MASTERCLASS VEILIGHEID BRABANT ZEELAND

Veilig Risicoleiderschap

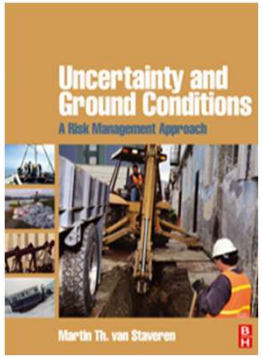
Wat als veiligheid schuurt in een veranderlijke wereld?

Martin van Staveren

Wie is dr. ir. Martin van Staveren MBA?

Oorsprong in de bouw/infra/industrie

- sinds 1989: > 25 jaar wereldwijde geotechniek ervaring
- 2002 - 2007: sectordirecteur grondonderzoek GeoDelft
- 2007 - 2009: onderzoeker geo-risicomanagement Deltares
- 2010 - 2015: task force leader ISSMGE TC304
- 2010 - 2015: strategisch adviseur Geo-Impuls Programma
- sinds 2009 > bouw & infra => RM => RW & RL

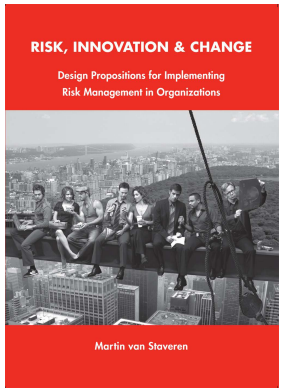




Wie is dr. ir. Martin van Staveren MBA?

Staat voor *ERG anders* omgaan met risico's en kansen













UNIVERSITEIT TWENTE.

vsrm
van staveren risk management

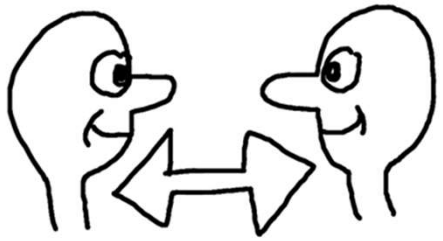
Iedereén risicoleider

Risicoleiders zijn ongewoon gewone mensen,

die steeds weer in staat blijken om risicogestuurd waarde te realiseren én te behouden, juist in een dynamische organisatieomgeving.

Pak je voorbeeldrol!

INHOUD



- Waarom is een ander perspectief op veiligheid echt nodig?
- Wat is veilig risicoleiderschap voor iederéén?
- Hoe kan ik zelf en in mijn team veilig risicoleiderschap ontwikkelen?
  - Vaardigheden voor veilig risicoleiderschap => samen aan de slag
  - Vragen stellen in de risico dialoog => samen aan de slag
- Samenvatting en tips voor veilig risicoleiderschap

Stel je vragen!
PDF na afloop

Waarom is een ánder perspectief op veiligheid écht nodig?



Stelling: eens of oneens?

De hedendaagse veiligheidsprofessional

moet zich *meer* richten op

minder preventieve maatregelen

Risico van veiligheid: de prijs van preventie



04 Opinie & Debat

nrc
ZATERDAG 21 MAART & ZONDAG 22 MAART 2020

Arnon Grunberg is schrijver.

Wij offeren alles op voor een gevoel van veiligheid

Arnon Grunberg in Volkskrant 21 maart 2020 - Opinie p 4-5



leven

nrc
VRIJDAG 24 SEPTEMBER 2021

'Zo veilig mogelijk leven is niét het doel van het leven'

BETEKENISGEVING Volgens filosoof Charles Eisenstein heeft de pandemie een zingevingscrisis blootgelegd. „Gewoon sámen leven, dat is volledig geofferd op het altaar van veiligheid."

Door onze redacteur **Wouter van Noort** Illustratie **Britt Planken**

Charles Eisenstein in NRC 24 september 2021

De prijs van preventie: voorbeelden



- Ondermijning van ons leervermogen => beperking of uitsluiting experimenteren (Van Staveren, 2018, 2020)
- Ondermijning van (risico)eigenaarschap: indekken via procedures en protocollen, geen verantwoordelijkheid nemen of 'skin in the game' (Taleb, 2018; van Staveren, 2018, 2020)
- Verstikking in het preventiefuik: 'voor de zekerheid', want 'stel dat het dan misgaat' (naar o.a. Peeters, 2015)
- Ondermijning van veerkracht (resilience): vermijding van 'anti-fragiel' organiseren en 'ontgroeven' (Taleb, 2013; Tillema, 2021)

Positief: prijs van preventie wordt (h)erkend!

Delen

‘Risicobeheersing belemmert zorgsector te versimpelen’



Suzanne Bremmers

Risicobeheersing is in de zorgsector een belangrijke belemmering om overbodige regels af te schaffen. Dat het zo lang duurde voordat Carintreggeland de dubbele medicatiecontrole heeft kunnen afschaffen, komt volgens Marthijn Laterveer, initiatiefnemer van ‘Radicale vernieuwing zorg’, omdat de hele sector nog steeds bezig is met risicobeheersing. “Richtlijnen kun je in een namiddag invoeren, maar het duurt drie jaar om er weer vanaf te komen.”



Beeld: Mihsha

Voorbeeld: stoppen met ‘4-ogen regel’ medicatie

Bron: Kwaliteit, 20 jul 2023



Wat is (disproportionele) veiligheid?

Vele definities voor veiligheid => samengestelde werkdefinities

1. Veiligheid:

- Vermijden of beperken van (kans op) letsel, leed en schade (fysiek, emotioneel, psychologisch, sociaal, materieel)

2. Disproportionele (doorgeschoten) veiligheid:

- Nemen van preventieve maatregelen, inclusief controles & compliance, voor méér (gevoel van) veiligheid, terwijl het aannemelijk is dat de reële veiligheidswinst kleiner is dan het verlies aan andere waarden



Wat is veiligheid?

Relatie tussen perceptie, risico en veiligheid

‘Safety refers to acceptable or tolerable risk’

(Thekdi & Aven, 2023, p. 17)



Realiteit: continu botsende wereldbeelden

TABEL 1.1 Twee botsende wereldbeelden

Statisch & ideaal wereldbeeld: anti-VUCA	Dynamisch & realistisch wereld-beeld: VUCA
Stabiel	Volatiel
Zeker	Uncertain / Onzeker
Gecompliceerd	Complex
Eenduidig	Ambigu
Comfortabel en saai?	Oncomfortabel en spannend?

Van Staveren (2020)



Realiteit: 2 soorten vraagstukken



Stabiele wereld: gecompliceerd

Tam vraagstuk

Eén eenduidige oplossing



VUCA-wereld: Complex

'Wicked' Wild vraagstuk

Géén ultieme oplossing
Wel keuzes & besluiten

Veiligheid als tam vraagstuk

Voorbeeld: preventie door persoonlijke beschermingsmiddelen

Bewezen effectief



Veiligheid als wild vraagstuk

Voorbeeld: Deepwater Horizon, 20 april 2010

Veilig gewerkt?

Wel koffiebekerdekseltjes,

geen testprogramma



Complexiteit van mens + systeem = waardenspanning

Voorbeeld: veiligheid versus kosten

Wilde vraagstukken <=> strategische dilemma's

(stremming Suez Kanaal – Ever Given – 23 t/m 29 maart 2021)

5 jaar later weer actueel: blokkade Straat van Hormuz



Méér van welke optie draagt bij aan méér waarde, in jouw organisatie?

Efficiënt, snel, goedkoop, kwetsbaar, fragiel

Effectief, betrouwbaar, veilig, robuust, antifragiel

Voorbeeld: tamme tools voor wilde vraagstukken

('vinkjes' risicomanagement)

'De RI&E's die de Visitatiecommissie heeft gezien, zijn doorwrochte documenten. Het grootste risico van een RI&E is dat het niet leeft: eenmaal opgesteld verdwijnt het [document] in een la. De Visitatiecommissie heeft RI&E's gezien die vijf jaar oud waren en niet actueel. De gesignaleerde risico's waren voorzien van een plan van aanpak waarmee vervolgens niets is gedaan: geen implementatie van maatregelen, geen monitoring, geen bijstelling. De Plan-Do-Check-Act cyclus (PDCA) werkt niet, de RI&E is een papieren werkelijkheid.'

(Visitatiecommissie Defensie en Veiligheid, 2020)

Vraagt risicoleiderschap!

Wat is veilig risicoleiderschap?



risico + leiderschap

Wat is RISICO?

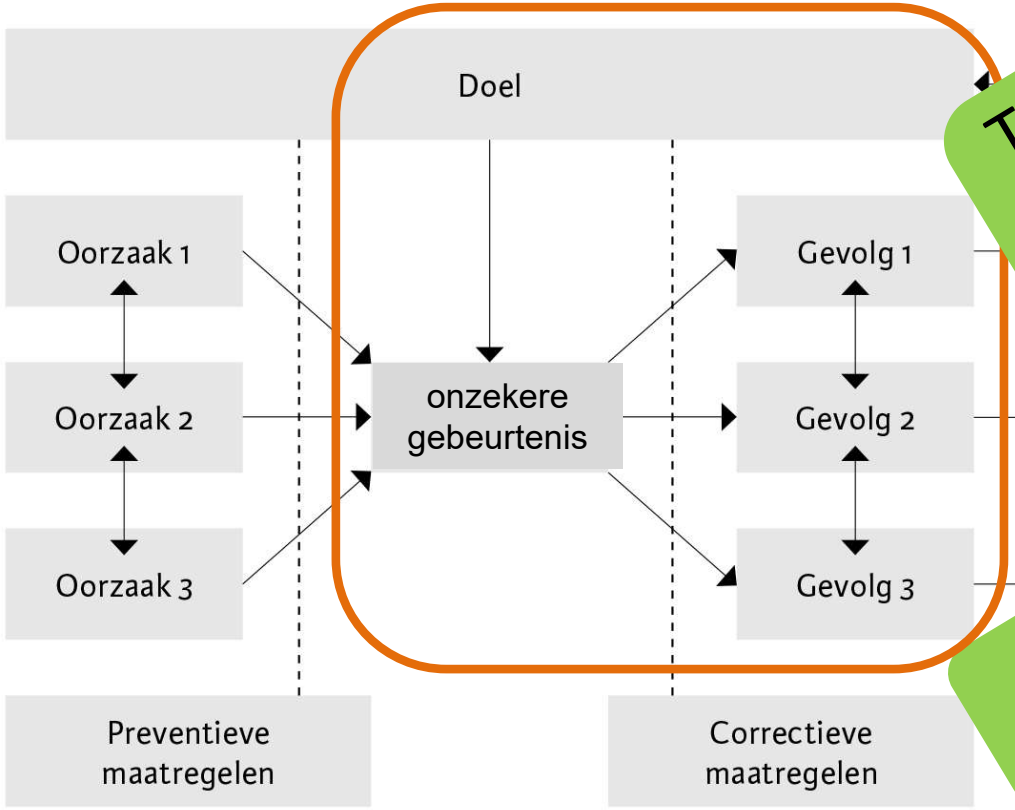
Gevolg van

onzekerheid

op een doel

o.a.
ISO (2009, 2018)
COSO (2017)
WEF (2016)

FIGUUR 2.1 De werkdefinitie van een risico als schematische weergave[35]



Tip: benut de doel-risico relatie

Oók KANSEN!

Van Staveren (2020)

Wat is veiligheidsRISICO?

Gevolg van

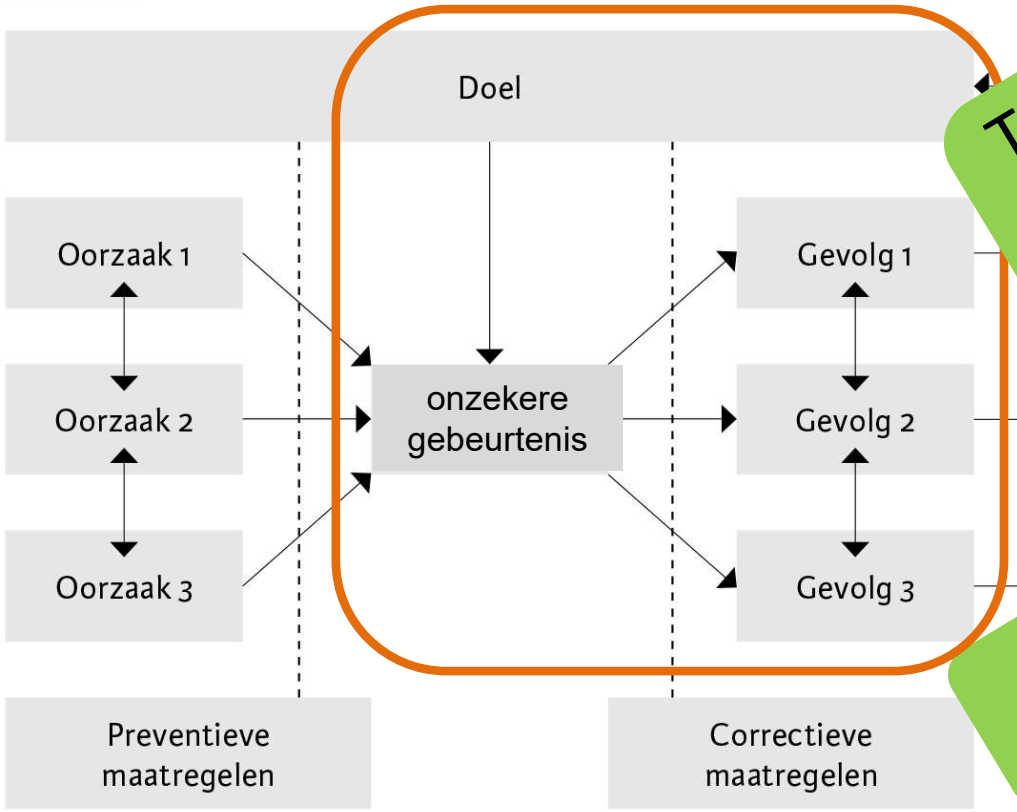
onzekerheid

op een

veiligheidsdoel

o.a.
ISO (2009, 2018)
COSO (2017)
WEF (2016)

FIGUUR 2.1 De werkdefinitie van een risico als schematische weergave[35]



Tip: benut de doel-risico relatie

Oók KANSEN!

Van Staveren (2020)

Scherpte: Risico ≠ Probleem = Oorzaak Risico

Voorbeeld: personeelsgebrek		ZEKER	
		Ja	Nee
WETEN	Ja	Bekend probleem	Risico
	Nee	Latent probleem	

Dus… een probleem is er al

En… een risico kán optreden

VRAAG aan JOU

Geef een voorbeeld van een veiligheidsrisico uit jouw praktijk dat bij nader inzien een probleem is



Laat het weten!

Wat is risicoperceptie?



Risico = Perceptie = Risicobereidheid

Situatie-gebonden

Veranderlijk

Subjectief = Ambigu

Vanuit verschillende rollen & taken:

=> Altijd verschillende invalshoeken

=> (H)erken bias

=> Heldere kaders & prioriteiten nodig

=> Visie en missie zijn uitgangspunt



VRAAG aan jou

Geef een voorbeeld van een veiligheidsrisico uit jouw praktijk waarvan perceptie en risicobereidheid recent zijn veranderd.

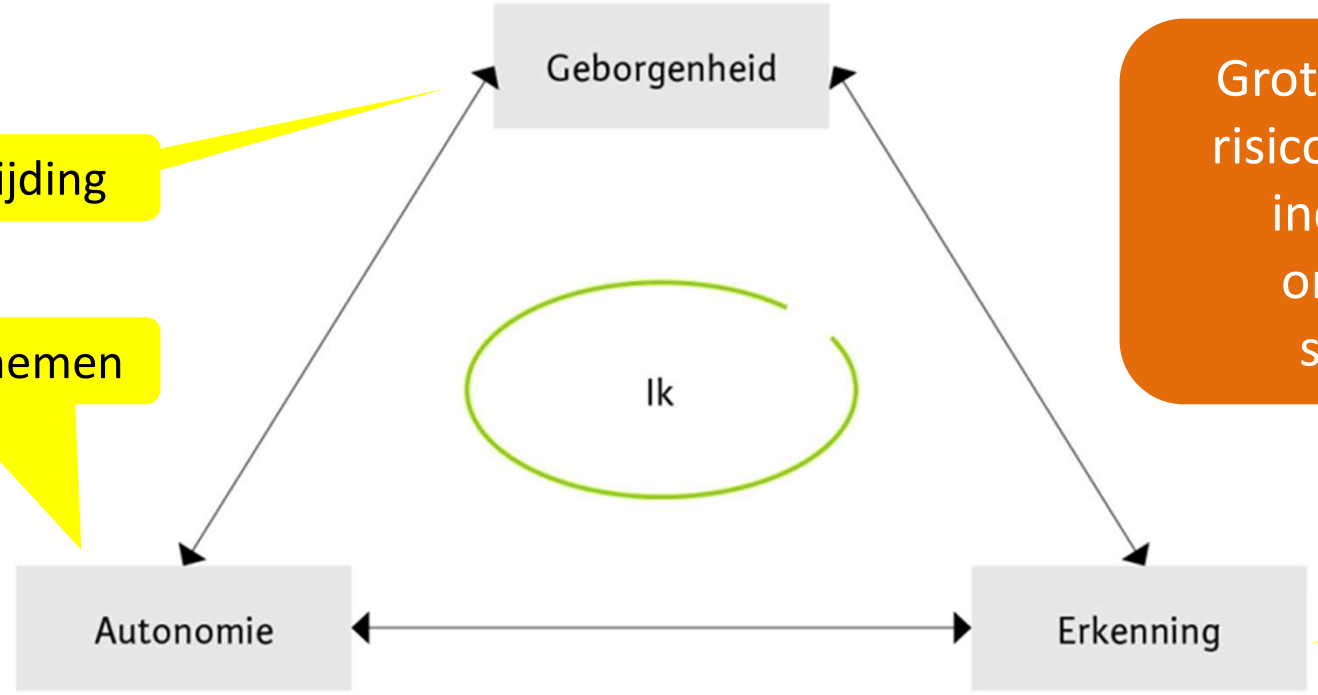
Waar leidt dit toe, voor wie?



Laat het weten!

(H)Erken mate van risicobereidheid/risk appetite vanuit basisbehoeften en emoties

FIGUUR 4.1 De natuurlijke spanning tussen de drie psychologische basisbehoeften



Angst: risicomijding

Woede: risico nemen

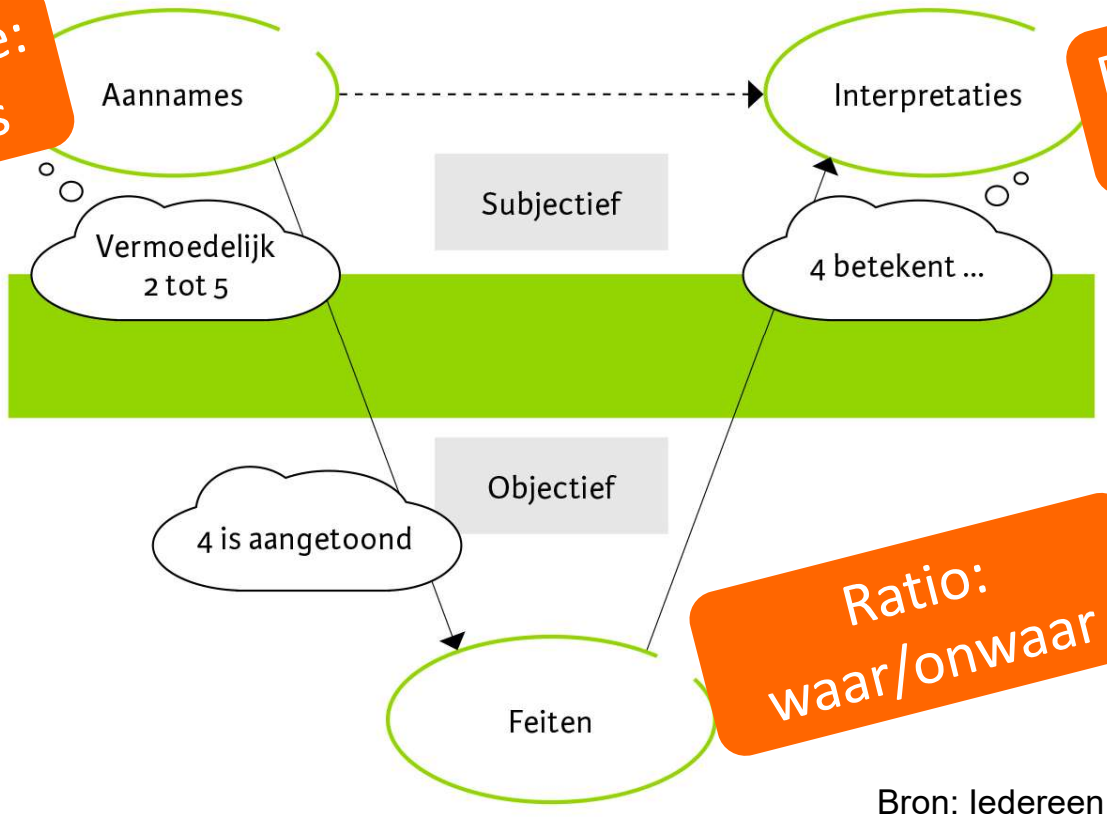
Grote invloed op de risicobereidheid van individu, team, organisatie en samenleving

Teleurstelling: risico-apathie?

Afgeleid uit Koerselman (2017) in Van Staveren (2020)

Dus: Risico = Subjectief + Objectief

FIGUUR 2.5 Van aannames, via feiten naar interpretaties



Ratio & emotie: eens/oneens

Ratio & emotie: eens/oneens

Ratio: waar/onwaar

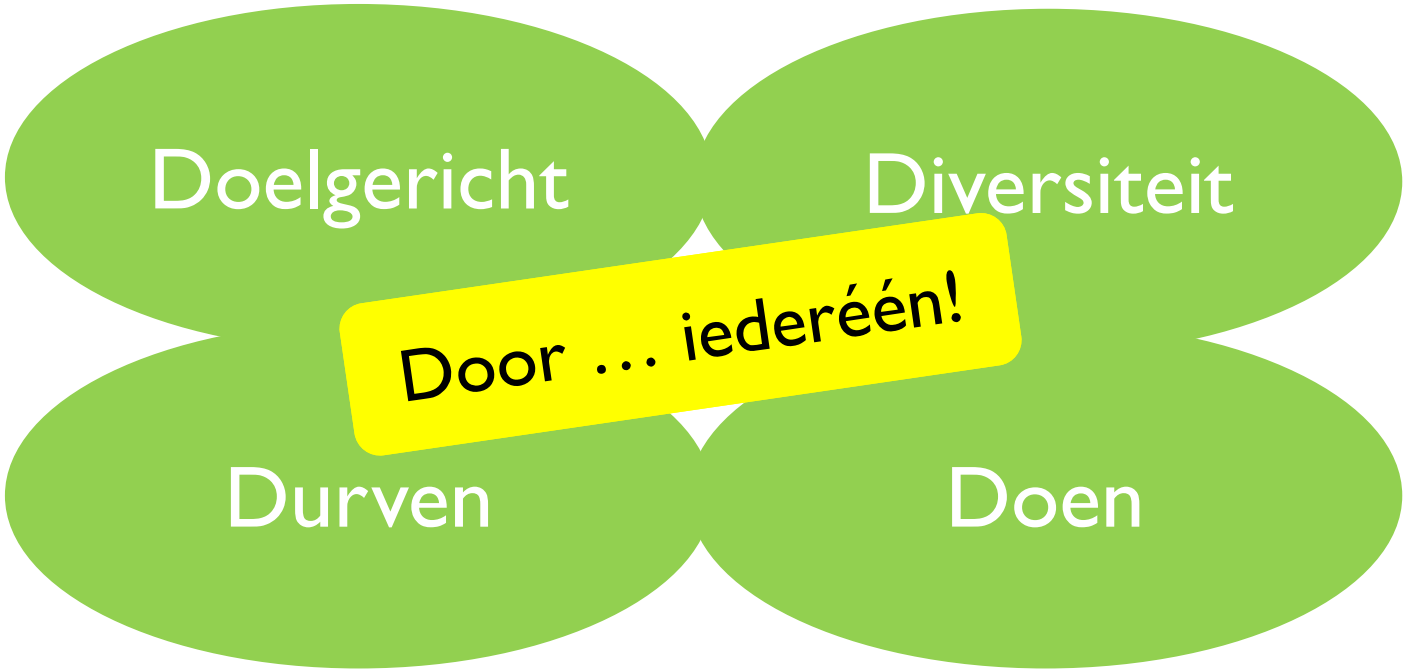
Bron: Iedereen risicoleider (Van Staveren 2020)

Wat is veilig risicoleiderschap?



Leiderschap in de VUCA-wereld

Formeel én informeel leiderschap in 4 D's



Wat is risicoleiderschap?

Doelgericht

durven omgaan

met onzekerheden,

risico's én kansen





Expliciet => oog voor perceptieverschillen

Realistisch => VUCA, discomfort verdragen

Gestructureerd => 6 stappen en 3 vragen

Wat is Veilig Risicoleiderschap?

Veiligheidsgericht

durven omgaan

met onzekerheden,

risico's én kansen



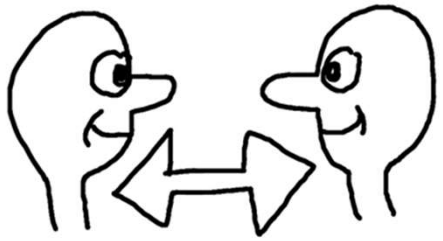


Expliciet => oog voor perceptieverschillen

Realistisch => VUCA, discomfort verdragen

Gestructureerd => 6 stappen en 3 vragen

INHOUD

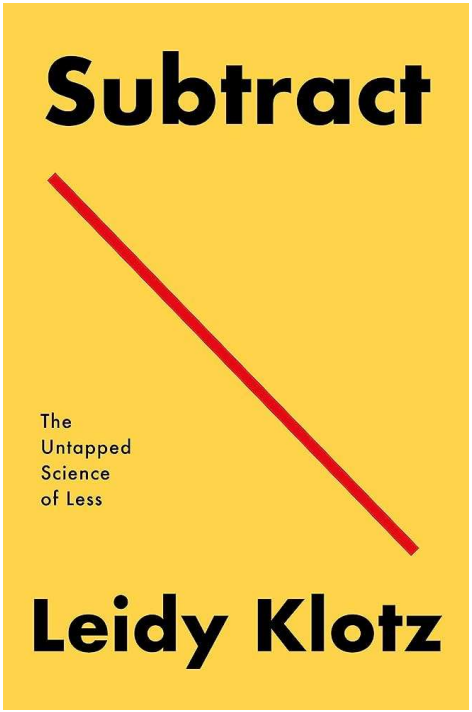


- Waarom is een ander perspectief op veiligheid echt nodig?
- Wat is veilig risicoleiderschap voor iederéén?
- Hoe kan ik zelf en in mijn team veilig risicoleiderschap ontwikkelen?
  - Vaardigheden voor veilig risicoleiderschap => samen aan de slag
  - Vragen stellen in de risico dialoog => samen aan de slag
- Samenvatting en tips voor veilig risicoleiderschap

Complexiteit vraagt eenvoud

‘ Iets toevoegen aan een complex systeem maakt het nog onvoorspelbaarder’

(Klotz, 2021)



Veilig risicoleiderschap = Gestructureerd

Complexiteit: Terug naar de essentie …

6 algemene risicostappen		3 DOD-vragen	
1	Bepaal het (veiligheids)doel	1	Wat is je (veiligheids)Doel?
2	Identificeer risico's én kansen	2	Wat is Onzeker?
3	Classificeer risico's én kansen		
4	Al dan geen maatregelen nemen	3	Wat ga je Doen?
5	Effectiviteit maatregelen evalueren		
6	Communicatie en rapportage		

Voor/met wie?

Van Staveren (2018, 2020)

Zó werkt risicoleiderschap

Risicogestuurd werken: 6 stappen of 3 DOD-vragen

toepassen… in ***DAT WAT JE AL DOET*** =>

in bestaande activiteiten, overleggen, rapportages

=> IEDEREEN!



Voorbeeld: zó werkt risicoleiderschap

Time Out ⇔ LMRA ⇔ Toolbox meeting



Geen technologie

Doel – Onzeker – Doen

Cultuur & gedrag

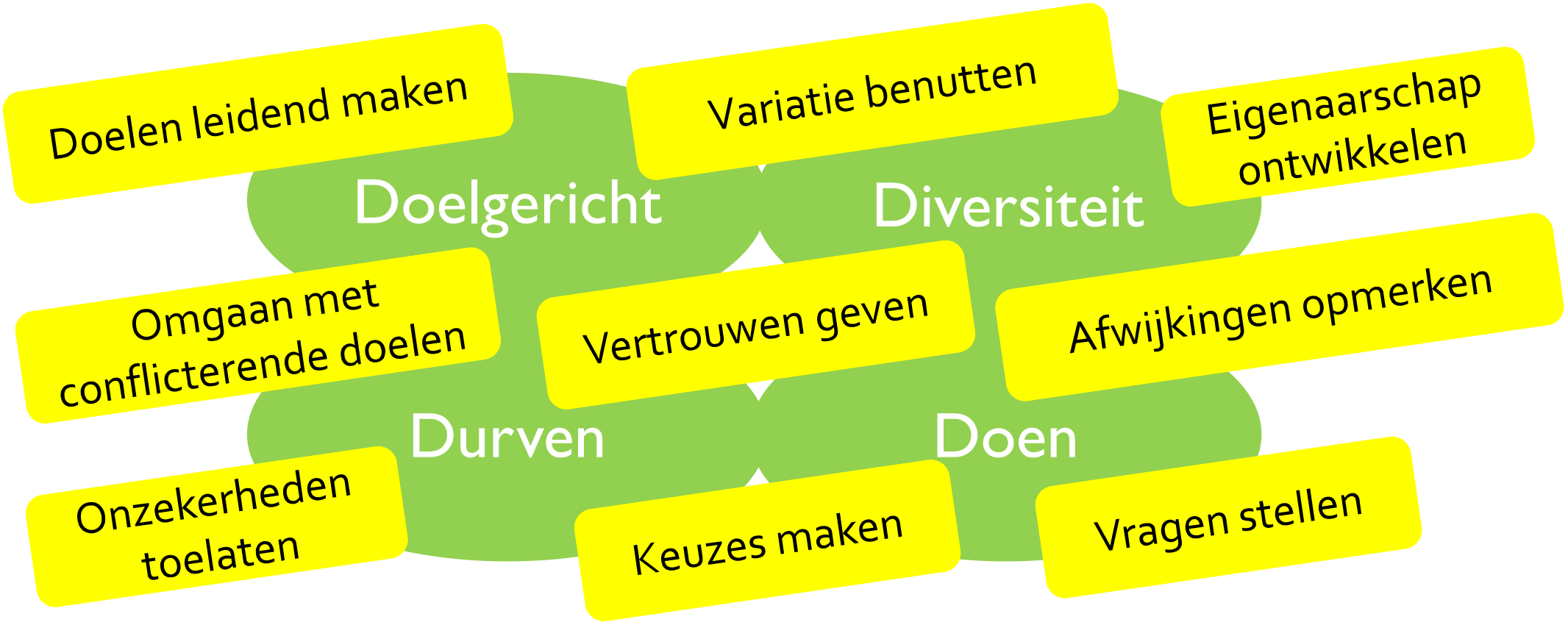
Afwijkingen opmerken

Daling complicaties
én sterftecijfers
(De Vries et al, 2010)

Iedereen kan een
Time Out vragen

Wat vraagt Risicoleiderschap?

Vaardigheden!



REFLECTIEVRAGEN

1. Welke vaardigheid voor risicoleiderschap is vanuit jouw rol het meest relevant en waarom?
2. Welke vaardigheid is voor de organisatie het meest relevant en waarom?

Bespreek in duo's
en laat het weten



Tool voor vragen stellen: risicodialoog

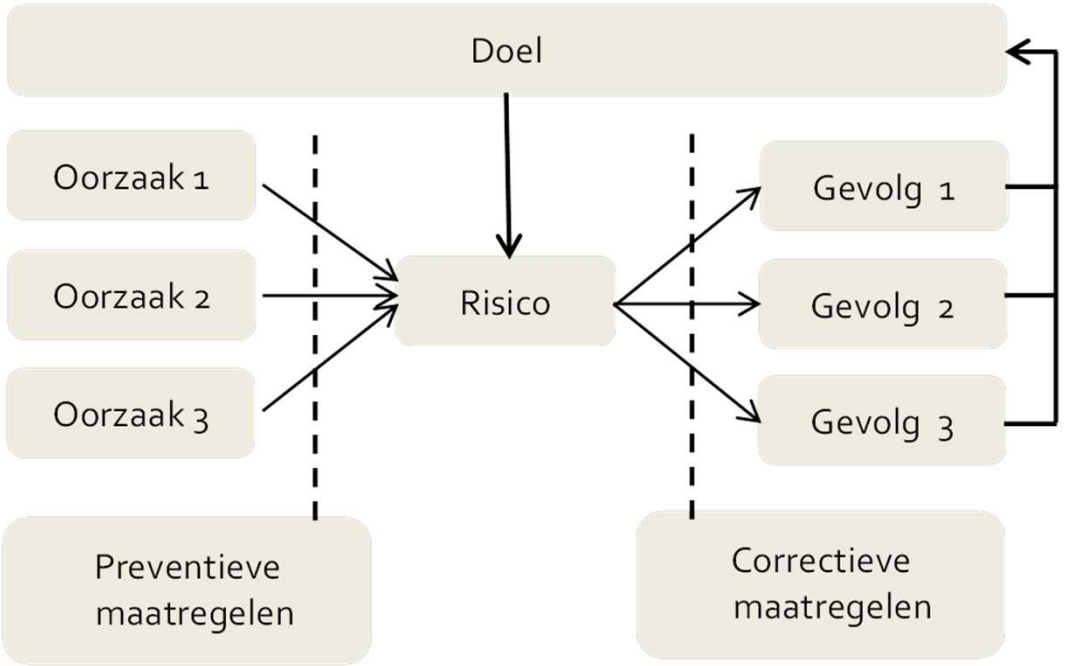
Een risicodialoog is een gesprek over expliciet, realistisch en gestructureerd (ERG) omgaan met onzekerheden, risico's en kansen, waarbij alle deelnemers aan het gesprek vrijmoedig spreken en openhartig luisteren. (Van Staveren, 2023)

Risicodialoog met deelnemers en waarnemers, met de 3 DOD-vragen

- Wat is ons Doel?
- Wat is daarbij Onzeker => wat zijn de risico's en kansen, voor wie?
- Wat staat ons vanuit onze risicobereidheid te Doen?

Wat te Doén? 4T's!

Omgekeerd voor kansen



1. Tolerate = Accepteren *(door wie en wanneer)*
2a. Treat = Kans-reductie: preventief *(door wie en wanneer)* *2b. Treat = Gevolg-reductie: correctief* *(door wie en wanneer)*
3. Transfer = Overdragen *(aan wie en wanneer)*
4. Terminate = Stop en iets anders doen *(wat en wanneer)*

Hopkin (2017), Van Staveren (2018, 2020)

Aan de slag met de risicodialoog



Doelen:

- Het expliciete risicogesprek met elkaar gaan voeren
- Effecten van verschillen in risicoperceptie ervaren
- Vaardigheden voor risicoleiderschap herkennen

Uitvoering:

- Risicodialoog: aan de slag met de 3 DOD-vragen
  - Wat is vanuit jouw rol momenteel het meest spannende (veiligheids)Doel?
  - Wat is Onzeker richting dat doel => veiligheidsrisico's of -kansen?
  - Wat kun vanuit je risicobereidheid al dan niet Doen aan die risico's en kansen?

Oefening risicodialoog



- In groepen: deelnemers en waarnemers => groepsindeling volgt
  - Deelnemers gaan in dialoog over veiligheid vanuit de 3 DOD-vragen
  - Waarnemers signaleren helderheid over de risico's en perceptieverschillen

- Stellen DOD-vragen in 10 minuten en bespreken proces in 5 minuten
  - Deelnemers bespreken hun ervaringen met de 3 DOD-vragen
  - Waarnemers reflecteren op perceptieverschillen, DOD-structuur en vaardigheden voor risicoleiderschap

- Daarna wisselen deelnemers en waarnemers van rol

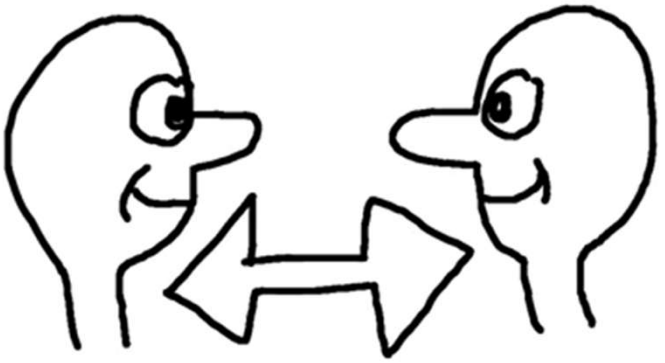
Bespreking oefening risicodialoog



Per groep op hoofdlijnen:

- Opvallende ervaringen deelnemers?
- Opvallende ervaringen waarnemers?
- Toepasbaarheid in de praktijk?

INHOUD



+ Waarom is een ander perspectief op veiligheid echt nodig?
+ Wat is veilig risicoleiderschap voor iederéén?
+ Hoe kan ik zelf en in mijn team veilig risicoleiderschap ontwikkelen?
+ Samenvatting en tips voor veilig risicoleiderschap

Risicomanager & Risicoleider

Samenvattend: Wat zijn de verschillen?

Enkelen...

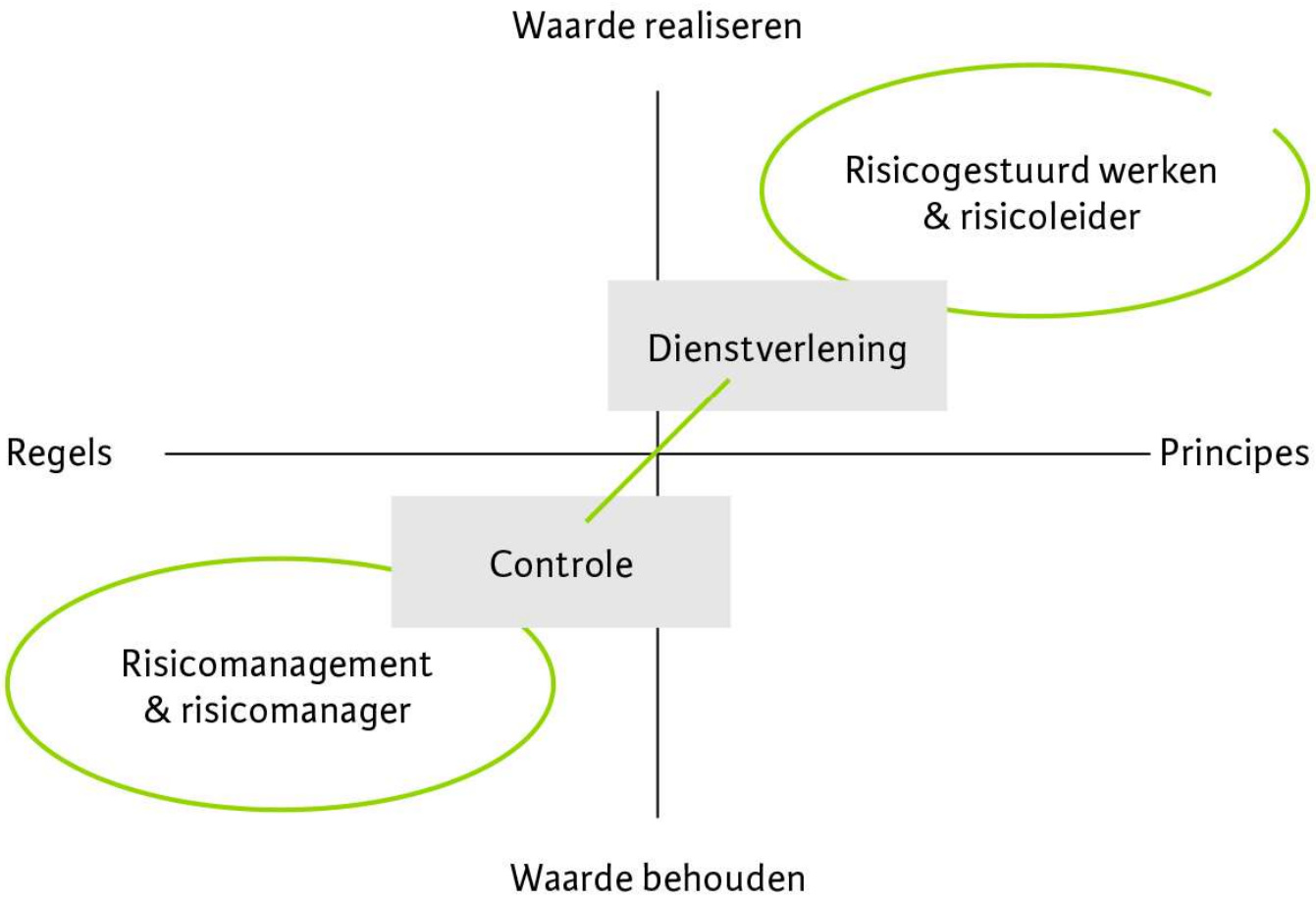
TABEL 2.3 **Vergelijking risicomanager - risicoleider met zes kenmerken**

	De risicomanager ...		De risicoleider ...
1	Doet aan risicomanagement	1	Werkt risicogestuurd
2	Heeft risico's als focus	2	Heeft doelen als focus
3	Objectiveert en kwantificeert	3	Subjectiveert en kwalificeert
4	Beheerst risico's	4	Gaat om met risico's
5	Benut modellen	5	Benut processen
6	Is een staffunctie	6	Is een rolmodel

IEDEREEN!

Van Staveren (2020)

Zoek de dynamische balans



Van Staveren (2020)

Tips voor veilig risicoleiderschap



+ Maak onderscheid tussen wilde van tamme vraagstukken

+ Stel jezelf én anderen steeds 3 DOD-vragen: Doel? Onzeker? Doen?

+ Ontwikkel veilig risicoleiderschap samen (buddy's) en stap voor stap

+ Experimenteer met en integreer de risicodialoog in bestaande overleggen

+ Begin zelf, niet over 1 jaar, niet over 1 week, maar morgen

+ Hou vol en vier successen!



Risicoleiderschap

martin@vsrm.nl

www.vsrm.nl







