

Veilig leiderschap met risicoleiderschap

De tegenstelling van ‘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.”

Hier kunnen we op allerlei manieren uitleg aan geven. Een van de mogelijke benaderingen is dat we ‘managen’ vooral met regels en administratieve en bureaucratische zaken verbinden. Managen gaat dan over het maken en uitvoeren van plannen, het daarover rapporteren, indicatoren verzamelen, auditen en hokjes afvinken.





Bang voor fouten

Vanuit dat raamwerk is er een redelijke kans dat we eerder bang zullen zijn fouten te maken. We proberen eerder risico's te beperken dan te nemen en schuwen 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. De moderne wereld kunnen we immers karakteriseren als in hoge mate vertakt en onderling verbonden, complex, interactief en dynamisch.

Vandaag VUCA

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 - Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity (vluchtigheid, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit), aldus Martin 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.

Vier hoofdstukken

Het boek bestaat uit vier hoofdstukken:

1. Waarom risicoleiderschap?
2. Wat is risicoleiderschap?
3. Hoe werkt risicoleiderschap?
4. Tools en Tips voor Risicoleiders

Het eerste hoofdstuk beschrijft in vrij duidelijke termen de noodzaak voor risicoleiderschap vanuit de kenmerken van de moderne wereld. En hoe het conventionele managen van risico's tekortschiet om dit aan te kunnen. De afsluitende paragraaf heeft dan ook de wat provocerende titel Het Einde van de Risicomanager.

Hoofdstuk twee is gewijd aan het verklaren van wat risicoleiderschap is – een op zich nieuwe term die je tot nu toe slechts sporadisch in de literatuur tegenkomt. Van Staveren doet dat door de term eerst te decomponeren in de afzonderlijke delen risico en leiderschap, om deze daarna samen te voegen. Hij staat onder andere stil bij de inherente subjectiviteit van risico en de tegenstelling van managen en leiden waar deze recensie mee begon. We vinden dan ook een tegenstelling van kenmerken van risicomanagement en risicoleiderschap. Het hoofdstuk eindigt met tien vragen voor nadere reflectie.

Hoofdstuk drie duikt de diepte in van risicoleiderschap. Het is daarmee meteen het langste hoofdstuk van het boek, met meer dan 200 van de 380 pagina's. Na een introductie over risicogestuurd werken als uitgangspunt beschrijft Van Staveren in dit hoofdstuk twintig vaardigheden voor risicoleiders.

In Bijlage 1 komen deze twintig vaardigheden nog eens kort terug, beschreven aan de hand van vijf aandachtspunten. Een *management summary* als het ware – maar dan voor leiders.

Essentiële vaardigheden

Alle vaardigheden op deze plaats noemen en bespreken is eenvoudig ondoenlijk; lees het boek! Maar ik wil er wel een paar uitpikken die voor mij essentieel zijn.

Om te beginnen het omgaan met variatie. De wereld is nog nooit zo dynamisch geweest. 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 variatie te benutten (nummer 5). Dit past goed bij het denken binnen de stroming van Resilience Engineering.

Een aantal andere vaardigheden gaat over 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). Het is heel terecht dat die laatste vaardigheid vroeg in de lijst voorkomt. Want juist binnen veiligheid denken velen slechts aan één doel. En daarmee boeten zij in aan effectiviteit én geloofwaardigheid.

Hieraan zouden we ook vaardigheid 17, verspillingen toelaten, kunnen koppelen. Dit is misschien een opmerkelijke en wellicht redelijk onacceptabele gedachte voor veel mensen binnen veiligheid. Binnen dit domein denken velen immers dat nul ongevallen of verstoringen iets is waarnaar we moeten streven. Maar realisme is hier op zijn plaats: we kunnen niet alles beheersen. En vooral: we hebben kleine verstoringen en verspillingen nodig om te kunnen leren!

Krenten

Dit zijn slechts een paar krenten om potentiële lezers nieuwsgierig te maken. Ik had het genoeg om al in de loop van de zomermaanden een vergevorderd manuscript van het boek te lezen en was toen al enthousiast. Dat bracht me eerder tot de onderstaande aanbeveling:

“De door Martin in dit boek voorgestelde aanpak is wat mij betreft dé manier waarop we risico en onzekerheid behoren te benaderen *in the first place*. Of iedereen dat leuk gaat vinden? Het gaat een boel heilige huisjes, certificaatjes en systeempjes kosten. En je moet onzekerheid omarmen. Eng allemaal. En bedreigend. Maar ik heb er wel zin in!”

Wat mij betreft is Risicoleiderschap hét Nederlandstalige boek over risico en veiligheid van het jaar 2018. Meer dan warm aanbevolen!

Carsten Busch | Senior adviseur arbeidsveiligheid bij Politidirectoraat, de overkoepelende organisatie van de Noorse politie en actief binnen diverse vakfca en eigenaar van www.mindtherisk.com.

Risicoleiderschap. Doelgericht Omgaan met Onzekerheden, Dr. Martin van Staveren, Vakmedianet, ISBN 978946276264
<https://www.vakmedianetshop.nl/boeken/risicoleiderschap>