



# Aanpakken van risico

## Lezen over leiderschap en management

De zomervakantie is voor mij traditioneel een periode waarin ik veel lees. Dit jaar heb ik me deels gericht op het herlezen van een aantal klassiekers in het vak, maar ook twee nieuwe boeken die voor veiligheidkundigen interessant zijn – zelfs al is de primaire doelgroep voor beide boeken in de eerste plaats (project)managers.

| TEKST **CARSTEN BUSCH**

**D**e eerste titel is een compact boekje van slechts 115 pagina's. De auteur heeft een achtergrond in de luchtvaarttechniek, heeft een fiks aantal jaren onderwezen aan de Universiteit van Amsterdam (AUAS) en is tegenwoordig directeur van de Amsterdam Campus van Northumbria University, en hij doet veiligheidsonderzoek via de Human Safety Academy. Het boekje is in de eerste plaats geschreven voor leidinggevendenden die serieus werk willen maken van veiligheidsverbeteringen. Na het inleidende hoofdstuk is er dan ook een hoofdstuk speciaal gewijd aan de rol van de leidinggevende. Hier is aandacht voor het verwelkomen van slecht nieuws, het scheppen van een psychologisch veilige omgeving, het proberen te begrijpen van situaties in plaats van er meteen een oordeel over te hebben, het oppassen voor de invloeden van bepaalde veiligheidsdoelen en misleide cultuurinterventies, en een korte paragraaf over hoe je je veiligheidsafdeling kunt gebruiken.

### Veiligheidsmarges

De hoofdstukken daarna bespreken concrete aandachtsvelden. In hoofdstuk 3 is er aandacht voor het afstemmen van (veiligheids)regels en de werkelijkheid. Hier komen de begrippen work-as-imagined en work-as-

done uitgebreid aan de orde. De Boer bespreekt hoe je het 'gat' tussen die twee kunt ontdekken en proberen te dichten en hoe je de aansluiting kunt houden. Hoofdstuk 5 past hier goed bij, want daar wordt besproken hoe de dagelijkse situatie langzaam richting onveiligheid kan afdrijven, door competitie en schaarse middelen, door in kleine stapjes meer risico te accepteren, door technologie die we maar ten dele beheersen en ook door de onverwachte zijeffecten van veiligheidsmaatregelen (zoals bij de Boeing737 MAX). Het boek geeft een aantal adviezen hoe het eroderen van veiligheidsmarges tegengegaan kan worden, bijvoorbeeld door vakmanschap.

### Werkplekinnovaties

Hoofdstuk 4 vind ik zelf wel een aardig kort hoofdstuk. Hier gaat het over effectieve werkplekinnovaties. Natuurlijk biedt het boek slechts ruimte om de algemene aanpak te bespreken. Hierbij is er aandacht voor het onderkennen van complexiteit. De aanbevolen aanpak is daarom het doen van micro-experimenten: interventies van beperkte omvang die weinig kosten, als ze verkeerd uitpakken geen grote gevolgen hebben en waarmee je onverwachte zijeffecten kunt proberen te ontdekken.

In hoofdstuk 6 bespreekt De Boer wat te doen als er dingen fout gaan. Hier-

bij wijkt hij af van de traditionele aanpakken die op zoek gaan naar dé oorzaak en dé schuldige. In plaats daarvan is er aandacht voor het begrijpen en leren van het gebeurde en indien er schade is opgetreden eerder te kijken naar het herstellen van relaties dan naar het straffen van 'schuldigen'.

Een prima beknopte en praktische introductie op nieuwere benaderingen van veiligheid. Ben je hier benieuwd naar, heb je nog niet al te veel gelezen van mensen als Sidney Dekker en Erik Hollnagel en wil je graag iets wat toegankelijk is? Dan is dit een goede keuze.

### RISMAN-methode

Het tweede boek is omvangrijker en gestoeld op de traditionelere aanpak

## Praktische benadering van risico en veiligheid

van risico. De auteurs hebben aan de wieg gestaan van de RISMAN-methode voor risicoanalyse en -management, die vooral in de bouw en infra wordt gebruikt. Die methode viert inmiddels haar 25e verjaardag. In dit boek wordt een aanvulling gegeven met meer aandacht voor het risicomanagementgedeelte, het cyclisch monitoren en aansturen van risico's, en voor de 'menschant' van risicomanagement.

De eerste vier hoofdstukken bespreken het hoe en waarom van risicomanagement, de te nemen stappen daarbij en vooral een heel hoofdstuk over doelen. Wat ik mooi vind, zijn de reflecties in de lange paragraaf 2.5 over wat risicomanagement niet is. Minder sterk is het gebruik van termen als rationeel en complexiteit, die

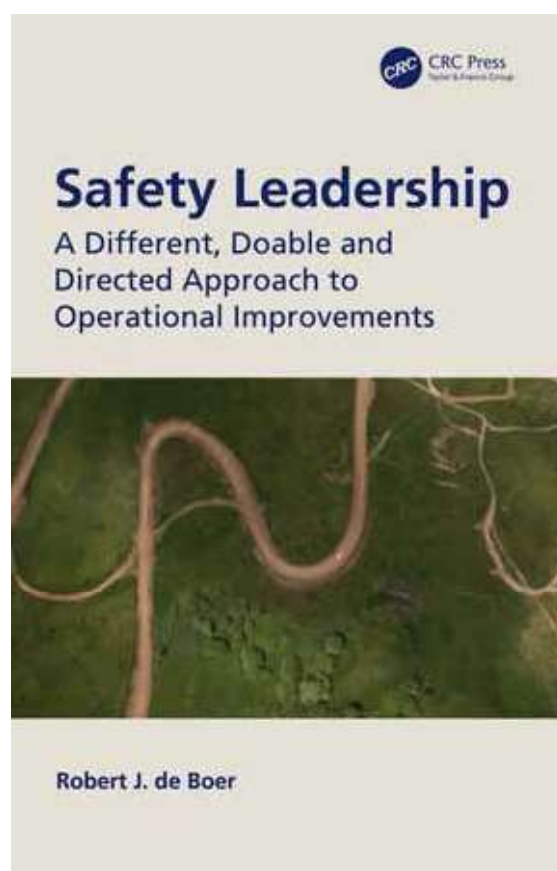
niet worden gedefinieerd en wellicht bekend worden verondersteld. Hier gaan de auteurs zelf de mist in door complexiteit gelijk te stellen aan onzekerheid. Ander puntje van verbetering zou zijn om niet alleen het bestaan van verschillende risicopercepties te benoemen, maar ook hoe hiermee om te gaan.

### Factoren organiseren

Midden in het boek vinden we zes hoofdstukken over het organiseren van diverse factoren: strategie, managementstijl, personeel, cultuur, structuur en systemen. Je kunt je afvragen of cultuur te organiseren is en dat is gelukkig ook niet wat de auteurs pretenderen. Het gaat hen er vooral om dat de lezer zich ervan bewust is dat ook bij projecten cul-

tuur een belangrijke factor speelt. Het boeiendste en belangrijkste in dit hoofdstuk is wellicht de bespreking van projecten in politieke en bestuurlijke omgevingen en de conflicten en problemen die kunnen ontstaan.

De laatste drie hoofdstukken gaan over het realiseren; het allerlaatste hoofdstuk bespreekt het evalueren en leren van processen. Dat had wat mij betreft nog wel wat uitvoeriger gemogen, met aandacht voor goede manieren waarop men van evalueren en leren ook echt een geslaagde oefening maakt. Het boek sluit af met een aantal bijlages met nuttige tools. Al met al een boek dat nuttige en praktische tips kan geven aan mensen die met risicomanagement in projecten te maken hebben. ■



Safety Leadership. A Different, Doable, and Directed Approach to Operational Improvements. De Boer, R.J. (2021)  
ISBN 9780367652753, Boca Raton: CRC Press.



Professioneel risicomanagement bij projecten. Met de RISMAN-methode als basis. Van Well-Stam, D. & Lindenaar, F. (2021)  
ISBN13:9789024438990, Boom uitgevers