

MARTIN VAN STAVEREN

RISICO
DIALOOG

GERICHT AAN DE SLAG MET DE
DOEL-ONZEKER-DOEN-AANPAK

Boom

Risicodialoog

Het is Martin van Staveren weer gelukt een toegankelijk, onderhoudend en leerzaam boek voor de praktijk van risicomangement te schrijven.

Een overtuigend pleidooi voor het failliet van papieren tijgers en het belang van het goede gesprek. Met een praktisch toepasbare aanpak die stevig wetenschappelijk is verankerd. Doen!

Prof. dr. Ellen Giebels - *Hoogleraar Psychology of Conflict, Risk & Safety, Universiteit Twente*

Huidige vraagstukken zijn complex. Dat maakt de dialoog belangrijker dan ooit. Het voeren van een goede risicodialoog heeft mij enorm geholpen om mijn organisatie te doorgronden, mijn collega's te begrijpen en scherp te krijgen welke risico's we als organisatie bereid zijn te nemen.

Dit boek geeft een goed inzicht en handige tips hoe deze dialoog te voeren.

Nanette van Schelven - *Directeur-Generaal, Douane Nederland*

De wereld van vandaag zit vol onzekerheden. Hoe ga je daar mee om? Niet alleen als individu, maar juist ook als veerkrachtige organisatie.

Martin van Staveren geeft in het boek *Risicodialoog* een heldere en eenvoudige aanpak hoe met elkaar in gesprek te gaan, én beter om te gaan met onzekerheden, risico's en kansen. Een aanrader!

Katja Staartjes - *Bergbeklimmer, spreker, teamcoach en auteur*

We leven in een zeer dynamische, onzekere en complexe wereld. Een ding is daarin zeker, namelijk dat we met de traditionele compliance-aanpak keihard vastlopen. Met zijn boek biedt Martin van Staveren een voor iedereen te gebruiken maar toch diepzinnig eigentijds alternatief.

Een echte aanrader!

Prof. dr. Jack AA van der Veen - *Hoogleraar Supply Chain Management, Nyenrode Business Universiteit*

Risicodialoog biedt een buitengewoon krachtige en uiterst praktische aanpak om het managen van risico's terug te brengen naar de kern. Dit in een wereld met toenemende complexiteit. Een risicodialoog helpt om grip te krijgen én te houden op die onzekerheden, die je strategische doelen als bedrijf kunnen beïnvloeden. Wederom toont Martin van Staveren aan dat managen van risico's een onmisbare businessstool is. Hij beschrijft op een zeer toegankelijke en heldere wijze hoe de risicodialoog ingebed kan worden in de executie van de strategie. Een must-read voor iedere manager in de eerste, tweede en derde lijn, om zo de organisatie toekomstbestendig te maken.

Elise van Driel - *Hoofd Strategy Execution Office Wholesale & Rural, Rabobank*

Risicomangement is een containerbegrip, met regelgeving als 'zelfrijzend bakmeel'. De winst zit hem vaak in de risicodialoog, in een cultuur waar vrijmoedig spreken en openhartig luisteren niet als lastig en onveilig wordt ervaren. Martin weet dat fantastisch te verwoorden, wat dit boek anders maakt dan alle andere risicomangementboeken.

En daarmee juist zo waardevol voor de professional.

Herman Derks MBA - *Directeur Personal & Corporate Finance, Avans Hogeschool*

De risicodialoog is een mooie, pragmatische manier om met elkaar in gesprek te gaan. Bijvoorbeeld over autonoom (risico)eigenaarschap nemen in je werk. Dit sluit naadloos aan op onze uitgangspunten voor gedragsontwikkeling, zoals 'Verandering begint altijd bij één persoon die wordt geraakt' en 'Jij kunt jouw omgeving veranderen'. Wat mij vooral aanspreekt is de toepasbaarheid in de praktijk, daar waar gedragsontwikkeling daadwerkelijk plaatsvindt.

Stan Verstraelen - *Partner en Head of New Business, Mind Work Productions*

Opgedragen aan iedereen
die de risicodialoog
durft aan te gaan

MARTIN VAN STAVEREN

RISICO
DIALOOG

GERICHT AAN DE SLAG MET DE
DOEL-ONZEKER-DOEN-AANPAK

Boom

INHOUD

Inleiding	11	
Deel 1 Basis voor een risicodialoog	19	
1	Waarom is een risicodialoog nu nodig?	21
1.1	Wilde vraagstukken	21
1.2	De rode draad	24
1.3	Tamme tools	28
1.4	Essentie van het waarom	31
2	Wat is een risicodialoog?	33
2.1	Wat is een dialoog?	33
2.2	Wat is een risico?	37
2.3	Wat is een risicodialoog?	39
2.4	Essentie van het wat	41
3	Hoe werkt een risicodialoog?	43
3.1	Van complex naar eenvoudig	43
3.2	Van zes stappen naar drie vragen	47
3.3	Drie vragen stellen	48
3.4	Essentie van het hoe	51

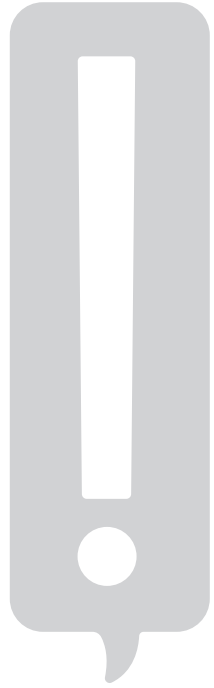
Deel 2 Verdieping van de DOD-aanpak 53

4	Wat is het Doel?	55
4.1	Een doel is geen wens	55
4.2	Wat is een doel wel?	57
4.3	Doelen en relaties	61
4.4	Essentie van Doel	66
5	Wat is Onzeker?	69
5.1	Wat is onzekerheid?	69
5.2	Van onzekerheid naar risico's en kansen	75
5.3	De zekerheid van perceptieverschillen	81
5.4	Essentie van Onzeker	87
6	Wat staat ons te Doen?	89
6.1	Doen of niet doen?	89
6.2	Wat doen?	93
6.3	Doen met veerkracht	101
6.4	Essentie van Doen	104

Deel 3 Een risicodialoog met de DOD-aanpak 105

7	Invoering van een risicodialoog met de DOD-aanpak	107
7.1	Innovatie	107
7.2	Organisatie	110
7.3	Mens	118
7.4	Essentie van de invoering	123
8	Uitvoering van een risicodialoog met de DOD-aanpak	125
8.1	Aan de slag!	125
8.2	Ervaringen	132
8.3	Tools	136
8.4	Essentie van de uitvoering	142

Bijlage DOD-casus 'Op vakantie'	145
Eindnoten	149
Verantwoording	165
Bronnen	169
Begrippenlijst	175
Woorden van waardering	181
Over de auteur	185



INLEIDING

Hoe ga jij om met onzekerheden in je werk? Ik bedoel niet zozeer persoonlijke onzekerheden. Die hebben we als mens nu eenmaal allemaal, in meerdere of mindere mate. Het gaat me hier om onzekerheden als onverwachte situaties, gebeurtenissen en ontwikkelingen, binnen of buiten organisaties. Dergelijke onzekerheden kunnen, als risico of als kans, allerlei doelen danig beïnvloeden. Doelen van jou als professional, van je team, je afdeling, je directie of je organisatie.

Ik noem enkele voorbeelden. Onzekerheden op het gebied van cybersecurity leiden tot een hack, waardoor het hele ICT-netwerk van je organisatie platligt. Persoonsgegevens 'liggen op straat' en misschien moet je organisatie zelfs losgeld betalen. Onzekerheden op het gebied van kwaliteit en veiligheid leiden, soms na jaren sluimeren, tot wereldwijde terugroepacties van onveilige producten. Dit gaat gepaard met slepende, peperdure megaclaims en volop negatieve publiciteit. Onzekerheden over al dan niet legitiem gedrag van burgers leiden tot drama's als de toeslagenaffaire van de Belastingdienst, met gedupeerde burgers die uiteindelijk verhaal halen.

Ook op veel kleinere schaal heb je als professional met onzekerheden te maken. Een toeleverancier kan ineens niet tijdig leveren. Het productieproces, waarvoor jij verantwoordelijk bent, ligt plotseling stil, met alle gevolgen van dien. Een opdrachtgever gaat failliet, zodat jij je rekening niet betaald krijgt. Een onterecht ontevreden patiënt gaat los op sociale

media, waardoor jouw reputatie ineens op het spel staat. Of een verzekeringspolis dekt niet wat jij wel had verwacht. Je had de voorwaarden anders geïnterpreteerd, waar je pas achter komt als de schade er is.

Overigens, we vergeten weleens dat onzekerheden gelukkig ook positieve kanten hebben. Zo kan een toeleverancier ook sneller leveren dan verwacht, waardoor jij efficiënter kunt produceren. Of je hebt juist een buitengewoon tevreden patiënt, van wie een bericht viraal gaat op sociale media, waardoor jouw reputatie als professional een onverwachte boost krijgt. In alle gevallen blijft de vraag, hoe ga jij professioneel met dergelijke onzekerheden om? Zie je ze tijdig aankomen en doe je iets om ze te beperken of juist om ze te benutten? Kun je dat en wil je dat?

Misschien doe je dit intuïtief en onbewust, omgaan met onzekerheden. Misschien ga je ze uit de weg, door ze te negeren of te bagatelliseren: 'Zo'n vaart zal het wel niet lopen ...' Of doe je het andere uiterste, je neemt 'voor de zekerheid' preventieve maatregelen, om zo onzekerheden – koste wat het kost – zo klein mogelijk te maken. Misschien vermoed je al dat veel van die maatregelen vooral op papier werken; maar je hebt tenminste wél iets gedaan. Je kunt je verantwoorden, mocht het erop aankomen. Op deze manier werken we mee aan de 'vinkjescultuur' in bijvoorbeeld de gezondheidszorg, het onderwijs en de financiële sector. Nog een mogelijkheid: je laat de risico's bij de afdeling Risicomanagement, of aan Finance & Control. Die 'zijn er immers van'. De risicomanager of business controller komt één keer per jaar langs 'om de risico's op te halen', vaak op een ongelukkig moment.

Dit zijn voorbeelden van omgaan met onzekerheden die ik de afgelopen jaren in talloze organisaties en sectoren heb waargenomen. Niet dat deze manieren per se fout zijn, ik ben voorzichtig om er een waardeoordeel over te vellen. Wat ik wel ervaar, en jij als lezer waarschijnlijk ook, is dat

in organisaties zaken nogal eens anders lopen dan gepland. Dikwijls is dit het gevolg van onzekerheden, in de vorm van optredende risico's. Soms had je zo'n risico redelijkerwijs niet kunnen zien aankomen. Vaker blijken er na afloop wel degelijk signalen te zijn geweest, waarbij het achteraf altijd makkelijk praten is. Hoe zit dit?

We leven in een tijdperk vol onzekerheden, gevoed door dynamiek en complexiteit. Veel in ons werk en in onze organisaties verandert continu, denk alleen al aan de voortgaande digitalisering en verduurzaming. Ook zijn veel organisaties innig met elkaar verbonden en dus van elkaar afhankelijk voor het behalen van resultaten en doelen. Zo hoorde ik laatst een burgemeester verzuchten dat een gemeente onmogelijk louter als gemeente tal van maatschappelijke doelen kan realiseren. Daar zijn veel andere partijen voor nodig, zoals de Rijksoverheid, het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en collectieven van burgers.

Iets soortgelijks geldt voor bedrijven, die soms met tientallen of zelfs honderden toeleveranciers werken, uit alle hoeken van de wereld. Hoe kwetsbaar dit kan zijn, hebben we ervaren tijdens de coronapandemie, of toen een containerschip vastliep in het Suezkanaal. Het gedrag van al die relaties in dergelijke netwerken kunnen we onmogelijk volledig begrijpen, laat staan voorspellen. Helemaal niet als we de woelige geopolitiek erbij betrekken, waarop Nederland als kleine wereldspeler nauwelijks tot geen invloed heeft. Kortom, onzekerheden zijn alom aanwezig en ze doen ertoe, op elk niveau in elke organisatie.

Hoe aantrekkelijk zou het daarom zijn om *ERG* met die onzekerheden om te gaan? Oftewel: *Expliciet*, *Realistisch* en *Gestructureerd*? Niet om ze allemaal uit te bannen of volledig te beheersen, dat lukt toch niet. Wel om redelijkerwijs de relevante onzekerheden tijdig op te merken, in relatie tot de resultaten en doelen die voor jou, jouw team, jouw afdeling,

jouw organisatie of jouw opdrachtgever van belang zijn. Om met de betrokkenen samen afwegingen te maken om al dan niet iets te doen aan die onzekerheden, bij voorkeur met een minimum aan extra werk, extra overleggen, extra rapportages. Want waarschijnlijk heb jij het druk genoeg en zitten de anderen daar ook niet op te wachten.

Dit boek gaat over *ERG* omgaan met onzekerheden, in positieve zin, met behulp van de risicodialoog. Dit is een toegankelijke gespreksvorm over onzekerheden, risico's en kansen. De risicodialoog is *expliciet*, want onzekerheden worden open besproken. De risicodialoog is ook *realistisch*, vanuit het uitgangspunt dat we nooit alle onzekerheden kunnen voorspellen, laat staan beheersen. En de risicodialoog is *gestructureerd*, aan de hand van drie vragen, de DOD-vragen:

1. Wat is het Doel?
2. Wat is daarbij Onzeker?
3. Wat staat ons te Doen?

Werkt de risicodialoog? Ik geef alvast een inkijkje aan de hand van een anekdote. Het was een koude, zonnige dag in december. In Utrecht bereidde ik me voor op een presentatie voor woningcorporaties. Staand in de nog lege zaal loopt iemand enthousiast op me af. 'Jij kent me waarschijnlijk niet meer, maar ik jou nog wel,' was de begroeting. Dat klopte. Hij vervolgt: 'Ik wil je bedanken.' Ik had geen idee waarvoor. 'Zo'n drie weken geleden gaf je college in een reeks voor controllers. Ik was daar ook bij. Je vertelde toen over de risicodialoog met de DOD-vragen. Die ben ik gaan toepassen en ... het werkt! Dus, dank je wel!'

Die middag in Utrecht introduceerde ik wederom de risicodialoog met de DOD-vragen, als een praktische vorm voor effectief omgaan met risico's en kansen, bedoeld voor iedereen die tegen onzekerheden aan loopt. Zoals ik dat de afgelopen paar jaar in talloze opleidingen en workshops heb

gedaan, variërend van raden van toezicht en raden van bestuur, directies en managementteams, tot allerlei teams met vakinhoudelijke professionals, in allerlei sectoren.¹

De vaak verrassend open dialogen aan de hand van drie ogenschijnlijk simpele vragen blijken steeds weer te helpen in de dagelijkse praktijk. Ze helpen om scherper, zinniger en vaak ook plezieriger om te gaan met onzekerheden, risico's en kansen, die op ons pad komen op weg naar de doelen die we willen realiseren.

De complimenteuze business controller was blij met de risicodialoog. Met hem vele anderen. Eenvoud werkt als het complex wordt. Met een gulle glimlach nam ik zijn bedankje in ontvangst. Hier doe ik het voor. En ik wist het zeker: dit boek, dat al een tijdlang door mijn hoofd spookte, moest er echt gaan komen.

Waarom en voor wie is dit boek?

Dus waarom dit boek? Om de bewezen waarde van de risicodialoog met de DOD-aanpak breed te delen. Om je zo op een toegankelijke en praktische manier te helpen met expliciet, realistisch en gestructureerd omgaan met onzekerheden, risico's én kansen. Hoe? Via gesprekken, met drie vragen als uitgangspunt, waarvan je de resultaten kunt vastleggen met enkele praktische tools; om op deze manier een pragmatische vorm van risicomanagement toe te passen, die je kunt verdiepen daar waar dat zinvol is.

Je kunt de risicodialoog met de DOD-aanpak zien als de ultieme vorm van risicogestuurd werken, waarbij je zelf risicoleiderschap toont: je durft doelgericht om te gaan met onzekerheden, risico's en kansen. Dus waarom dit boek? Om jou te helpen met dat wat je wilt realiseren, ondanks onzekerheden. In je werk, in of voor allerlei soorten organisaties, of gewoon thuis, in je persoonlijke leven.

Voor wie is dit boek bedoeld? Voor iedereen die een bijdrage wil leveren, iets wil realiseren, een resultaat wil boeken, een doel wil bereiken, ondanks onzekerheden. Want *iedereen* heeft tegenwoordig te maken met allerlei soorten onzekerheden, die ambities, doelen, of resultaten kunnen beïnvloeden. Wat wil *jij* realiseren? Heb je al nagedacht over de bijbehorende onzekerheden? Heb je die al besproken met andere betrokkenen? Weten jullie wat je te doen staat?

Dit boek is daarom niet alleen voor jou, maar ook voor je collega's, je leidinggevenden, je eventuele medewerkers, je bestuurder, je toezichthouder en je toeleverancier of opdrachtgever. Al die mensen met wie je dag in, dag uit samenwerkt. Jij werkt in of voor alle mogelijke soorten grote, middelgrote of kleine organisaties in alle mogelijke sectoren. Wellicht ben je zzp'er of eigenaar van een kleine bv. Daarnaast helpt dit boek je tevens in je privéleven, om ook meer grip te krijgen op onzekerheden, risico's én kansen die daar spelen.

Leeswijzer

Hoe is dit boek ingedeeld? In drie compacte delen. Deel 1 met de hoofdstukken 1 tot en met 3 gaat over het waarom, wat en hoe van de risicodialoog, oftewel de basis van de risicodialoog. Deel 2 is een verdieping van deel 1 en gaat over de gestructureerde werkvorm van de risicodialoog, de DOD-aanpak. In de hoofdstukken 4 tot en met 6 verdiepen we de onderdelen Doel, Onzeker en Doen van de DOD-aanpak, met tal van voorbeelden uit de praktijk. In deel 3 komen beide voorgaande delen samen: in hoofdstuk 7 over de invoering en in hoofdstuk 8 over de uitvoering van de risicodialoog met de DOD-aanpak. Ook deze hoofdstukken bevatten voorbeelden, op basis van ervaringen uit de praktijk. Hoofdstuk 8 bevat aan het eind enkele gemakkelijk te benutten tools voor het visualiseren en vastleggen van de risicodialoog met de DOD-aanpak. Die tools zijn via een QR-code te downloaden.

Figuur 0.1 toont de leeswijzer voor dit boek. Ik raad je aan om te beginnen met deel 1 over het waarom, wat en hoe van de risicodialoog. Je kunt daarna kiezen: je gaat gelijk aan de slag met deel 3. Je kunt dan zelfs hoofdstuk 7 overslaan en gelijk naar hoofdstuk 8, om te lezen over de uitvoering, praktijkervaringen en de tools. Als je vervolgens enthousiast bent en verdieping zoekt, kun je een of meer hoofdstukken van deel 2 lezen, over de DOD-aanpak. Of je gaat naar hoofdstuk 7, over de invoering van de risicodialoog in (onderdelen van) de organisatie. De keuze is aan jou, je kunt met dit boek vele kanten op.



Figuur 0.1 Leeswijzer

Dit boek heb ik zo compact mogelijk geschreven, vanuit mijn praktijkervaring, recht vanuit mijn hart en met vele voorbeelden. Daarom is de uitleg steeds beknopt, waarbij ik ervaringen heb onderbouwd met actuele literatuur. De eindnoten en de literatuurlijst geven je vele mogelijkheden voor meer verdieping. Het is zo een beknopt boek geworden, om in een paar uurtjes te lezen. En om daarna bij de hand te houden, als je aan de slag gaat met de risicodialoog. Met als ultieme bedoeling van mijn kant: je inspireren en aanzetten om de risicodialoog zelf te gaan toepassen. Om zo de waarde ervan te ervaren en door te geven.

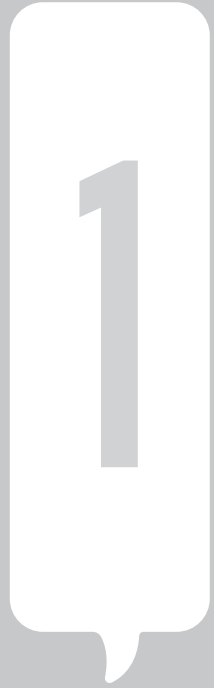
Wat weet je en kun je (anders) doen, na het lezen van dit boek? Je kent dan de essenties van de risicodialoog met de DOD-aanpak én je kunt er direct mee aan de slag, al in je eerstvolgende overleg. Je kunt zo samen met je gespreksgenoten op een expliciete, realistische en gestructureerde manier omgaan met al die onzekerheden die doelen van welke aard dan ook kunnen beïnvloeden. Daarbij nodig ik je nadrukkelijk uit om behalve risico's ook de positieve, zonnige zijde van onzekerheid te zien: benut ook kansen, die soms zo maar opdoemen. Naast veel leesplezier wens ik je nog meer succes met het *doen*!

Martin van Staveren,
Breda/Wirftal, april 2023.

DEEL 1

BASIS VOOR EEN RISICODIALOOG

In dit eerste deel verkennen we het waarom, wat en hoe van een risicodialoog. In hoofdstuk 1 beginnen we met het waarom. Dit aan de hand van de dynamiek en complexiteit waarin we werken en leven, als individu, team, organisatie en samenleving. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 2 naar de wat-vraag: wat is een risicodialoog? Hierbij verkennen we de woorden 'dialoog' en 'risico' eerst los van elkaar. Vervolgens breng ik ze samen in het begrip 'risicodialoog'. Hoofdstuk 3 gaat over het hoe, de werking van een risicodialoog. Hiervoor nemen we alvast een inkijkje in de DOD-aanpak met drie ogenschijnlijk eenvoudige vragen: wat is het *Doel*, wat is daarbij *Onzeker* en wat staat ons te *Doen*?



WAAROM IS EEN RISICODIALOOG NU NODIG?

Waarom is een risicodialoog juist nu nodig? Kort gezegd, omdat we wilde vraagstukken niet kunnen oplossen met tamme tools. Dit kost je namelijk wel veel tijd en helpt je niet veel verder. Daarom, wat zijn wilde vraagstukken en wat zijn tamme tools?

1.1 WILDE VRAAGSTUKKEN

Om wilde vraagstukken goed te begrijpen, is het nodig om eerst twee woorden te verhelderen, woorden die in de dagelijkse praktijk meestal door elkaar worden gebruikt. Iets wat ik zelf ook jarenlang deed en nog weleens doe. Let er maar eens op en je gaat het ook zien. Het gaat om de woorden 'gecompliceerd' en 'complex'.

Iets is gecompliceerd of ingewikkeld als we het volledig kunnen begrijpen en kunnen beheersen, vanwege louter logische oorzaak-gevolgrelaties. Gecompliceerde vraagstukken zijn daarom eenduidig oplosbaar,

met een logische, beredeneerde aanpak. Ik doe A en krijg dan altijd B. Ik noem gecompliceerde vraagstukken daarom *tamme* vraagstukken, ook al kunnen ze knap ingewikkeld zijn.

Voorbeelden van tamme vraagstukken? Die variëren van een kapotte broodrooster en een defecte elektrische auto tot het bouwen van de modernste kerncentrale met een thoriumreactor. Gecompliceerde vraagstukken zijn dus eenduidig oplosbaar met een merkbaar resultaat waarover elk weldenkend mens het eens zal zijn: de broodrooster roostert weer knapperig brood, de elektrische auto zoekt geruisloos weg en de modernste kernreactor levert stroom.

Techniek kan dus heel ingewikkeld en daarmee gecompliceerd zijn, techniek is daarom nog niet complex. Totdat we het domein van kunstmatige intelligentie en zelflerende algoritmen betreden. Als we als mens, ook de nerds onder ons, oorzaak-gevolgrelaties niet meer kunnen traceren en het algoritme zich onvoorspelbaar gaat gedragen, dan is de grens van gecompliceerd naar complex overschreden.

Gecompliceerde vraagstukken kunnen ook op andere manieren complex worden. Bijvoorbeeld door ze in hun context te plaatsen en de mens erbij te betrekken: 'Simply introducing a human is enough to make a system unpredictable.'²

Neem twee van de voorgaande voorbeelden, de elektrische auto en de modernste kernreactor. Een elektrische auto wordt doorgaans als duurzamer gezien dan een auto die rijdt op diesel of benzine. Alleen, hoe duurzaam ben je als je voor een kolos van meer dan tweeduizend kilogram staal en kunststof kiest, die je binnen vier seconden naar honderd kilometer per uur lanceert? Ben je niet veel duurzamer uit in een veel lichter en langzamer elektrisch modelletje? Moeten we als samenleving geen verbod instellen op

onnodig zware en snelle elektrische auto's? Hoe anticipeer je hierop als autofabrikant? Met dergelijke vragen belanden we in een complex vraagstuk. Hetzelfde geldt voor die hypermoderne kerncentrale met thoriumreactor: hoe veilig is die nou echt en wat doen we met het afval? Met dergelijke vragen belanden we eveneens in een complex vraagstuk, zonder eenduidige oplossingen waarover iedereen het in de samenleving eens is.

Wat zijn de belangrijkste kenmerken van complexe vraagstukken? Een vraagstuk is complex als veel onderdelen elkaar beïnvloeden, op een niet volledig te voorspellen en te begrijpen manier. Toeval speelt een belangrijke rol. Elementen van een complex vraagstuk passen zich steeds weer aan, leren en evolueren. Complexe vraagstukken kunnen zich exponentieel ontwikkelen. Dit betekent dat iets ogenschijnlijk kleins in een mum van tijd kan uitgroeien tot iets enorms, zoals we met het coronavirus hebben ervaren. Complexe vraagstukken noem ik daarom *wild*. In tegenstelling tot de gecompliceerde, tamme vraagstukken zijn complexe vraagstukken niet volledig te doorgronden, niet volledig te begrijpen en niet volledig te beheersen. We kunnen ze hoogstens beïnvloeden, waarbij het tevens onvoorspelbaar blijft wat de uitkomst daarvan is.

Wat zijn voorbeelden van wilde vraagstukken, ook wel 'wicked problems' genoemd?³ Die spelen op alle niveaus in onze samenleving. Grote kans dat jij op de een of andere manier ook met ze te maken hebt. Denk aan ons krakende zorgsysteem, met toenemende personeelstekorten, forse wachtlijsten, kosten die blijven stijgen en een sterk vergrijzende bevolking. Tegelijkertijd koesteren we hoge verwachtingen over de kwaliteit van onze gezondheidszorg. Vroeg of laat krijgen we er immers allemaal mee te maken. Zelf, of via onze gezinsleden, familie of vrienden.

Andere voorbeelden van wilde vraagstukken zijn de afhandeling van de Groningse aardbevingsschade, het stikstofdossier en de toeslagenaffaire

van de Belastingdienst. Of neem het klimaatvraagstuk en de daaruit volgende energietransitie, het versterken van biodiversiteit, armoedebestrijding en de bescherming van ons democratische rechtssysteem in tijden van polarisatie. Allemaal wilde vraagstukken.

Ik zie je nu denken, *dit zijn wel érg grote kwesties. In mijn organisatie, in mijn dagelijkse werk speelt dit niet direct.* Dat valt te bezien. Ik vermoed dat de effecten van bovenstaande wilde vraagstukken inmiddels doorsijpelen in vrijwel elke organisatie, denk aan wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid.

Toch nog niet helemaal overtuigd? Dan heb ik *nóg* wel iets wilds, een thema dat we allemaal van belang vinden: veiligheid op het werk. Fysieke veiligheid, om 's avonds weer heelhuids thuis te komen. Maar ook sociale en psychologische veiligheid, om op je werk te kunnen zijn wie je bent. Welke mate van veiligheid wil jij én is dat haalbaar en betaalbaar? Hoever wil je gaan met preventie, ten koste van wat? Denken je collega's, medewerkers en leidinggevendenden hier precies hetzelfde over? Met andere woorden, ook veiligheid is als een wild vraagstuk te beschouwen, zeker sinds 'Me Too'.⁴

Heb je nu zelf al een wild vraagstuk in gedachten uit jouw eigen praktijk? Bekijk hieronder of je de rode draad in jouw wilde vraagstuk herkent.

1.2 DE RODE DRAAD

Wat is nu de rode draad door al deze voorbeelden van wilde vraagstukken? Die rode draad bestaat uit vier innig vervlochten vezels. De eerste vezel – ik vermoed de belangrijkste – hebben we zojuist al verkend: *complexiteit*. Iets is bijvoorbeeld complex door wederzijdse beïnvloeding. Complexiteit kunnen we daarom nooit volledig doorgronden, begrijpen en beheersen. We kunnen het slechts beïnvloeden.

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 bij een antitankeenheid van de infanterie begon Martin als productie leider in de glasindustrie. Vervolgens werkte hij bijna twintig jaar als ingenieur, projectleider, productmanager, sectordirecteur en onderzoeker in de infrasector bij GeoDelft en Deltares. Hij werkte aan complexe projecten in Afrika, het Midden-Oosten en Azië. In 2006 werd hij onderzoeksleider binnen het Delft Clusterprogramma. Hij combineerde dit met promotieonderzoek naar invoeren van risicomanagement in organisaties en bleef daarnaast advieswerk doen.

Na zijn promotie begon hij in de financiële crisis van 2009 risicobureau VSRM. Dit onder het motto *practice what you preach*. Met VSRM specialiseerde Martin zich in de ontwikkeling en toepassing van risicogestuurd werken met risicoleiderschap. Dit vanuit de driehoek risico-, innovatie- en verandermanagement, met speciale aandacht voor de mens in de organisatie.

Als adviseur en trainer ondersteunt Martin toezichthouders, bestuurders, directieleden, managers en vakinhoudelijke professionals in allerlei

(semi)publieke organisaties en bedrijven. Opdrachtgevers zijn zeer divers: ziekenhuizen en andere organisaties in de gezondheidszorg, verzekeraars en financiële instellingen, bedrijven in de industrie, bouwbedrijven, adviesbureaus, ICT-organisaties, projectbureaus, ministeries en uitvoeringsorganisaties van de Rijksoverheid, woningcorporaties, provincies, waterschappen en gemeenten.



Als kerndocent aan twee executive masteropleidingen, Risicomanagement en Public Management van de Universiteit Twente, is Martin verantwoordelijk voor de masterclass Risicomanagement Cyclus. Hij begeleidt deelnemers met hun praktijkgerichte wetenschappelijke onderzoeken. Ook doceert hij in diverse collegereeksen en beroepsopleidingen, onder andere bij Nyenrode Business Universiteit en Avans+. Daarnaast geeft hij allerlei workshops en is hij spreker op seminars en congressen.

Martin schreef zeven boeken, tientallen artikelen en nog meer blogs en boekrecensies. De boeken *Risicogestuurd werken in de praktijk* en *Risicoleiderschap: Doelgericht omgaan met onzekerheden* stonden op de longlist voor 'Managementboek van het jaar'. Het boek *Iedereen risicoleider: Waarde realiseren én behouden in een onzekere wereld* stond meer dan vijfhonderd dagen in de Top 100 van managementboek.nl, waarvan een maand op #1.

In 2015 ontving Martin de internationale *GeoSafety Network Award* voor zijn bijdrage aan de ontwikkeling van risicomanagement. In 2019 ontving hij tijdens het *Risk & Resilience Festival* de *Caroline Award* van de Universiteit Twente, de publieksprijs voor een bijdrage over duurzaam risicoleiderschap. In 2021 ontving hij dezelfde publieksprijs voor een presentatie over big data, ethiek en risicoleiderschap. In 2022 is afgesproken dat hij niet meer meedingt naar deze prijs, in ruil voor een keynote over het risico van veiligheid.

Discussies over risico's – veelal gericht op overtuigen en beheersen – leveren vaak strijd en onbegrip op. Zeker in een tijd dat het moeilijker is om informatie, verspreid vanuit juiste intenties, te onderscheiden van desinformatie. Dit boek biedt concrete handvatten voor goede gesprekken in situaties die mensen als spannend, soms zelfs bedreigend, ervaren.

Marleen Kraaij-Dirkzwager - Arts Maatschappij + Gezondheid,
MScPH, Lid Raad voor Volksgezondheid & Samenleving

Risicomanagement wordt in een sneller veranderende wereld alsmear belangrijker. Voor bedrijven en instellingen is het lastig om dit praktisch te vertalen naar hun situatie. Van Staveren weet op eenvoudige wijze een complex onderwerp naar de praktijk te vertalen. Organisaties kunnen hier direct mee aan de slag.

Martin Weltje - Directeur Risk, VLC & Partners

Eenvoud wanneer het complex wordt ... Martin weet in dit boek de psychologie rondom het omgaan met risico's in een simpel toepasbaar handvat knap samen te vatten. Kortom, een praktisch verwoorde aanpak die overal en altijd toepasbaar is. En heerlijk laagdrempelig geschreven.

Monique Stolk-Polak - Kwaliteitsadviseur, Twence

Het voeren van een goede risicodialoog is essentieel en gebeurt te weinig of niet gestructureerd. Bij Waterschap Zuiderzeeland begonnen we tijdens de coronapandemie met de DOD-aanpak. We ervaren dat een risicodialoog helpt bij complexe dossiers. Hoe meer je als organisatie gewend raakt om regelmatig een risicodialoog te houden, hoe eenvoudiger het wordt. Het kost tijd, maar ik durf stellig te beweren dat deze investering meer dan de moeite loont: het levert tijdwinst op, dan wel vermindert risico's.

Wouter Slob - *Secretaris-Directeur Waterschap Zuiderzeeland*

Complexiteit vraagt om eenvoud. De risicodialoog is Martin van Staverens antwoord op complexe (oftewel wilde) vraagstukken. Het boek biedt handvatten om op een toegankelijke manier onzekerheden omtrent doelen (risico's en kansen) bespreekbaar en behapbaar te maken. Een aanrader voor iedereen die worstelt met (op het oog) ingewikkelde vraagstukken en terug wil naar de eenvoud.

Sterre van Dord - *Zelfstandig Adviseur Risicomanagement*

Het boek *Risicodialoog* biedt een andere vorm van omgaan met onzekerheden, risico's en kansen. Het geeft praktische en effectieve hulpmiddelen waarmee extra werk, overleg of rapportages worden weggenomen. Een aanrader voor elke doelgerichte professional die invloed wil uitoefenen op complexe, wilde vraagstukken.

Etienne Kramer - *Stafadviseur Strategie & Innovatie, Amsterdam UMC*

Risicomanagement vraagt om risicoleiderschap en bewustzijn dat iedereen een risicoleider is. Het is een uitgangspunt van de leidraad van mijn organisatie waarbij *Risicoleiderschap en Iedereen risicoleider* van Martin van Staveren als inspiratiebron dienden. De leidraad is een werkwijze waarop het risicomanagement vorm en inhoud gegeven kan worden. Een veelvoorkomende vraag is hoe je dit het beste kan bereiken. De weg naar risicoleiderschap is uitdagend en niet geheel zonder obstakels. In de praktijk kan het knap lastig zijn om het goede gesprek te voeren over de complexe vraagstukken die op ons afkomen, om te gaan met spanning en te bedenken hoe waarde toegevoegd kan worden aan een opgave. De gerichte benadering in dit boek kan hierbij helpen. Op een toegankelijke manier heeft Martin beschreven wat een risicodialoog inhoudt en wordt dit verduidelijkt aan de hand van praktische voorbeelden. Door persoonlijke ervaringen en verwijzingen naar inzichten uit het verleden, heeft Martin zijn eigen inzichten verrijkt. Iets wat ik persoonlijk erg waardeer, want we moeten niet alleen innoveren, maar ook lessen trekken uit het verleden. Dit boek heeft mij gemotiveerd om zowel zakelijk als privé aan de slag te gaan met de risicodialoog en de pragmatische Doel-Onzeker-Doen-aanpak. Ik geloof in de kracht van eenvoud en kijk ernaar uit om te experimenteren met de aangedragen tools.

Alicia Sopacua - *Clustercoördinator Kaderstelling en Secretaris van het Audit Committee, Ministerie van Justitie en Veiligheid*

Knap hoor, het is hem weer gelukt. Bestsellerauteur Martin van Staveren is én blijft een kei in het ontrafelen van risicoleiderschap. Ogenschijnlijk moeiteloos vertaalt hij de meest complexe concepten naar onze dagelijkse werkpraktijk. Terwijl anderen gortdroog hun kennis delen, weet hij je op een inhoudelijke én stimulerende manier te enthousiasmeren voor het vakgebied. Dit boek is een echte must-have: warm aanbevolen!

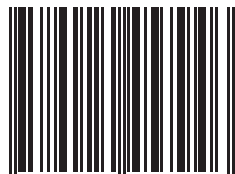
Danny Mullenders - *Organisatie- & Ontwikkelingspsycholoog, Spreker & Coach, Bestsellerauteur Laat je niet kiezen*



Martin van Staveren

is adviseur, auteur, docent en spreker. Hij ontwikkelde het gedachtegoed voor risicoleiderschap. Met zijn bureau VSRM helpt hij organisaties doelgericht om te gaan met risico's én kansen in complexe situaties. Eerder schreef hij onder andere *Risicogestuurd werken* (2015), *Risicoleiderschap* (2018) en *Iedereen risicoleider* (2020).

boom.nl
boommanagement.nl



9 789024 457946

Steekt jouw organisatie kostbare tijd en energie in ingewikkelde vormen van risicomanagement, maar levert dat maar weinig meerwaarde op? Worstelen jullie met organisatiedoelen in een omgeving vol complexiteit en onzekerheid?

Ga dan in risicodialoog. Met deze toegankelijke aanpak kun je direct en gericht aan de slag. Dat doe je aan de hand van drie eenvoudige vragen:

1. **Wat is het Doel?**
2. **Wat is daarbij Onzeker?**
3. **Wat staat ons te Doen?**

Deze Doel-Onzeker-Doen-vragen vormen het startpunt voor een dialoog waarin je openhartig in gesprek gaat over de relevante onzekerheden, risico's en kansen in jouw organisatie. Dit levert een eenduidig beeld op over jullie doelen en zorgt voor wederzijds begrip en heldere strategische keuzes.

Risicodialoog maakt effectief omgaan met complexiteit en onzekerheid direct toepasbaar voor elke leidinggevende en vakinhoudelijke professional. Tijdrovende en saaie risicosessies worden overbodig. Voor iedereen die in een dynamische wereld een essentiële bijdrage wil leveren aan complexe vraagstukken als duurzaamheid, veiligheid, winstgevendheid en welzijn.

'Een overtuigend pleidooi voor het failliet van papieren tijgers en het belang van het goede gesprek. Met een praktisch toepasbare aanpak die stevig wetenschappelijk is verankerd.'

Prof. dr. Ellen Giebels - Hoogleraar Psychology of Conflict, Risk & Safety, Universiteit Twente