

Risico, Innovatie & Verandering

Ontwerpbenaderingen voor het Implementeren van Risicomanagement in Organisaties

samenvatting proefschrift
dr. ir. Martin van Staveren MBA



Inleiding

Het managen van risico's is moeilijk. Het toepassen van risicomanagement is nog moeilijker. Het implementeren van risicomanagement in organisaties is het moeilijkst. Risico's zijn van nature subjectief en niet tastbaar. Risicomanagement gaat over het omgaan met onzekerheid, waar de meeste mensen zich niet echt comfortabel bij voelen. Ook heeft risicomanagement een preventief karakter. Dit betekent actie ondernemen om iets te *voorkomen*. In de meeste gevallen is er echter *geen* direct meetbare relatie tussen de toepassing en de opbrengst van risicomanagement. Anderzijds zijn commerciële en publieke organisaties *wel* kwetsbaar voor de gevolgen van optredende risico's, in een wereld die steeds verder globaliseert. Daardoor realiseert een toenemend aantal managers zich dat het risico van *niet* routinematig toegepast risicomanagement onacceptabel is. Dit geldt voor hun eigen organisaties, maar ook voor aandeelhouders en overige stakeholders.

Het realiseren van daadwerkelijk geïmplementeerd risicomanagement in een organisatie is echter verre van eenvoudig. Falen is gebruikelijker dan succes. Hierdoor worden grote sommen geld, die ogenschijnlijk worden geïnvesteerd, in feite verspild. In vele sectoren blijkt dit een slecht gedefinieerd en verwarrend probleem, voor zowel risicomanagement als (andere) innovaties.

Dit promotieonderzoek richt zich op de Nederlandse bouwsector. In deze sector zijn complexiteit, veiligheid, faalkosten en integriteit vier belangrijke problemen. Door velen in de sector wordt risicomanagement inmiddels beschouwd als een veelbelovend deel van de oplossing. Niettemin bestaat er nauwelijks wetenschappelijk gevalideerde en in de praktijk toepasbare kennis over *hoe* risicomanagement kan worden *geïmplementeerd*. Dit ondanks, of wellicht dankzij, de genoemde moeilijkheden van risicomanagement. Daarom was de belangrijkste onderzoeksvraag van dit onderzoek:

Hoe kan risicomanagement worden geïmplementeerd in organisaties in de bouwsector?

In dit onderzoek is *implementatie* het routinematig toepassen van risicomanagement in een organisatie. De wetenschappelijke ontwerpbenadering bleek de meest passende onderzoeksmethodiek te zijn. Achtereenvolgens zijn literatuur- en veldonderzoek uitgevoerd. Hierbij zijn ondermeer experts, zowel hoogleraren als professionals uit de praktijk, op het gebied van risicomanagement, innovatiemanagement en verandermanagement geïnterviewd in Nederland, de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, en Zuid-Afrika. De resultaten vormden de basis voor het ontwikkelingsgerichte vervolgonderzoek. Een synthese van concepten en variabelen op het gebied van risico, innovatie, en verandering genereerde vier praktisch toepasbare producten. Deze zijn in drie stappen ontwikkeld, gevalideerd in vier gevalstudies, en geëvalueerd door een expert panel. Gezamenlijk leveren de onderzoeksresultaten unieke ontwerpbenaderingen voor het implementeren van risicomanagement in organisaties.

Conclusies uit het onderzoek

Op basis van het uitgevoerde onderzoek naar het implementeren van risicomangement in organisaties zijn vier algemene conclusies getrokken:

1. De vorm, functie en betekenis van risicomangement zijn grotendeels ontastbaar en subjectief, wat een effectieve, efficiënte, en duurzame implementatie in organisaties uiterst gecompliceerd maakt;
2. Het implementeren van risicomangement in organisaties vereist een ontwerpbenadering, met een synthese van risicomangement, innovatiemanagement, en verandermanagement;
3. Specifieke aandacht voor de implementatie van risicomangement in organisaties is hoogst onderontwikkeld;
4. Voor daadwerkelijke implementatie in organisaties dienen methodieken voor risicomangement te worden aangepast aan sociale systemen met verschillende typen gebruikers.

Conclusie 1 en Conclusie 3 verwoorden de slecht gedefinieerde en verwarrende problemen met het implementeren van risicomangement in de praktijk, waarvoor Conclusie 2 en Conclusie 4 oplossingen bieden. De hoge mate van *complexiteit* bleek uit in totaal 480 geïdentificeerde variabelen. Al deze variabelen beïnvloeden, in meer of mindere mate, de implementatie van risicomangement in organisaties. Om deze complexiteit hanteerbaar te maken zijn ontwerpbenaderingen voor de implementatie ontwikkeld. De bijna 500 variabelen konden met een factor 10 worden gereduceerd tot 50 goed gestructureerde en werkbare kernvariabelen.

Bij het starten met risicomangement blijken de meeste organisaties zich vrijwel volledig te richten op het *ontwikkelen* van principes, processen en instrumenten voor het uitvoeren van risicomangement. Specifieke aandacht aan het *routinematig toepassen* van dergelijke methodieken is hoogst onderontwikkeld. Gewoonlijk worden twee fundamentele dimensies voor het implementeren van risicomangement grotendeels genegeerd. Dit zijn de *sociale systemen* en de verschillende typen *risicomangement gebruikers* binnen een organisatie, wat onder andere blijkt uit vier gevalstudies. Deze zijn uitgevoerd in een geotechnisch instituut, een projectmanagement bureau, een bouwbedrijf en een publieke opdrachtgever, over een periode van drie jaar. Binnen de Nederlandse bouwsector zijn deze vier organisaties koplopers in de toepassing van risicomangement.

Producten uit het onderzoek

De onderzoeksproducten bestaan uit twee modellen en twee instrumenten voor het implementeren van risicomangement:

1. Een *conceptueel model* dat inzicht geeft in de *mechanismen* voor het effectief, efficiënt, en duurzaam implementeren van risicomangement in organisaties. De drie dimensies van het model zijn (1) risicomangement gebruikers, (2) risicomangement methodologieën, en (3) sociale systemen;
2. Een *ontwerpproces model* voor het context-specifiek ontwerpen van *implementatieprocessen*. Het model onderscheidt de *haalbaarheidsfase*, de *besluitvormingsfase*, en de *uitvoeringsfase*. Tevens definieert het model *rollen*, *taken*, en *verantwoordelijkheden* voor actoren in implementatieproces;
3. Een *audit instrument* voor het vooraf meten van de *implementatiegereedheid* van een organisatie. Tevens kan de *implementatievoortgang* ermee worden gemeten. Het audit instrument bestaat uit drie vragenlijsten. Deze geven inzicht in individuele percepties van actoren, voor, tijdens, en na het implementatieproces;
4. Een *interventievoorstel* voor het selecteren van adequate *interventies* met ondersteunende activiteiten. De interventies vergroten de individuele motivatie en betrokkenheid van risicomangement gebruikers.

Alle ontwikkelde producten faciliteren het ontwerpen, voorbereiden, uitvoeren en monitoren van implementatieprocessen in organisaties. Kennis van het conceptuele model is essentieel voor elke *onderzoeker*, *manager*, en *professional*, die betrokken is of raakt bij het implementeren van risicomanagement in organisaties. Het ontwerpproces model, audit instrument en interventievoorstel zijn specifiek ontwikkeld voor *adviseurs*, die het implementatieproces begeleiden.

Wetenschappelijke bijdrage van het onderzoek

De wetenschappelijk ontwikkelde ontwerpbenaderingen voor het implementeren van *risicomanagement* in organisaties zijn de *eerste* in hun soort en daarmee uniek. Daarbij zijn er vanuit *wetenschappelijk* oogpunt nog vier andere onderscheidende kenmerken van de onderzoeksresultaten:

1. De ontwikkelde producten zijn het resultaat van een *synthese* van risicomanagement, innovatiemanagement, en verandermanagement;
2. De resultaten *combineren* drie fundamentele implementatiedimensies: risicomanagement gebruikers, methodologieën, en sociale systemen;
3. Vijf niveau's van *motivatie* en *betrokkenheid* voor de implementatie van risicomanagement zijn gecombineerd met vijf verschillende typen *gebruikers*, via vijf zogenoemde *interventieaspecten*;
4. Door een eenvoudige *structuur* zijn de 50 kernvariabelen voor het implementeren van risicomanagement goed hanteerbaar, ondanks het nog forse aantal. Bestaande modellen op het gebied van *innovatiemanagement* beperken zich ofwel tot enkele variabelen, of zijn zo gecompliceerd dat ze niet meer werkbaar zijn.

Op basis van deze onderscheidende kenmerken wordt geconcludeerd dat de onderzoeksresultaten een aanzienlijke wetenschappelijke relevantie hebben voor *onderzoekers* van risicomanagement, innovatie-management en verandermanagement.

Praktische bijdrage van het onderzoek

Vanuit *praktisch* oogpunt is de *bruikbaarheid* van de onderzoeksproducten gespecificeerd. Het uitgangspunt was de toepassing in de dagelijkse praktijk van de bouwsector. Hiervoor zijn acht criteria gehanteerd: (1) originaliteit, (2) compleetheid, (3) geschiktheid, (4) toepasbaarheid, (5) flexibiliteit, (6) doelmatigheid, (7) efficiëntie, en (8) overdraagbaarheid. Een ruime meerderheid (74 procent) van het expert panel was het er mee eens dat de onderzoeksproducten voldoen aan deze criteria. Daarom wordt geconcludeerd dat de onderzoeksresultaten een hoge mate van praktische bruikbaarheid hebben voor adviseurs, managers, en professionals die betrokken zijn of raken bij implementatievraagstukken.

Afsluitende opmerkingen

Dit promotieonderzoek levert een unieke aanpak voor het implementeren van risicomanagement in organisaties. Door de professionele achtergrond van de onderzoeker is het onderzoek gestart in het gespecialiseerde vakgebied van de geotechniek. Het vervolgens uitgevoerde onderzoek is flink verbreed. De implementatie van risicomanagement bleek een bijzonder soort organisatorische innovatie te zijn, dat een veranderkundige aanpak vereist. De resultaten hebben hiermee een organisatiekundig en generiek karakter gekregen. Daardoor kunnen ook andere technische en organisatorische vakgebieden profiteren van de ontwikkelde kennis, modellen en instrumenten.

Wereldwijd worstelen vele publieke en private organisaties, in diverse sectoren, met implementatie vraagstukken. Dit betreft zeker niet alleen risicomanagement. Bijvoorbeeld ook bij het implementeren van informatie en communicatie technologie, kwaliteitsmanagement en veiligheidsmanagement valt nog veel te verbeteren en te besparen. Dergelijke implementatie processen vormen aanzienlijke kostenposten, terwijl de beoogde doelstellingen veelal niet (volledig) worden gerealiseerd. Op basis van dit onderzoek wordt verwacht dat toepassing van de ontwikkelde kennis aanzienlijk bijdraagt aan een effectieve, efficiënte en duurzame implementatie van zowel risicomanagement als (andere) innovaties. Voor *medewerkers* op alle niveau's in organisaties draagt dit bij aan meer werkplezier en een hogere productiviteit. Voor *organisaties*, zowel publieke als private, resulteert dit in een afname van implementatiekosten en een toename van de materiële en immateriële voordelen van het routinematig benutten van innovaties.