

**Een proactieve veiligheidscultuur**

# Risicoleidersc

Bij de afdeling Werk en Gezondheid van Rijkswaterstaat kijken ze op een nieuwe manier naar risico's en onzekerheden in het werk. "Risicogestuurd werken en risicoleiderschap geven medewerkers positieve energie", zegt Vanessa Kohsiek, senior adviseur arbeidsveiligheid.

tekst Walter Baardemans





# Stap bij RWS

**S**inds kort experimenteert de afdeling Werk en Gezondheid bij Rijkswaterstaat stap voor stap met risicogestuurd werken met risicoleiderschap. Binnen verschillende teams, afdelingen en projecten groeit het besef dat er in een dynamische en veranderlijke omgeving altijd risico's en onzekerheden zullen zijn en dat je niet alle risico's tot drie cijfers achter de komma kunt bespreken met de zekerheid dat er niets meer misgaat.

## Weglekkers

Vanessa Kohsiek is senior adviseur arbeidsveiligheid bij Rijkswaterstaat. Haar afdeling Werk en Gezondheid adviseert de dertien organisatieonderdelen en alle medewerkers van Rijkswaterstaat op het gebied van arbeidsveiligheid, gezondheid, vitaliteit en verzuim. Het gangbare risicomanagement dreigt te verzanden, merkt zij op. Kohsiek: "Risico-inventarisaties en -evaluaties hebben lange vragenlijsten over allerlei details. Veel

'We voeren nu kortere gesprekken die wel over de belangrijkste risico's gaan'



# 'RI&E's hebben lange vragenlijsten. Veel mensen hebben daar geen zin in en haken af'

mensen hebben daar geen zin meer in en haken af. Je voelt dat de energie weglekt. Het is vaak ook niet nodig om alles tot in detail te bespreken. Als dat doorslaat, wordt de RI&E haast een doel op zich en kom je niet meer toe aan waar het eigenlijk om gaat: de risico's en veiligheid van handhavers, inspecteurs en objecten buiten."

## Risicoleider

Een team Integraal Project Management van Rijkswaterstaat maakte in 2018 kennis met risicogestuurd werken met risicoleiderschap. Zij hoorden van Martin van Staveren, docent Risicomanagement en Publiek Management aan de Universiteit Twente, dat het ook anders kan. Van Staveren adviseert, doceert en schrijft over anders omgaan met onzekerheden, risico's en kansen. Recent publiceerde hij het boek *Tedereen risicoleider: Waarde realiseren én behouden in een onzekere wereld*.

Volgens Van Staveren is het nodig om anders met onzekerheden om te gaan. Organisaties moeten geen schijnzekerheden optuigen, stelt hij, maar risico's en kansen herkennen en daar flexibel en veerkrachtig mee omgaan: Expliciet, Realistisch en Gestructureerd (ERG). Van Staveren: "Gesprekken over risico's en veiligheid voer je altijd in samenhang met doelen. Een risico is een onzekere belemmering op weg naar het realiseren van dat doel, de taak of eis."

Elke medewerker van de organisatie kan risico's benoemen die hij of zij ervaart voor het bereiken van een doel. Vandaar:

'Tedereen risicoleider'. Van Staveren omschrijft een risicoleider als 'een formele of informele leider die doelgericht en realistisch durft om te gaan met onzekerheden, de daaruit voortkomende relevante risico's én kansen'. Van Staveren: "Een risicoleider durft vragen te stellen over risico's voor een doel. Hij staat open voor verschillende inzichten over risico's en durft het ook aan te geven als hij of zij zelf iets niet precies weet."

## Stap voor stap

Volgens Vanessa Kohsiek ontwikkelt de aanpak zich nu stap voor stap en van onderaf in dialoog met medewerkers. Tijdens het jaarlijkse safety-event van Rijkswaterstaat werd vorig jaar aandacht besteed aan het onderwerp. Vanessa: "Het sluit aan bij de beweging naar een proactieve veiligheidscultuur." Martin van Staveren: "Risicoleiderschap is een nieuw fenomeen en Rijkswaterstaat heeft dat snel opgepakt. Het is niet iets wat je ontwerpt en om maandagochtend 9.00 uur invoert. Dat gaat in tegen het concept van motiveren, inspireren en zelf doen. Het is een ontwikkelbenadering: iemand experimenteert, boekt succes en vertelt daarover, en dat heeft een olievlekwerking."

## Maatwerk

"En het is maatwerk", benadrukt Kohsiek. Het kan per team of project verschillen hoe risicogestuurd werken met risicoleiderschap invulling krijgt. Zelf heeft Kohsiek kortere overleggen omdat RI&E's meer op hoofdlijnen worden besproken, geeft zij aan. Als er aanleiding is om een onderwerp verder uit te zoeken gebeurt dat ook. Kohsiek: "We voeren nu doelgerichte interactieve sessies aan de hand van steekwoorden; het zijn kortere gesprekken die dan wel over de belangrijkste risico's gaan." Ze ervaart daardoor meer positieve energie bij medewerkers. Kohsiek: "Mensen praten graag over hun werk. Niemand wil grote risico's lopen en medewerkers zijn best bereid daar iets aan te doen. Als dat op een positieve manier gebeurt, merk je dat medewerkers daaraan willen bijdragen. Dan versnelt ook alles."

## Risico's zijn de agenda

Van Staveren vertelt hoe een ander team binnen Rijkswaterstaat ermee aan de slag ging. Het zet risico's niet meer als zoveelste punt op de agenda – want daar wordt vaak niet aan toegekomen –, de risico's zijn de agenda voor het overleg. In een eerste ronde zegt elke deelnemer welk urgent risico hij of zij op korte termijn ziet voor het behalen van een doel. In een vol-



FOTO: NIEUWSBUREAU/TINEKE DIJKSTRA



gende ronde vertellen deelnemers welk risico zij voor over drie maanden zien opdoemen. Als besloten is wie de risico's op welke wijze oppakt, wordt dat in een actielijst voor het volgende overleg opgenomen.

Van Staveren: "Het gedachtegoed is een mindset; het is geen kookboek met vaste recepten. Het gaat uit van principes, niet van regels. Juist om de flexibiliteit binnen teams, projecten en organisatieonderdelen met elk hun behoeften en verantwoordelijkheden te behouden."

### Interpersoonlijke veiligheid

Om de aanpak verder te brengen binnen de organisatie waren er tijdens het jaarlijkse safety-event van Rijkswaterstaat workshops 'Grenzeloze gesprekken': over de grenzen van disciplines, programma's en teams met elkaar in gesprek gaan over risico's. Want niet iedereen schat risico's altijd hetzelfde in; er is verschil in risicoperceptie. Dat hoeft niet erg te zijn, maar je moet er wel over in gesprek gaan, stelt Martin van Staveren. In grenzeloze gesprekken worden onzekerheden open besproken en is ruimte voor professionele twijfel met verschillen in risicoperceptie. Van Staveren: "Het verschil in risicoperceptie is voor veel mensen een belangrijke eyeopener, merk ik steeds weer." Basisvoorwaarde om grenzeloze gesprekken te kunnen voeren is interpersoonlijke veiligheid – het ervaren van sociale veiligheid tussen personen, zegt hij. Van Staveren: "Mensen moeten zich vrij voelen om zich uit te spreken over risico's en onzekerheden. Je hoeft het niet altijd met elkaar eens te zijn, maar je moet wel kunnen accepteren dat er verschillen in perceptie bestaan. En er moet een knoop doorgehakt worden om verder te kunnen werken. Dat is een vorm van risicoleiderschap. Het vraagt van iedereen taakvolwassenheid om op deze manier gesprekken te voeren."

### Drie stappen

Interpersoonlijke veiligheid is volgens hem in de praktijk met drie concrete stappen te ontwikkelen: verhelderen, uitnodigen en beantwoorden. Van Staveren: "Je moet zelf helder zijn over

wat je doel is en wat je van iemand verwacht. Je moet vragen stellen en iemand uitnodigen om zijn of haar onzekerheden naar voren te brengen. En je moet opvolging geven als iemand onzekerheid of onveiligheid meldt."

Een grenzeloos gesprek kan tijdens een overleg maar ook bij de koffiemachine gevoerd worden. Dat laatste schiet er nu in de coronatijd bij in, zegt Kohsiek: "Goede sociale veiligheid is een basis om veilig te werken. Daarbij helpt het als mensen elkaar kennen; dan zeg je makkelijker hoe je iets vindt. Maar de spontane ontmoetingen vallen nu weg. Daarom proberen we mensen op andere manieren met elkaar in verbinding te brengen. We hebben sessies gehad over hoe mensen thuiswerken ervaren. Dat is nu actueel."

### Een ander gesprek

Ook arboprofessionals kunnen volgens haar bijdragen aan het verder brengen van risicoleiderschap binnen de organisatie. Al merkt ze dat sommige arboprofessionals nog moeten wennen aan de veranderende aanpak. Kohsiek: "We praten niet langer in verplichtingen, maar nodigen mensen uit om zich uit te spreken met als doel voor ogen dat het buiten veilig moet zijn. Door het versterken van interne netwerken kunnen de arboprofessionals, die overal binnen de organisatie werken, beter samenwerken. Zij kunnen elkaar ook meenemen in de nieuwe werkwijze. Sommigen hebben het gevoel de grip te verliezen als het niet tot in details gaat. Dat moet je ook bespreken."

### Bewustwording & Basisbegrippen

Volgens Kohsiek gaat het er in de aanpak vooral om een gezamenlijk doel te benoemen. Kohsiek: "Zoek de verbinding met anderen en begin dan gewoon. Zet kleine stapjes om daarvan te leren. En niet omdat de oude methode niet goed is, maar omdat je andere accenten kan leggen die efficiënter zijn. Een gezamenlijk doel werkt prettig en zolang je met kleine stapjes kunt verbeteren, is het heel leuk om aan te werken." Martin van Staveren wijst op het belang van de B&B-benadering: Bewustwording en Basisbegrippen. Van Staveren: "Bewustwording van onzekerheden bereik je door het gesprek daarover met elkaar aan te gaan en kleine stapjes te zetten. Eenduidige basisbegrippen zijn belangrijk om ervoor te zorgen dat iedereen over hetzelfde praat. Een risico is bijvoorbeeld geen probleem. Een risico heeft zich nog niet voorgedaan; een probleem is geen risico meer. Dat onderscheid maken kan een risicodossier enorm opruimen."

### Het gaat om doen

En het gaat om doen, benadrukken Kohsiek en Van Staveren. Van Staveren: "Je praat scherper over risico's, maar je moet ook besluiten durven nemen. Die doen-component hoort er nadrukkelijk bij." Kohsiek: "Je moet ook lef hebben." En is er nog een risico aan risicoleiderschap? Van Staveren: "Het risico dat je het te weinig benut en daardoor kansen laat liggen." «

'Het verschil in risicoperceptie is voor veel mensen een belangrijke eyeopener'