

# Risicobewust handelen en de persoon van de **PROFESSIONAL**



Gewenst gedrag vertonen, elkaar aanspreken, om kunnen gaan met feedback: wat komt er in de praktijk van terecht? Het ontbreekt vaak aan heldere afspraken over referentiekaders voor oordeelsvorming en sanctionering. Bovendien vinden mensen het vaak lastig onderscheid te maken tussen het vertoonde gedrag en het wezen van de persoon. Hoe kom je nu toch tot een risicobewuste professionele praktijk?

## Risicobewustzijn en risicobewust handelen vraagt om het ontwikkelen van competenties

In het denken en doen van professionals schuilt de paradox van zowel kracht als zwakte. Kahneman (2011) toont in zijn boek *Ons feilbaar denken* met tal van voorbeelden de feilbaarheid in ons denken en voelen aan. Het eerste systeem waardoor wij ons laten leiden is intuïtief en laat zich moeilijk tot niet corrigeren. Het tweede systeem is de motor achter mentale activiteiten, maar is lui. Bewuste of onbewuste weerstand, routine, zelfoverschatting, opportunisme, rationalisatie en emoties zijn niet-tastbare fricties tussen systeem 1 en 2. Als wij onszelf aanleren om 'situaties te herkennen waarin fouten zich kunnen voordoen en ons best doen om fouten te voorkomen', dan is dat een mooie stap op weg naar alert risicobewustzijn. Dat hoeft geen corvee te zijn. Het kan ook op een pragmatische manier, mits er consequente aandacht voor die ontwikkeling is.

### Kritieke faalfactoren risicobewustzijn

De ontwikkeling van risicobewustzijn en risicobewust handelen vraagt van mensen en organisaties dat zij competenties ontwikkelen, hun onderlinge omgang aanpassen en veranderingen aanbrengen in regels en systemen. Vraag professionals naar hun mening, dan vinden zij dat plausibel maar lastig toe te passen. Natuurlijk is het nuttig risicobewust te handelen, maar er komt uiteindelijk toch niks van terecht, is de veelgehoorde boodschap.

Op zoek naar faalfactoren gebruiken we graag het premortem-principe, beschreven door dezelfde Kahneman, en als methode om risico's concreet te maken ook wel bekend als het causaal veldmodel. Dat model werkt als volgt:

- » verplaats je een jaar vooruit in de tijd en ga ervan uit dat het project waar je aan begint (zeg: de ontwikkeling van risicobewust handelen in je organisatie) is uitgelopen op een faliekante mislukking;
- » pel de mogelijke oorzaken daarvan af, via hoofd- naar suboorzaken en zonodig verder, tot je oorzaken voor mogelijk falen op het spoor bent die zó concreet zijn, dat je er nu al een actie op kunt zetten om te voorkomen dat ze werkelijkheid worden.

Als het gaat om verandering in houding en gedrag, zowel individueel als organisatiebreed, geven mensen vaak aan dat het ontbreken van borging of verankering een belangrijke oorzaak is dat de verandering niet beklijft. Gewenst

gedrag vertonen, elkaar aanspreken, om kunnen gaan met feedback over gewenst gedrag, daar positieve en negatieve gevolgen aan verbinden – er komt in de praktijk minder van terecht dan gehoopt. Het ontbreekt vaak aan heldere afspraken over referentiekaders voor oordeelsvorming en sanctionering. Bovendien vinden mensen het nogal eens lastig om een onderscheid te maken tussen vertoond gedrag en het wezen van de persoon. Behalve door de wol geverfde gedragsdeskundigen vindt iedereen het geven van

feedback niet lastig, maar het ontvangen van feedback wel. Men voelt zich snel aangevallen als het gaat om het incasseren ervan.

Wat is er nodig aan essentiële randvoorwaarden om tot een risicobe-

'Een professional heeft de ambitie zijn werk morgen nog beter te doen dan vandaag'

wuste professionele praktijk te komen? Het doorlopen van de volgende stappen kan op een pragmatische manier bespreekbaar en inpasbaar gemaakt worden in het werkproces, dat op die manier kan evolueren tot een professionele praktijk van risicobewustzijn en risicobewust handelen:

- » vervaecht risicobewust handelen met de kenmerken van een professional;
- » plaats die in een context van werkend leren;
- » benoem een set van ontwikkelbare en kwantitatief en kwalitatief verifieerbare vaardigheden;
- » hanteer een heldere procedure over hoe je daarover met elkaar het professionele gesprek organiseert.

### Drie kenmerken

Een eenvoudig vast te stellen kenmerk van een professional is, dat hij de ambitie heeft zijn werk morgen nog beter te doen dan vandaag. Daar zit de notie achter dat hij zich om dit te bereiken voortdurend op drie velden tegelijk wil ontwikkelen.

1. Een professional verwerft, verdiept en behoudt de vaardigheden, die van hem worden verlangd – bijvoorbeeld door zijn beroepsvereniging, door een certificerende instantie en/of door zijn opdrachtgever of leidinggevende. Wie zijn risicobewust handelen wil ontwikkelen, moet vaardig zijn in het toepassen van een aantal spelregels, in het ALERT omgaan met risico's en onzekerheden en in het in praktijk brengen van een aantal soft skills (zie ook: *Tijdschrift Controlling* 5, Ontwikkeling van risicobewust handelen). Die spelregels zijn er om het risicobewustzijn van deelnemers te stimuleren en vergroten. Daarom mogen afwijkingen, eigenaardigheden en verstoringen – hoe klein ook – altijd bespreek-



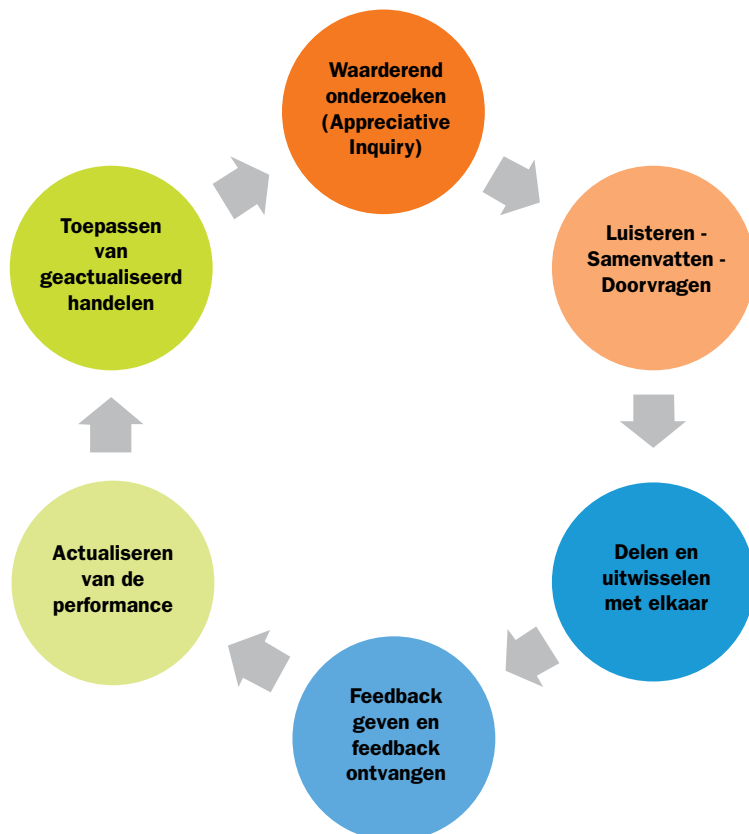
baar worden gemaakt, wordt lastig zijn gewaardeerd, staat persoonlijke interactie voorop, wordt leren gefaciliteerd en is iedereen op het speelveld gelijkwaardig. Een ALERTE omgang met risico's en onzekerheden staat voor Adresseren, Lanceren, Engageren, Relateren en Transformeren en is een stappenplan mét instrumenten om risicobewust te worden en te blijven en het organiserend vermogen te vergroten. Risicobewustzijn en risicobewust handelen veronderstellen dat je je soft skills ontwikkelt om conflicten te hanteren, bemiddelend op te treden, weerstanden om te buigen, vertrouwen te creëren en oplossingsgericht te onderhandelen.

2. Een professional is altijd in staat te vertellen hoe hij met zijn handelen de doelen van en voor zijn opdrachtgever dichterbij brengt en de resultaten voor hem realiseert. Risicobewustzijn en risicobewust handelen zijn geen doelen op zich. Risicobewustzijn is een verinnerlijkte mentale kwaliteit en risicobewust handelen een instrument

## Action learning

Een pragmatische methode om tot risicobewust handelen te komen is Action learning van Revans (1998). Action learning faciliteert leren, dat is ingebed in de dagelijkse praktijk. Men verwerft nieuwe kennis en competenties door middel van reflectie en interventie in een kleine groep. Het leerproces voltrekt zich door te reflecteren op het actuele werkproces en op geplande acties van de professional.

Zo worden zij in staat gesteld hun actuele handelen om te zetten in een nieuwe verbeterde performance. Deze groepssetting combineert een onderzoekende houding met de drijfveer te willen samenwerken met anderen, andere referentiekaders te respecteren en te kunnen schakelen tussen feedback geven en feedback ontvangen.



Figuur 1. Action learning

om fouten voor te zijn of onschadelijk te maken en om complexiteit en onzekerheid om te buigen in meervoudigheid en kansen. Een professional kan niet volstaan met het alleen mechanistisch toepassen van die instrumenten, maar heeft een verhaal bij de opbrengsten ervan. Wie deze kwaliteiten tot zijn professionaliteit rekent is in staat de gevolgen van zijn handelen van te voren in te schatten, af te wegen en zonodig bij te stellen.

3. Een professional is altijd in staat te vertellen hoe zijn handelen de doelen en resultaten van zijn organisatie of organisatieonderdeel dichterbij brengt. Wat onderscheidt de tweede norm van deze derde? De professional die risicobewust is en daarnaar handelt, neemt anderen op sleeptouw door die vaardigheid ook aan hen ten goede te laten komen (zijn naaste collega's, de projectleider van een andere afdeling, de externe klant). En de toepassing ervan straalt ook af op zijn organisatieonderdeel dat hij vertegenwoordigt. Wat hij doet of laat bevordert direct en indirect de harde en zachte doelstellingen van de organisatie: zowel omzet en resultaat als reputatie.

Een professional schaakt op deze drie borden tegelijk. Om dit met kans op blijvend succes te doen en uit te bouwen tot een professionele praktijk met even vaardig handelende collega's is de drieslag nodig van werkend leren, een set verifieerbare vaardigheden en een heldere procedure om daar met elkaar op te reflecteren.

## Werkend leren

Mensen zouden in hun professionele praktijk zo'n zeventig procent op informele basis leren, twintig procent in interactie met anderen en tien procent via formeel onderwijs, cursussen en trainingen. Recent wezen De Bruyckere & Hulshof er op dat voor deze 70-20-10 verhouding geen bewijzen kunnen worden gevonden. Toch zijn er sterke aanwijzingen dat informeel leren voor werkenden veel sterker bijdraagt aan de ontwikkeling van hun kennis dan formele manieren van leren. Gemiddeld een derde van hun werkzame uren verrichten mensen leerzaam werk. Bij een voltijd baan is dat circa 500 uur per jaar. Daarbij steken de krap veertig uren die medewerkers per jaar (mogen) besteden aan cursussen en trainingen magertjes af. Ook blijkt uit onderzoek dat het effect van zulk ervaringsleren op bijvoorbeeld de kennisontwikkeling al snel groot is, mits het werk voldoende mogelijkheden biedt voor verdere toepassing en ontwikkeling van de opgedane kennis. Voor de ontwikkeling van risicobewust handelen is het kwijt kunnen van de opgedane kennis cruciaal. Zonder benutting van de opgedane kennis geen verinnerlijking van de nieuwe vaardigheden. Vandaar dat werkend leren bij uitstek past. Ook hier is een 'mits' nodig. Werkend leren vraagt een georganiseerde setting, die een andere is dan het reguliere vergaderstramien. We noemen dit liever werkend leren, dan informeel leren-werken. In werkend leren zit namelijk de directe actie en het ervaringsleren.

Zo stimuleert werkend leren de toepassing van gezond verstand – een nuchtere en praktische benadering om problemen door middel van trial and error op te lossen. Dit sluit rechtstreeks aan op de spelregels als 'wees terughoudend

MACROPRINCIPES	Impliciete en expliciete normen en waarden	Basiscompetentie
(Overheids-) Omgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekend met de omvang, reikwijdte en macht en invloed van (prioritaire) stakeholders</li> </ul>	(Strategische) omgevings- en organisatiesensitiviteit
Politiek-bestuurlijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rekening houden met de politieke context in het algemeen en de invloed ervan op de organisatie-omgeving in het bijzonder</li> <li>Rekening houden met de veranderlijkheid van instituties, waaronder bestuurlijke invloed op de organisatie</li> </ul>	Omgaan met tegengestelde belangen Flexibiliteit Adaptatievermogen
Economisch <=> ecologisch e.a. disciplines	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekend met de stereotyperingen van en tussen referentiekaders</li> <li>Omgaan met potentieel tegengestelde denkkaders tussen de (historisch) dominante paradigma's</li> </ul>	Interdisciplinair denkkader
Sociologisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omgaan met de tegengestelde belangen van en tussen de diverse toonaangevende (maatschappelijke) stromingen</li> <li>Omgaan met verschillende (sub)culturen en hun karakteristieke normen en waarden binnen en buiten de organisatieomgeving</li> <li>Bekend met organisatie(cultuur)typologieën</li> </ul>	Omgevings- en organisatie-sensitiviteit Interculturele sensitiviteit
Technologisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekend met de status quo, onderzoek en bevindingen van de relevante disciplines in en buiten de organisatie</li> </ul>	Kennis van en/of toegang tot relevant netwerk
Wetenschappelijk	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bekend met en bereid kennis te nemen van de feiten en bevindingen uit de (toegepaste) wetenschap</li> </ul>	Kennis van en/of toegang tot relevant netwerk
Sociale media	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omgaan met de beïnvloeding van social media en hun impact op de omgeving en het proces</li> </ul>	Digitale geletterdheid
MICROPRINCIPES		
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewust van de (risico)cultuur in de organisatie</li> <li>Vervult een voorbeeldrol en draagt principes van risicobewust handelen uit</li> <li>Expliciteert de normen, waarden en bijbehorende gedrag en stuurt daarop</li> <li>Schept randvoorwaarden voor inbedding van risicobewust handelen in organisatieprocessen <ul style="list-style-type: none"> <li>implementeert ondersteunend instrumentarium</li> <li>biedt mogelijkheid tot passende training en opleiding</li> </ul> </li> <li>Creëert een klimaat van verantwoording durven afleggen</li> <li>Maakt risicobewust handelen meetbaar en bespreekbaar in de periodieke F- en B-gesprekken</li> <li>Stuurt ongewenst gedrag bij</li> </ul>	Situationeel leiderschap Inclusief leiderschap Risicobewustzijn
De professional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inzicht in preferente denk- en interactiestijlen</li> <li>Inzicht in sterke en te ontwikkelen vaardigheden</li> <li>In staat om te gaan met persoonlijke allergieën jegens mensen/collega's</li> <li>In staat om te gaan met stress, werkdruk, onzekerheid en risico's</li> <li>Onderzoekend in geval van onbekende danwel afwijkende omstandigheden</li> <li>In staat om te interveniëren in groepsprocessen</li> <li>In staat weerstand te bieden aan groepsdenken (zgh. <i>groupthink</i>)</li> <li>Bewust van de neiging tot veronderstellen c.q. interpreteren op basis van eigen normen en waarden</li> </ul>	Inlevingsvermogen Vermogen tot zelfreflectie Vermogen tot zelfsturing Omgaan met weerstand en afwijzing Conflictbeheersing

Figuur 2. De uitgebreide set met principes

met versimpeling' en 'bagatelliseer niets' om risicobewustzijn te stimuleren. Ook gezond verstand stoelt op ervaringen en is daarom voortdurend in ontwikkeling. Verder is werkend leren effectief, omdat het werktijd met leertijd verbindt: leren wordt productief gemaakt en de professional kan zijn risicobewust handelen meteen op maat van zijn eigen werkpraktijk snijden.

Om te voorkomen dat een praktijk van werkend leren doorschiet in vrijblijvendheid en eenzijdigheid, heeft Revans een set van spelregels opgesteld: de ruimte om te leren van fouten, het waarderen van gewenst gedrag, het leren van de ander en elkaar op het leren kunnen aanspreken, de bereidheid om tijd te steken in de ontwikkeling en sponsoring van leidinggevend. Revans' spelregels sluiten

naadloos aan op die uit de checklist risicobewustzijn (*Tijdschrift Controlling* 5).

Voor duurzame borging is nog een tweede anker nodig – een set van normen en vaardigheden die kwantitatief en kwalitatief meetbaar zijn, alsmede een procedure om daarop met elkaar te reflecteren.

### Normen en vaardigheden: een diagnostische context

Een professional denkt niet uit zichzelf van 'kom, laat ik mijn risicobewustzijn eens ontwikkelen'. De effectiviteit van de ontwikkeling hangt af van de norm die de organisatie stelt, de ontwikkelruimte die zij biedt en de persoonlijke potentie van de professional (wil hij zich ontwikkelen en zijn eigen



handelen kritisch beschouwen?). Waar het gaat om risicobewustzijn lopen kennis, vaardigheden en competenties vloeïend in elkaar over. De vraag is wat ontwikkelbaar is en wat niet. Certificering van financial controllers en RA's is verificerbaar, maar risicobewust handelen (nog) niet. Welke route stippelt de organisatie uit om risicobewust handelen te verankeren? Als men zich uitsluitend verlaat op structuren en systemen zonder sturing en beheersing van het menselijk kapitaal, dan zal risicobewust handelen blijven steken bij een fraaie intentie. Eén randvoorwaardelijk principe is grondige vakkennis en deskundigheid, waarin de condities besloten liggen om tot risicobeheersing te komen. Als je 'met je laarzen in de modder hebt gestaan weet je wat er fout kan gaan', is een statement van risicobewuste professionals.

Meer inzicht en handvatten in de ontwikkeling van risicobewust handelen vereist een diagnostische context van randvoorwaarden. De uitgebreide set met principes (figuur 2) draagt bij aan de ontwikkeling van risicobewustzijn. Als het management en de professional zich bewust worden van wat er bij komt kijken, creëert dit een vruchtbare bodem voor meervoudigheid en kansen in hun werk of hun project. Dit vraagt van hen dat ze de volgende twee stappen zetten: uit deze set een slimme keuze maken van principes, normen en waarden en competenties en deze verificerbaar maken, alsmede het ontwikkelen en hanteren van een procedure voor reflectie daarop. De instrumentering hiervan behandelen wij in een volgend artikel.

---

### De praktijk: Maasvlakte 2

Ter illustratie van kennis, kunde en vaardigheden, hanteerde de directie van Maasvlakte 2 de norm *the best man for the job*. Niet alleen committeerden de aangetrokken professionals zich aan de norm risicobewust handelen. Ook de doorontwikkeling van het operationele risicomanagement werkte hier aan mee. De projectleiders kregen allen steun van een ervaren risico- en kwaliteitsmanager. Er was geen ontsnappen aan, de sturing was ingebed in pragmatische risk start ups en risk follow ups, en zonodig tussentijdse trouble shooting. Deze workshops zijn het ultieme bewijs van de kracht van het organiserend vermogen om risicobewust handelen te ontwikkelen.

### Meer lezen

- » Kahneman, D., *Ons feilbare denken, Thinking, fast and slow*, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.
- » Bruyckere, Pedro De en Casper Hulshof, *Jongens zijn slimmer dan meisjes – en andere mythes over leren en onderwijs*, Lannoo|Van Duuren, Leuven/Culemborg, 2013, ISBN 9789081516372.
- » Borghans, L. et al., *Werkend Leren*, ESB 4 mei 2007.
- » Revans, Reg, *Action Learning op het werk, een gids voor managers*, Uitgeverij Nieuwezijds, 1998.