

IMPACT 2025

HORTIRISK

VRIJ 29 JAN 2021



TOPSECTOR
TUINBOUW & UITGANGSMATERIALEN



Risicoleiderschap

Dé kans voor anders omgaan met onzekerheden

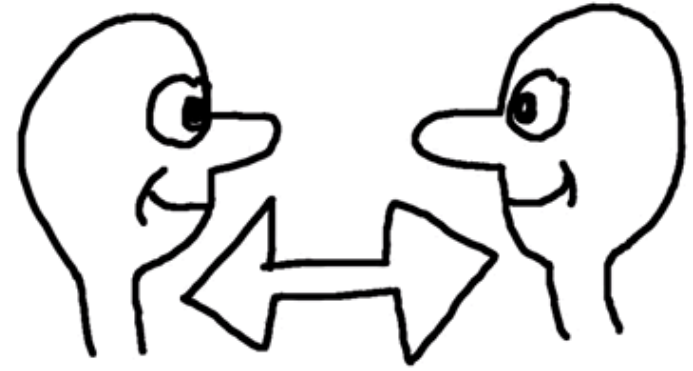
Martin van Staveren

Motto: iederéén risicoleider

Risicoleiders zijn ongewoon gewone mensen,
die steeds weer in staat blijken om risicogestuurd
waarde te realiseren én te behouden, juist in een
dynamische en complexe omgeving.

Ondernemer: benut je voorbeeldrol!

INHOUD



- + Welkom in de VUCA-wereld
- + Risicoleiderschap
 - + Wat is het?
 - + Hoe dat met elkaar ontwikkelen?
- + Tips

Ondernemen in 2021...



Welkom in de VUCA-wereld

COMFORTABEL
(saai?)

- | |
|------------------|
| a. Stabiel |
| b. Zeker |
| c. Gecompliceerd |
| d. Eenduidig |



ONCOMFORTABEL
(spannend!)

- | |
|--------------|
| a. Volatiel |
| b. Uncertain |
| c. Complex |
| d. Ambigu |

Stikstof & PFAS

Klimaat

Virussen

Energietransitie

Circulair

Digitalisering

VUCA in o.a.
Sitskoorn (2016)
WEF (2016)
COSO (2017)

Waarom Risicoleiderschap?



Beheersing
& regels

Gecompileerd
Tam vraagstuk

Eén oplossing



Complex
Wild vraagstuk

Resilience
& dialoog

Geen oplossing
Wel keuzes & besluiten

VUCA-wereld vanuit de economie

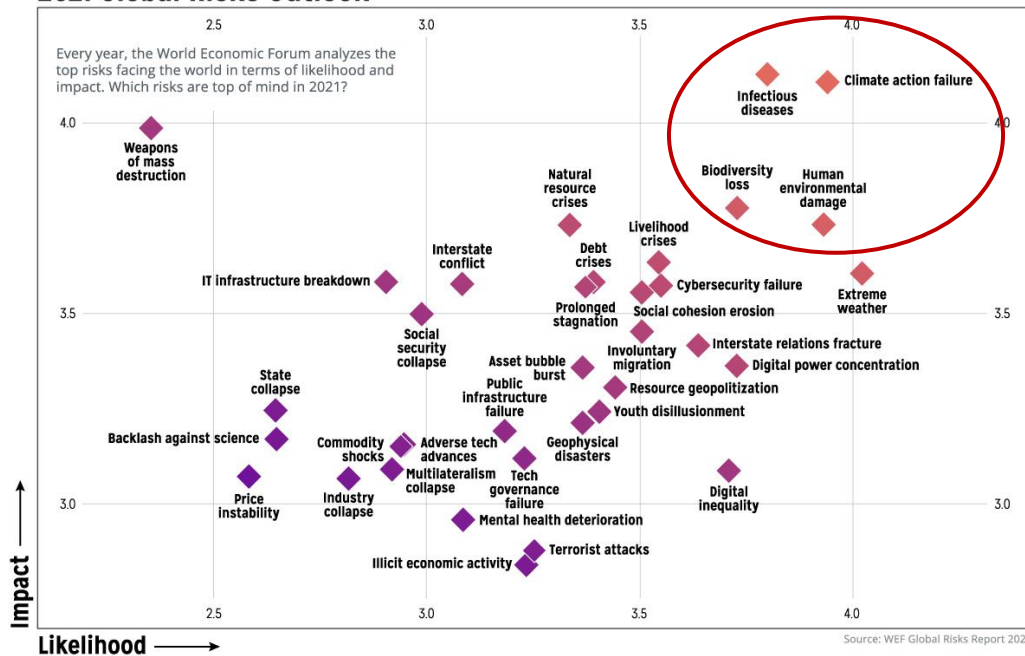
Het **World Economic Forum**

geeft jaarlijks de invloed van de

VUCA-wereld op *global risks*

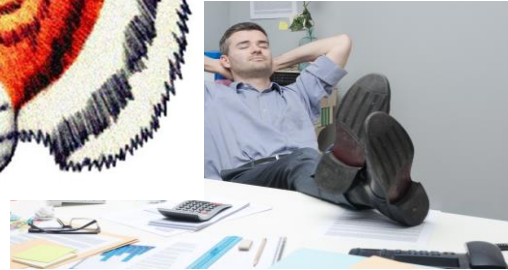
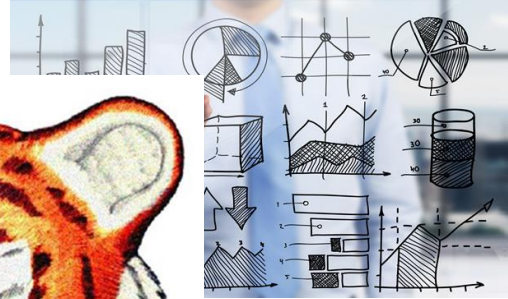
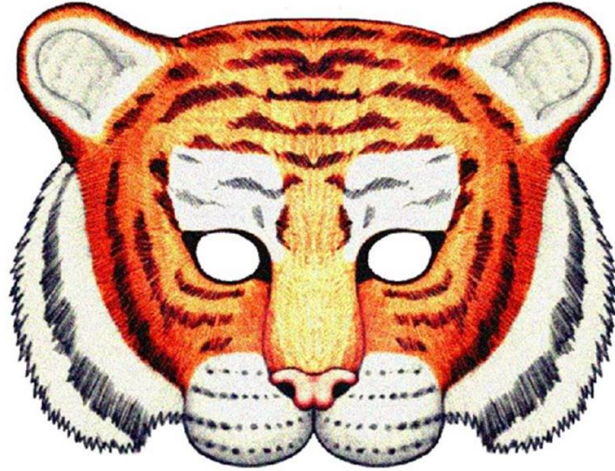
(Global Risk Report WEF, 2021)

2021 Global Risks Outlook



Dus (nog) méér risicobeheersing?

Dus (nog) méér risicobeheersing?



VUCA vraagt een andere aanpak



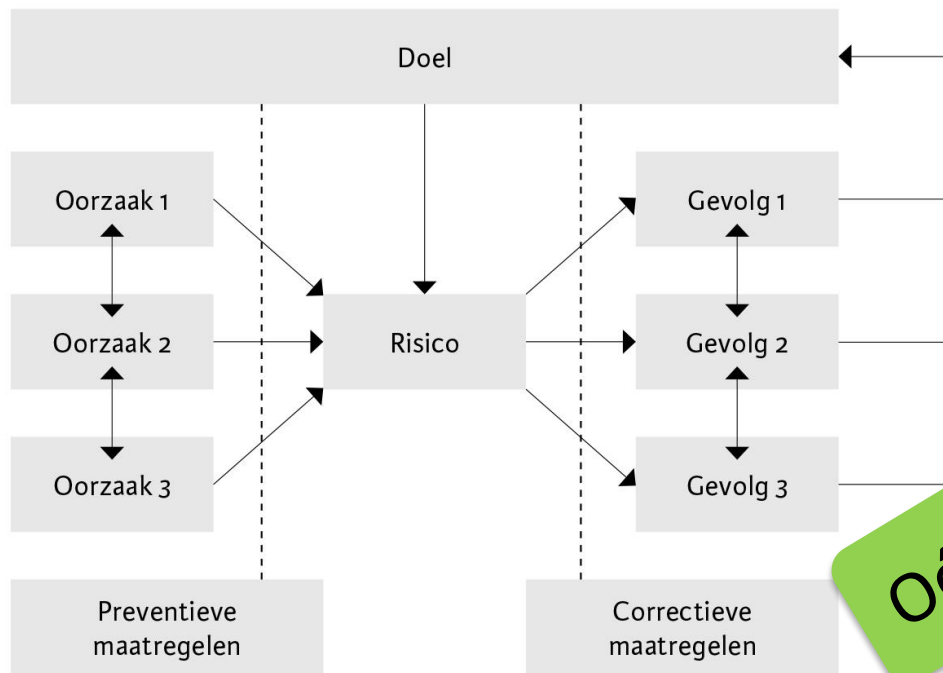
risico + leiderschap

Wat is **Risico**?

Effect van
onzekerheid
op een **doel**

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

FIGUUR 2.1 De werkdefinitie van een risico als schematische weergave³⁵



Oók KANSEN!

TIP: Ga na of je probleem de oorzaak van een risico is

Risico ≠ Probleem

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

Dus... een probleem: is er al

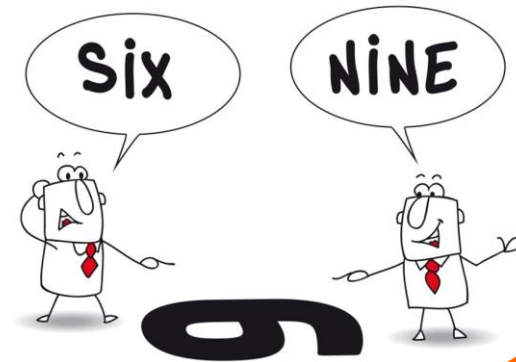
En... een risico: kán optreden

Risico = Perceptie = Risicobereidheid

Situatie-gebonden

Veranderlijk

Subjectief (**Ambigu** van VUCA)



Drie tips om je risicobereidheid te bepalen:

1. Verschillende invalshoeken benutten
2. Heldere kaders: financieel, veiligheid, kwaliteit, ...
3. Visie, missie en kernwaarden zijn het uitgangspunt

Hoeveel risico
kan én wil je nemen?

Wat is risicoleiderschap?



risico + leiderschap

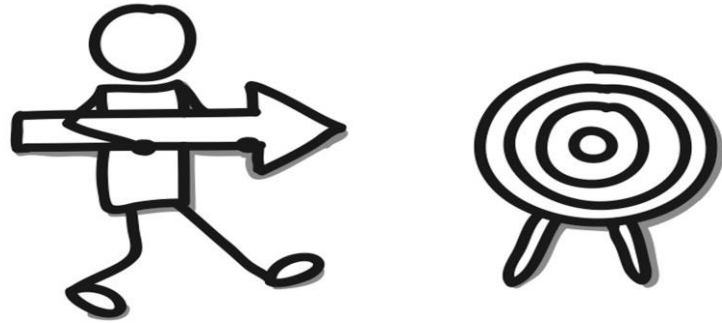
Wat is Risicoleiderschap?

Doelgericht

durven omgaan

met onzekerheden,

risico's én kansen



Expliciet => oog voor perceptieverschillen

Realistisch => VUCA, discomfort verdragen

Gestructureerd => 6 stappen en 3 vragen

Risicoleiderschap = ERG = Gestructureerd

Complexiteit: Terug naar de essentie ...

6 algemene risicostappen		3 DOD-vragen	
1	Bepaal het doel	1	Wat is je Doel?
2	Inventariseer risico's én kansen	2	Wat is Onzeker?
3	Classificeer risico's en kansen		
4	Neem al dan geen maatregelen	3	Wat ga je Doen? Voor / met wie?
5	Evalueer effectiviteit maatregelen		
6	Communiceer en rapporteer		

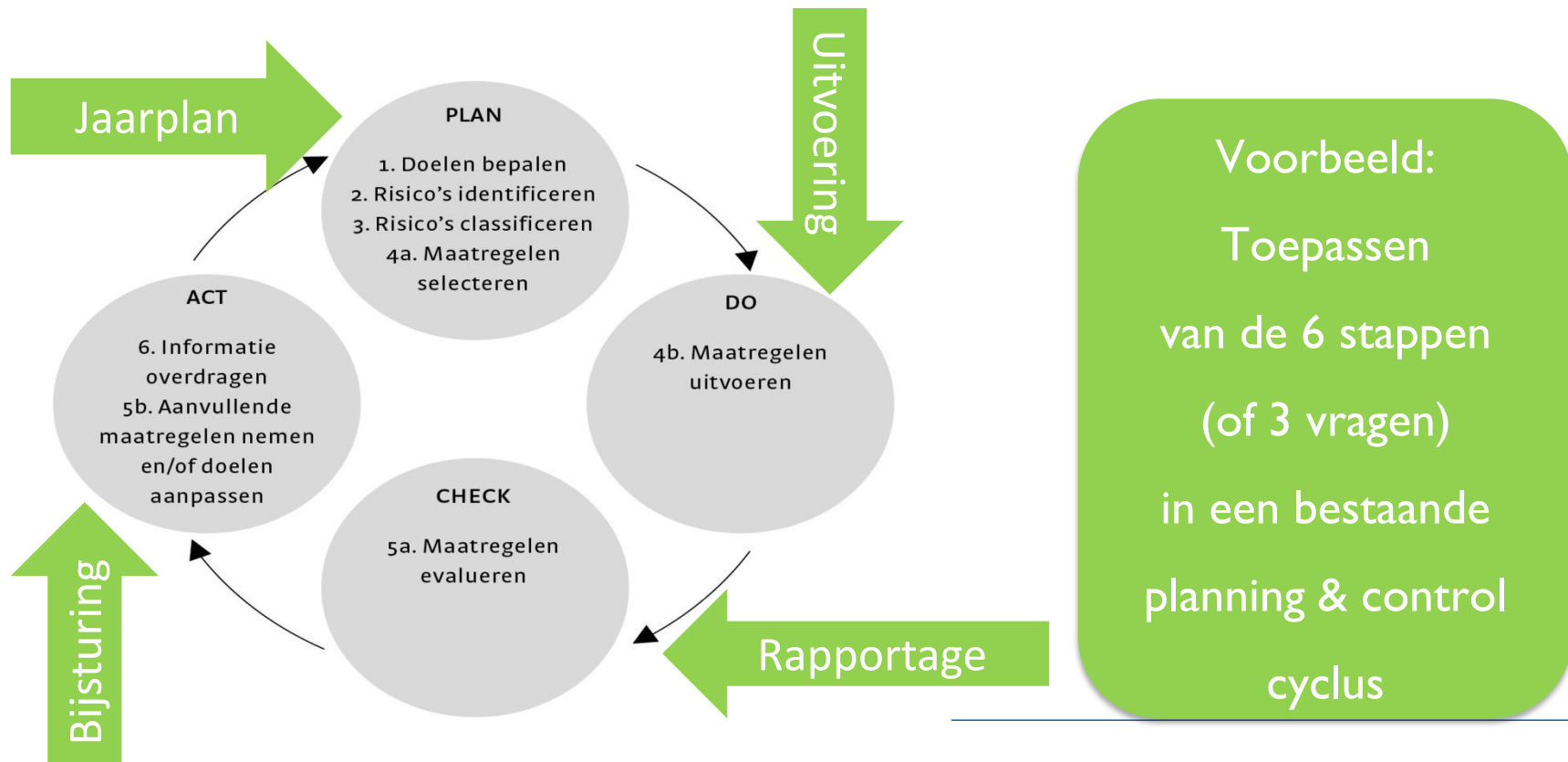
Zó werkt risicoleiderschap

Met risicogestuurd werken: 6 stappen of 3 vragen
toepassen... in **DAT WAT JE AL DOET** =>
in alle **bestaande** activiteiten en processen

=> IEDEREEN!

GEWOON DOEN!

Zó werkt risicoleiderschap



Zes risicoprosesstappen in de PDCA-cyclus.

Zó werkt risicoleiderschap

A flock of geese is flying in a V-formation against a clear blue sky. The geese are white with dark wingtips. The text 'Met grenzeloze risicogesprekken' is overlaid in white on the right side of the image.

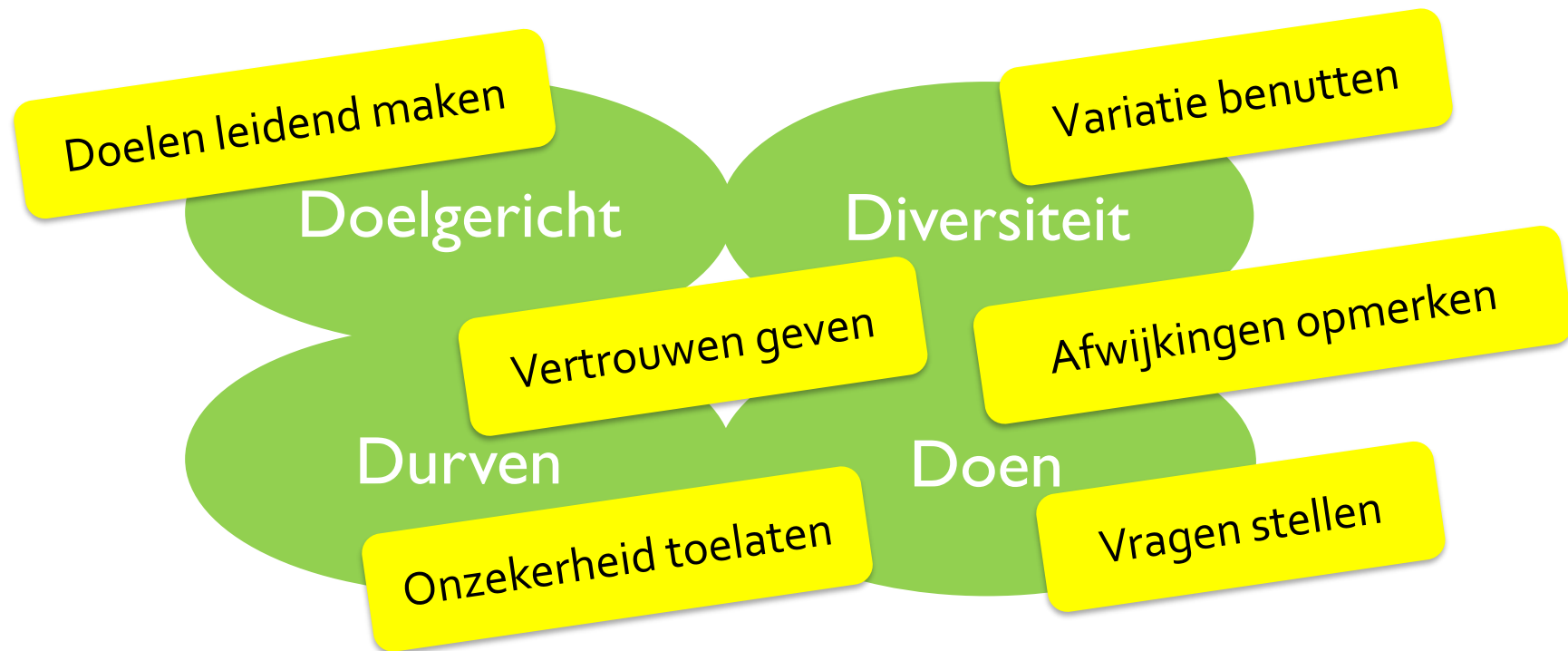
Met grenzeloze risicogesprekken

In de héle organisatie en de héle keten:

- Onzekerheden verhelderen: risico's én kansen
- Percepties expliciet maken: feiten én aannames
- Twijfel uitgespreken én toch samen keuzes maken

Vaardigheden voor Risicoleiderschap

Formeel én informeel leiderschap in 4 D's



Voorbeeld uit de gezondheidszorg

TOP = Time Out Procedure



Geen technologie

Cultuur & gedrag

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

Doel – Onzeker – Doen

Afwijkingen opmerken

Iedereen kan TOP doen



Ontwikkelen & Organiseren Risicoleiderschap Toolkit

1. Groeimindset ontwikkelen
2. Interpersoonlijke veiligheid bieden
3. Met de ladder gezamenlijk de wilde weg gaan

Groeimindset ontwikkelen



Carol Dweck, Stanford University

NB: Mindset van de leiding bepaalt
voor 90% mindset van de organisatie



Interpersoonlijke veiligheid bieden



Amy Edmondson, Harvard University

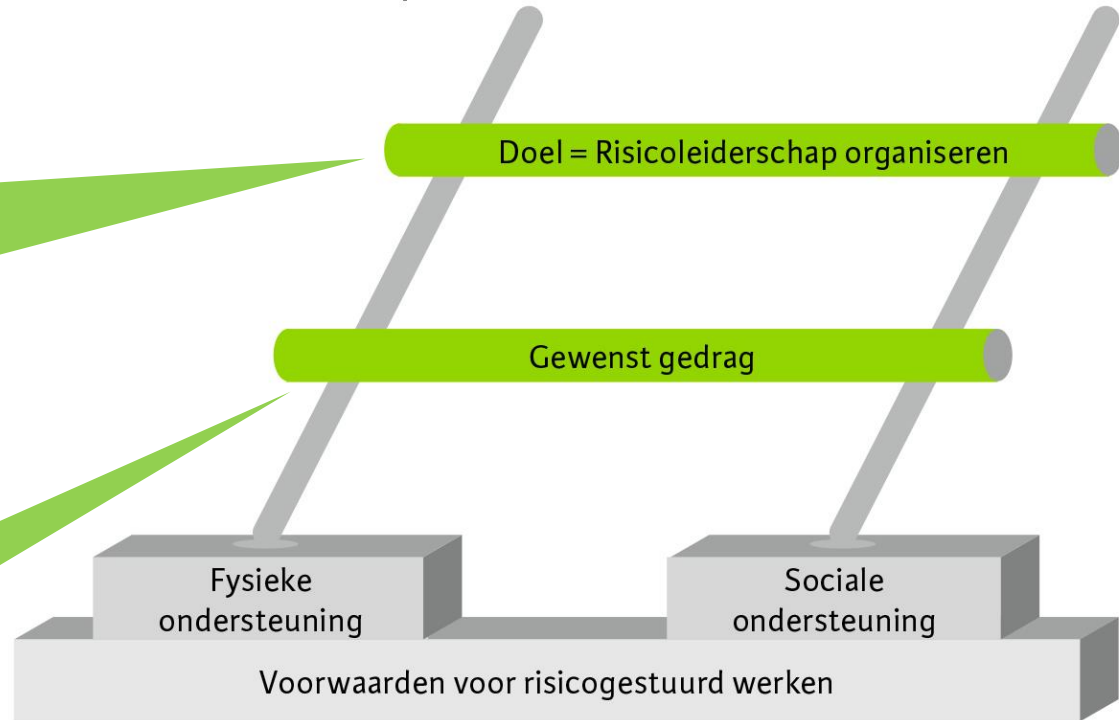
TABEL 5.3 Zeven stellingen voor het bepalen van interpersoonlijke veiligheid

Nr.	Stelling	Eens	Oneens
1	Als je in dit team een fout maakt, dan wordt dit vaak tegen je gebruikt		
2	De leden in dit team zijn in staat om lastige kwesties bespreekbaar te maken		
3	Mensen in dit team wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn		
4	Het is veilig om in dit team een risico te nemen		
5	Het is lastig om de andere leden in dit team om hulp te vragen.		
6	Niemand in dit team werkt op een bewuste wijze mijn inspanningen tegen		
7	Binnen dit team worden mijn unieke talenten en vaardigheden gezien en benut		

Samengevat uit Edmondson (2019) samengevat in van Staveren (2020)

De ladder benutten

FIGUUR 5.3 De stevig gefundeerde ladder voor het organiseren van risicoleiderschap

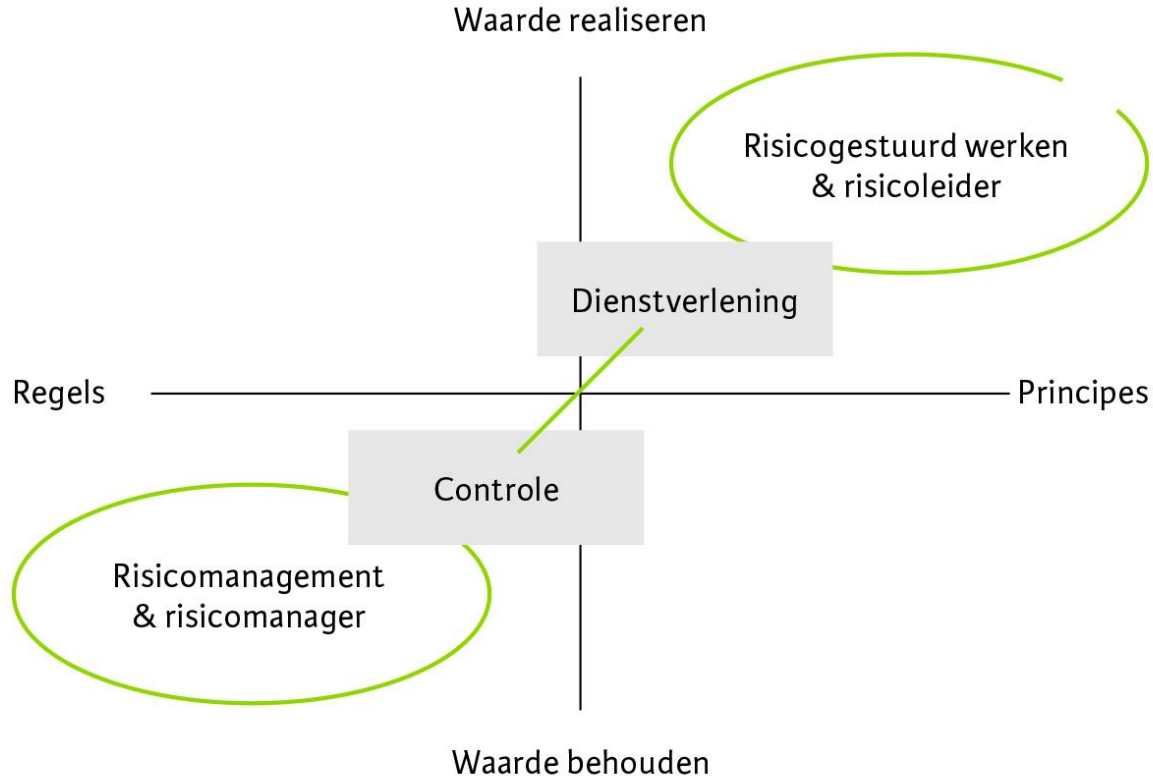


1. Aanleiding en noodzaak?
2. Welke vaardigheden, voor wie?

1. Haalbaar?
2. Verwacht effect?
3. Neveneffecten?

Ontleend aan Tiggelaar (2018), bewerking in van Staveren (2020)

Zoek de balans



Tips voor Ondernemers



+ **Herken** je wilde en tamme vraagstukken

+ Stel jezelf én anderen steeds **3 DOD-vragen**:

1. Wat is het **Doel**?
2. Wat is daarbij **Onzeker**?
3. Wat daaraan al of niet **Doen**?

+ Begin **zelf**, niet over 1 jaar maar morgen, **hou vol** en **vier** het resultaat



Risicoleiderschap



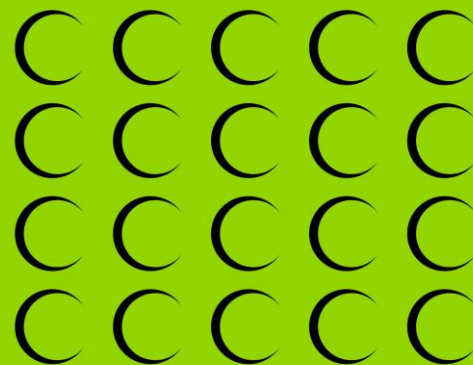
@martinvsrcm



martin@vsrm.nl

www.vsrcm.nl

Iedereen risicoleider



Waarde realiseren én behouden
in een onzekere wereld

Martin van Staveren

Boom | Management **IMPACT**