



De top van 2018

Aanschoppen tegen de gevestigde orde

Ik dacht dat het een goede start van de boekenrubriek in het nieuwe jaar zou zijn om de twee (in mijn ogen) belangrijkste boeken van het afgelopen jaar te bespreken. Die boeken hebben een aantal zaken gemeen. Beide zijn geschreven door Nederlandse auteurs, zij het dat het ene boek in het Engels is uitgebracht. Maar belangrijker is dat beide titels op hun eigen manier tegen de gevestigde orde aanschoppen.

| TEKST **CARSTEN BUSCH**

Sidney Dekker heeft in de afgelopen jaren een indrukwekkend oeuvre opgebouwd, met titels als *Drift Into Failure* (2011), *The Field Guide to Understanding 'Human Error'* (2014), *Just Culture* (maar liefst 3 verschillende uitgaven sinds 2007) en *Safety Differently* (2015). In al deze boeken neemt hij een kritische stelling in tegenover traditionele praktijken binnen veiligheid.

In *The Safety Anarchist*, zijn nieuwste en meest kritische boek tot nog toe, brengt hij dit naar een hoger niveau. Het boek opent met een beschrijving van een – fictieve, maar op feiten gebaseerde – Australische worksite die de verlamdende werking van overdreven, totalitaire veiligheidsbureaucratie en verstikkende regels illustreert onder het mom van "Nobody gets hurt today!". We hebben meer bureaucratie en naleving van veiligheidsregel dan ooit tevoren, maar veiligheidsverbetering stagneert, stelt Dekker. Er is een punt waarop meer regels niet voor meer veiligheid zorgen, maar eerder nieuwe risico's scheppen.

Religie

In diverse hoofdstukken bespreekt Dekker vervolgens de problemen die

aan bepaalde hedendaagse veiligheidspraktijken kleven, en waar ze vandaan komen. Zo passeren onder andere de 'wij-weten-wat -goed-voor-je-is'-houding, de toenemende bureaucratie die belangrijker lijkt te zijn dan daadwerkelijke praktische veiligheid, het najagen van indicatoren en zeer competente vakmensen die als kinderen worden behandeld. Dit alles bereikt zijn hoogtepunt in een vergelijking tussen het veiligheidswereldje en religie, waar de Tien Geboden zijn vervangen door Golden Rules; alles ten dienste van het Ideaal van Vision Zero.

In de laatste twee hoofdstukken biedt Dekker een in zijn ogen beter alternatief aan. Eerst maakt hij duidelijk dat hij geen voorstander is van anarchie. Anarchie is een staat van orde-loosheid en chaos. Wat de titel van het boek suggereert is anarchisme, een ideaal waarbinnen gestreefd wordt naar minder centrale controle en dwang tot naleving, en in plaats daarvan autonomie en vakmanschap. Als dat iemand Rijnlands in de oren klinkt – dat klopt, al gebruikt Dekker die term niet. Hij geeft in het laatste hoofdstuk wel de *shared space* in Drachten als een voorbeeld. En hij geeft ook andere voorbeelden van

hoe het anders, beter kan. Een boek dus dat tot nadenken aanzet.

Managen en leiden

Over naar *Risicoleiderschap* door Martin van Staveren. De tegenstelling tussen 'managen' en 'leiden' is min of meer een klassieker binnen de managementwetenschappen. Een bekend citaat hierover wordt toegeschreven aan managementlegende Peter Drucker: "*Management is doing things right; leadership is doing the right things.*" Managen wordt dan vooral aan regels en administratieve en bureaucratische zaken verbonden: het maken en uitvoeren van plannen, het rapporteren over die plannen, indicatoren verzamelen, auditen en hokjes afvinken.

Vanuit dat raamwerk is er een redelijke kans dat mensen eerder bang zullen zijn om fouten te maken. Men probeert eerder risico's te beperken dan te nemen en schuwt waarschijnlijk innovatie. In het verlengde hiervan kunnen we managen zien als relatief defensief, relatief statisch en misschien niet helemaal klaar voor de uitdagingen van de moderne wereld. Die moderne wereld kunnen we immers karakteriseren als in hoge mate vertakt en onderling verbonden, complex, interactief en dynamisch.

Vanuit een managementoogpunt zal men streven naar orde en stabiliteit, maar dat is vooral een illusie. Het is een antwoord op vragen die er steeds minder zijn. Waar we tegenwoordig mee te maken hebben is VUCA, wat staat voor: Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity (vluchtigheid, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit), aldus Van Staveren in zijn nieuwe boek.

Als alternatief voor de meer traditionele en in veel gevallen niet meer dekkende aanpak van risicomanagement, biedt Van Staveren een nieuwe benadering: risicoleiderschap. Want risicoleiders werken risicogestuurd in plaats van risicobeperkend. Van Staveren beschrijft twintig vaardigheden voor risicoleiders, waar omgaan met variatie er één van is. De

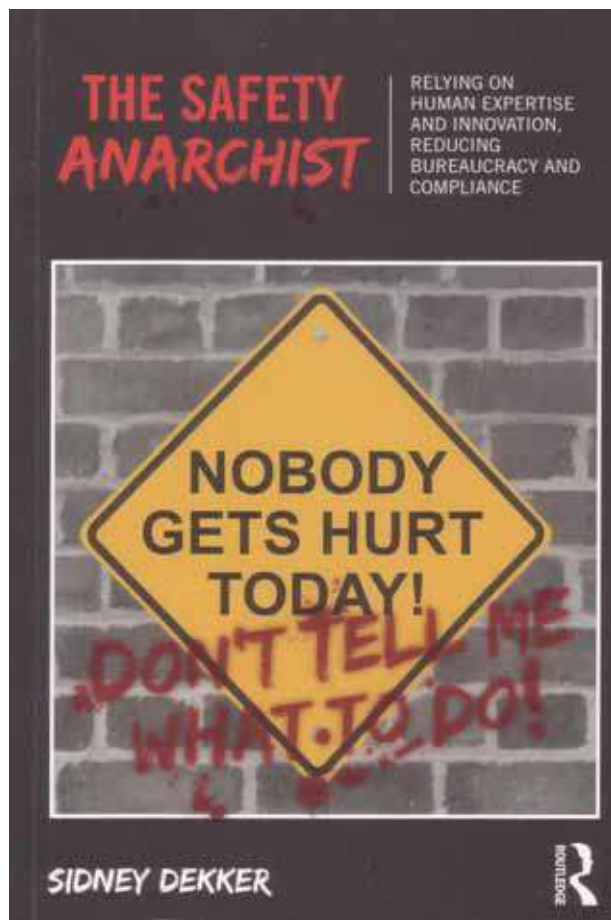
wereld is immer dynamisch, dus in plaats van krampachtig naar orde te streven is het voor risicoleiders noodzakelijk om variatie toe te laten (vaardigheid 4) en, sterker nog, die juist te benutten (nummer 5).

Complex

Andere vaardigheden betreffen complexiteit in al haar vormen. Bijvoorbeeld het hanteren van dynamiek (vaardigheid 15), het doorzien van interacties (vaardigheid 16) en – in mijn ogen heel erg belangrijk – het omgaan met meerdere én conflicterende doelen (vaardigheid 2, terecht dat deze hoog in de lijst staat). Juist binnen veiligheid denken veel mensen slechts aan één doel en daardoor verliezen zij effectiviteit én geloofwaardigheid. Hieraan kunnen we ook vaardigheid 17 koppelen: het toelaten

van verspillingen. Misschien een opmerkelijke en wellicht onacceptabele gedachte voor velen binnen de veiligheids wereld. Want denken we niet juist dat nul ongevallen of verstoringen het hoogst haalbare is? Maar we kunnen nu eenmaal niet alles beheersen. En vooral: kleine verstoringen en verspillingen zijn nodig om te kunnen leren!

De door Van Staveren voorgestelde aanpak is wat mij betreft dé manier om risico en onzekerheid te benaderen. Of iedereen dat leuk zal vinden? Het zal ten koste gaan van een boel heilige huisjes, certificaatjes en systeempjes. En we zullen onzekerheid moeten omarmen. Erg eng allemaal. En bedreigend. Maar ik heb er wel zin in! Een goed voornemen voor 2019? ■



The Safety Anarchist. Relying on Human Expertise and Innovation, Reducing Bureaucracy and Compliance, Sidney Dekker, ISBN 9781138300460, Routledge



Risicoleiderschap. Doelgericht Omgaan met Onzekerheden, Martin van Staveren ISBN 9789462762640, Vakmedianet