

## Onderscheid

### Stellig

“Risicomanagement is helemaal geen zelfstandige discipline. Voor een projectmanager die zijn vak goed verstaat, is het managen van risico’s een integraal onderdeel van projectmanagement. Als je dat goed doet, heb je helemaal geen apart risicomanagement nodig.” Een stellige en strenge uitspraak van een projectmanager die ik onlangs sprak. Zijn project, een omvangrijke klus, was beslist succesvol: binnen tijd en kosten geleverd conform specificaties. Dus wie was ik om bij zijn stelling een vraagteken te plaatsen?!

Maar toch... hoe zit het dan met al die projecten die niet binnen tijd en kosten en bovendien kwalitatief onvoldoende worden opgeleverd? Is het projectmanagement daarvan, en in het bijzonder het omgaan met risico’s, niet op orde? Om risicobewustzijn en risicobewust handelen in projectmanagement of in de dagelijkse gang van zaken in een organisatie op niveau te brengen, zul je het eerst moeten problematiseren, om het daarna te kunnen ontwikkelen en integreren.

### Variabele

Wie in een staande werkpraktijk van bekwame professionals de omgang met risico’s ter discussie stelt, introduceert een nieuwe variabele in de vergelijking. Veel mensen voelen zich daar ongemakkelijk bij – het brengt onzekerheid en instabiliteit met zich – en dat ongemak kan leiden tot weerspannige reacties als: “We gaan toch niet zwartkijken hè?”, “We denken hier niet in risico’s maar in kansen”, “Heb je geen vertrouwen in de toekomst?” en “Zo doen we het hier altijd en dat gaat goed.”

Met Thinka Bor – met wie we samenwerken in TheRiskExpertFactory – hebben we in het *Tijdschrift Controlling* een aantal artikelen geschreven over de vraag hoe je risicobewustzijn en risicobewust handelen in organisaties tot ontwikkeling kunt brengen. Een dirigistische aanpak, waarbij van bovenaf de gewenste resultaten worden vastgelegd, reduceert de speelruimte en inbreng van de professionals tot nul – en daarmee ook hun commitment. Het is zaak om een proces te organiseren dat leidt tot draagvlak en draagkracht.

### **Instrumentarium**

In die artikelen schetsen we het instrumentarium voor zo'n procesaanpak.

Dat bestaat uit:

- een nulmeting om de vaak vage behoeftestellingen (bijvoorbeeld van een projectleider met de vage notie van mislukking die ergens om de hoek op de loer ligt, maar hem steeds weer ontglipt) te concretiseren en spelers en speelveld te bepalen;
- spelregels die een open interactie tussen spelers bevorderen;
- een stappenplan (ALERT) dat leidt tot opvolgbare afspraken;
- en een set van kerncompetenties (SPIRIT) die helpen om risicobewust handelen te vervlechten in de werkpraktijk.

### **Kiezen**

Onlangs verscheen ons derde en laatste artikel hierover (je vindt het, met de eerste twee, [hier](#)). Daarin pleiten we ervoor om kerncompetenties te kiezen die passen bij de beroepspraktijk en die, binnen de strategische kaders van organisatie of onderneming, kwantitatief én kwalitatief verifieerbaar te maken. *Integraal handelen* bijvoorbeeld kun je kwantitatief afmeten aan het aantal disciplines van waaruit je een probleem hebt bekeken voordat je een besluit nam. Je kunt het ook kwalitatief meten

door je af te vragen: zou ik hetzelfde besluiten als ik op de stoel van een ander zat?

En inderdaad, bij die kwalitatieve benadering is het onderscheid tussen bijvoorbeeld risico- en projectmanagement niet meer zo belangrijk. Het nadeel is echter dat zo'n kwalitatieve maatstaf onhelder, zacht en subjectief kan overkomen. Daarom vraagt ze om toelichting, discussie en gesprek van professionals onderling, met het management en de opdrachtgever – wat de kans op draagvlak én draagkracht overigens vergroot.

(101213)