijk, via het ontwikkelen van specifieke vaardigheden en het mogelijke gebruik van enkele eenvoudige instrumenten. Wat kun je nu concreet verwachten?

Hoofdstuk 1 gaat over de motivatie voor risicoleiderschap. Het beantwoordt de vraag *waarom* het tonen van risicoleiderschap binnen én buiten organisaties, door bestuurders, managers, adviseurs en andere professionals, momenteel misschien wel belangrijker is dan ooit. Dit vanuit de dynamiek, die soms overgaat in turbulentie, waarin de meeste organisaties zich momenteel bevinden. Ben je al overtuigd dat risicoleiderschap nodig is? Is het voor jou al helder dat de conventionele risicomanager niet meer functioneel is? Sla dit hoofdstuk dan over en start met hoofdstuk 2.

Hoofdstuk 2 verkent *wat* risicoleiderschap zou kunnen zijn. Dit gebeurt vanuit een diversiteit aan perspectieven en vakgebieden, waaronder leiderschap, neuropsychologie, bestuurskunde, organisatiekunde en filosofie. Dit hoofdstuk is een verkenning van een grotendeels onbekend gebied, omdat in zowel de managementliteratuur als de wetenschappelijke literatuur vrijwel niets is te vinden over risicoleiderschap.

Hoofdstuk 3 beantwoordt de vraag *hoe* risicoleiderschap zou kunnen gaan werken. Wat moet je daarvoor kunnen én durven? Dit hoofdstuk beschrijft twintig individuele vaardigheden of competenties, die allemaal kunnen helpen om als leidinggevende of andersoortige professional risicoleiderschap in de praktijk te brengen. Uitgangspunt voor de vaardigheden zijn de twintig kenmerken van risicogestuurd werken, dat zich hiermee onderscheidt van het conventionele risicomanagement. Aan elk kenmerk van risicosturing is dé bijbehorende vaardigheid gekoppeld, met per vaardigheid vijf specifieke aandachtspunten. Door het toepassen van deze risicoleiderschapsvaardigheden onderscheid je je als risicoleider herkenbaar van de gebruikelijke risicomanager.

Hoofdstuk 4 geeft je als risicoleider twee handige tools en zes praktische tips, die vooral beginnende risicoleiders wat dagelijkse steun kunnen bieden. Risicoleiderschap tonen begint vanuit een bepaalde *mindset*, een denkkader. Enkele eenvoudige instrumenten en tips blijken enorm handig om die mindset op anderen over te brengen. De tools en tips in dit hoofdstuk hebben hun waarde in de praktijk inmiddels ruimschoots bewezen.

In alle hoofdstukken zijn tekstkaders opgenomen. Deze bevatten aanvullende of verdiepende informatie, vaak in de vorm van specifieke voorbeelden uit een bepaalde sector. De kaders zijn bedoeld als *nice to know*. Dit in tegenstelling tot het *need to know*-gehalte van de rest van de tekst.

Na deze vier hoofdstukken volgen een beknopt slotwoord, een begrippenlijst, een overzicht van de geraadpleegde bronnen, een register en de bijlagen. Omwille van de leesbaarheid heb ik ervoor gekozen om in de tekst een minimum aan literatuurverwijzingen en geen voetnoten op te nemen. Citaten in de tekst zijn onder de geraadpleegde bronnen verantwoord.

Gebruik de structuur van dit boek en lees het vooral pragmatisch. Ben je bijvoorbeeld een risicomanager? Dan weet je al veel van het fenomeen risico en kan je de desbetreffende paragraaf (paragraaf 2.2: Wat is risico?) gewoon overslaan. Ben je een niet-risicomanager en wil je dat vooral zo houden, richt je dan op de zes algemene risicostappen in paragraaf 3.2. Andere risicomanagementbenaderingen heb je dan eigenlijk niet meer nodig, wat betekent dat je allerlei methoden en modellen links kan laten liggen. Een aantal raamwerken en risicomodellen heb ik hier en daar overigens wél vermeld, om de aansluiting met het bestaande risicomanagement te kunnen maken of houden, daar waar dat functioneel voor je is.

Dit is een managementboek vanuit en voor de praktijk. Om misverstanden en irrealistische verwachtingen te vermijden, pretendeer ik geen volledigheid, ultieme waarheden of universele oplossingen te bieden. Dit zijn immers allemaal illusies, die geen enkel serieus managementboek kan waarmaken. Wat ik wel bied, zijn inzichten in de essenties van het toepassen van risicoleiderschap. Voor het verkennen van dit nog onbekende gebied heb ik kennis uit aangrenzende vakgebieden dankbaar benut. Veel van de benutte bronnen hebben een wetenschappelijke basis, andere komen uit de managementliteratuur.

Ik heb de ruimte en vrijheid genomen om al deze kennis te interpreteren, te combineren en op de praktijk af te stemmen. Hierin zijn mijn eigen ervaringen verwerkt, bewust en ongetwijfeld ook onbewust, inclusief de vertekeningen die daardoor onvermijdelijk ontstaan. Samenvattend: Doe vooral je voordeel met dit praktijkboek én naslagwerk ineen, door te lezen én er flexibel en pragmatisch mee aan de slag te gaan. Pas toe wat je helpt en laat liggen wat niet helpt.

De volgende disclaimer is wat afwijkend voor menig auteur. Toch geef ik die, via de welgemeende aanbeveling om de twintig vaardigheden in hoofdstuk 3 niét allemaal direct achter elkaar te lezen. Dat is namelijk veel, ik vermoed zelfs te veel. Ik wil vermijden dat het je gaat duizelen en dat je het boek daardoor wat confuus of geërgerd weglegt, in plaats van er gericht mee aan de slag te gaan.

Een tip is dan ook om uit bijlage 1, het overzicht van de twintig vaardigheden en bijbehorende aandachtspunten, twee of drie vaardigheden te kiezen. Lees die vaardigheden aandachtig door. Vraag je daarbij tegelijkertijd af of, hoe, en in welke situatie juist die vaardigheden waardevol voor je kunnen worden. Hierdoor ga je actief, effectief en daardoor wijzer lezen. Ga pas door met enkele volgende vaardigheden, zodra je daar zin in hebt en de tijd er rijp voor is.

Een andere optie is om eerst de zes tips voor de toepassing van risicoleiderschap in de praktijk (paragraaf 4.4 Tips) te gaan lezen. Deze tips bevatten de hoofdlijnen en kun je zien als een samenvatting van alle vaardigheden en aandachtspunten. Vervolgens kun je een of enkele tips in je eigen werkomgeving uitproberen, en in bijlage 1 daar de vaardigheden bij zoeken die je verder kunnen helpen.

Welke aanpak je ook kiest, doe dit alles lekker in je eigen tempo, zodat je er plezier in krijgt. Want gericht omgaan met onzekerheden is niet alleen spannend, het is ook *challenging* en ongewoon leuk.

OVER DE AUTEUR

Dr. ir. Martin van Staveren MBA staat voor anders omgaan met onzekerheden, risico's én kansen. Hij studeerde technische aardwetenschappen aan de Technische Universiteit Delft en internationale bedrijfskunde aan de NIMBAS/Bradford University. Hij promoveerde op risicomanagement in organisaties aan de Universiteit Twente.

Na het vervullen van zijn militaire dienstplicht als sergeant Infanterie Anti-tank begon Martin als productieleider in de glasindustrie. Vervolgens werkte hij bijna 20 jaar als ingenieur, projectleider, productmanager, sectordirecteur en onderzoeker in de infra-sector bij GeoDelft en Deltares. Hij werkte aan projecten in Afrika, het Midden-Oosten en Azië. In 2006 werd hij onderzoeksleider in het Delft Clusterprogramma met als onderwerp het ontwikkelen en invoeren van risicomanagement in organisaties.

Na dit promotieonderzoek startte hij in 2009, midden in de financiële crisis, risicobureau VSRM. Dit onder het motto *Practice what you preach.* VSRM is gespecialiseerd in het ontwikkelen van effectieve risicosturing in organisaties. Dit vanuit de driehoek risico-, innovatie- en verandermanagement, met speciale aandacht voor de mens in de organisatie.

Als adviseur, docent, trainer en spreker ondersteunt Martin bestuurders, directieleden, managers en vakinhoudelijke professionals in allerlei bedrijven en (semi)publieke organisaties. Opdrachtgevers zijn zeer divers: organisaties in de gezondheidszorg, verzekeraars en financiële instellingen, bedrijven in de hightechindustrie, bouwbedrijven, adviesbureaus, projectbureaus, organisaties van de Rijksoverheid, provincies, waterschappen en gemeenten.

Als kerndocent aan twee executive masteropleidingen, Risicomanagement en Public Management, Universiteit Twente, is Martin verantwoordelijk voor de masterclass Risicomanagement Cyclus. Naast doceren begeleidt hij onderzoek. Daarnaast doceert hij risicomanagement in diverse collegereeksen en beroepsopleidingen, onder

andere bij Nyenrode Business Universiteit en de Universiteit Leiden. Ook geeft hij vele presentaties en workshops, zowel in-company als op congressen en seminars.

Naast tientallen artikelen en nog meer blogs en boekrecensies schreef Martin zeven boeken, waaronder *Risicogestuurd werken in de praktijk* (longlist voor Managementboek van het jaar) en de bestsellers *Iedereen risicoleider. Waarde realiseren én behouden in een onzekere wereld* en *Risicodialoog. Gericht aan de slag met de Doel-Onzeker-Doen-aanpak*.

In 2015 ontving Martin de internationale GeoSafety Network Award voor zijn bijdragen aan de ontwikkeling van risicomanagement. In 2019 en 2021 ontving hij tijdens het Risk & Resilience Festival de Caroline Award van de Universiteit Twente, de publieksprijs voor zijn bijdragen over duurzaam risicoleiderschap en big data, ethiek en risicoleiderschap.

RISICOLEIDERSCHAP

DOELGERICHT OMGAAN MET ONZEKERHEDEN

Talloze boeken gaan over leiderschap, tientallen boeken over risicomanagement. Maar een boek over risicoleiderschap, de spannende combinatie van deze twee, verscheen nooit eerder.

Opmerkelijk, want risico's gaan niet alleen de risicomanager aan, maar *iedereen* in *elke* organisatie. En het omgaan met risico's kan vele malen krachtiger dan we nu doen.

Risico-expert Martin van Staveren laat in *Risicoleiderschap* zien dat onzekerheden aan de basis van risico's én kansen liggen. Hij beschrijft op zijn eigen, toegankelijke wijze hoe je deze onzekerheden doelgericht oppakt door risico's reëel in te schatten, maar vooral ook door de kansen te zien ... en te grijpen.

Risicoleiderschap is er voor iedereen die effectief wil omgaan met risico's, kansen en hun onderliggende onzekerheden. Niet alleen om leed en schade te beperken, maar juist door de ongekende mogelijkheden vanuit onzekerheid te zien én te benutten.

'Wat men moet leren,
leert men door te doen.'

Aristoteles, Grieks filosoof (384 v.Chr.-322 v.Chr.)

boom.nl
boommanagement.nl

9 789024 472628 >