

Je kunt de golven niet stoppen, maar je kunt wel leren surfen

Stel je gaat als twee studenten van de [Master Risicomanagement](#) naar het jaarlijkse Risk & Resilience Festival van de Universiteit Twente. Je wil namelijk voorbereid zijn op onvermijdelijke (bedrijfsmatige) golven die gaan komen en verwacht op dit festival meer verdieping te krijgen in het onderwerp. Je weet dat er te veel sprekers zijn om allemaal te bezoeken. Namelijk meer dan 100 sprekers in meer dan 50 verschillende sessies. Welke sprekers kies je dan als je er twee zou willen bezoeken?

Als je, net zoals wij, werkzaam bent binnen het Safety-domein valt de naam [Carsten Busch](#) onmiddellijk op in het rijtje sprekers. Hij is ons onder andere bekend van zijn boek *Veiligheidsfabels 1-2-3*, waarin hij de zwakke punten van het gebruikelijke veiligheid denken aankaart en de lezer aanzet tot nadenken en alternatieve benaderingen en uiteraard aanspoort tot verbetering. Vol verwachting besluiten we om deze kritische en wellicht ontvullende spreker te bezoeken.

Resilience als heilige graal, of toch niet...

We treffen hem al voor zijn lezing, waardoor we nog wat persoonlijke vragen kunnen stellen. Waarna hij al snel aftrapt met zijn presentatie: *Resilience – The next stairway to heaven?* De manier van formulering van deze titel geeft alvast deels antwoord op de vraag.

Resilience klinkt breed toepasbaar. En dat begint bij de definitie van de term. Volgens de Van Dale betekent resilience: *veerkracht (ook figuurlijk), herstellingsvermogen*. Busch wijst ons erop dat de term mainstream is geworden, maar dat de term al in 2004 werd gebruikt (door David Woods) in de nasleep van het fatale ongeval met de Space Shuttle Columbia. Het is dus zeker niet nieuw. De vraag is nu alleen of we allemaal hetzelfde beeld voor ogen hebben. De sectie zelfhulpboeken heeft wellicht een andere definitie voor ogen dan de veiligheidsvakliteratuur. Mogelijk leidt dit zelfs tot inflatie van de term resilience, zo is de zorg van Busch.

Hij benadrukt dat resilience niet in plaats van het bekende safety management komt, maar dat het daarop aanvullend is. Het past bijvoorbeeld in het rijtje:

1. Tolerate Het risico accepteren
2. Transfer Het risico overdragen
3. Treat Kans- en gevolgreductie, dit is klassiek risicomanagement, maar ook waar resilience zich voornamelijk op richt)
4. Terminate Stoppen

Resilience kan zelfs een strategie binnen risicomanagement zijn volgens Busch. Maar het moet geen *'management approach'* worden. Tot op zekere hoogte doen we eigenlijk al heel veel. Veel elementen van het klassieke safety management, kunnen we bijvoorbeeld ook voor de resilience benadering gebruiken. Busch legt diverse verbanden tussen verschillende boeken en gedachtegoed van safety professionals zoals Eric Hollnagel. Binnen het domein van *safety science* heeft Hollnagel de term *Resilience Engineering* geïntroduceerd. Het gaat uit van het positieve (doe daar dan meer van!) in plaats van wat er mis gaat. Dat laatste is meer het klassieke risicomanagement. Busch is daar erg positief over. Ook het gedachtegoed van David Woods en Jens Rasmussen komen uitgebreid aan bod.

Busch waarschuwt ook voor een aantal valkuilen van resilience. Ten eerste reductionisme, feitelijk gevolgtrekkingen die uit het verband getrokken zijn. Bijvoorbeeld een onjuiste aanname als; 'doordat we flink geïnvesteerd hebben in sub-systemen om resiliënt te worden, zijn we als geheel

dus ook resiliënt geworden'. Maar hij waarschuwt ook voor normatieve resilience. Het soort management waarbij human error (de bad apple theory) weer geïntroduceerd wordt en waarbij al snel een *afvinkcultuur* kan ontstaan.

Hij besluit zijn betoog dat resilience geen stairway to heaven is, maar dat we het wel nodig hebben. Zijn boodschap is; onderzoek het en blijf kritisch. Zoek de balans tussen voorbereiden & preventie enerzijds en aanpassen & handelen (improviseren) anderzijds.



Met deze verwachte kritische noot op zak begeven wij ons richting lunch (waar we overigens gelegenheid hebben om het onderwerp nog verder met hem uit te diepen door een uitgebreid interview ! 😊).

Het gebruik van controle hefboomen

Na de lunch volgt de keynote spreker Ian McCarthy, die een presentatie met de titel "*Managing risk and resilience: A levers of control approach*" verzorgt. Het valt ons overigens op dat zowel Busch als McCarthy engineers zijn. Zou een technische achtergrond, met bijbehorende technische manier van redeneren soms van pas komen in het safety-/resiliencedomein?

McCarthy begint zijn betoog met de stelling dat resilience over perspectief gaat. En dat kan dus verschillen. Niet alleen tussen organisaties, maar ook tussen domeinen. Denk aan financieel perspectief, beveiligingsperspectief, veiligheidsperspectief, enz. McCarthy heeft een meer systemische benadering als presentatieopzet. Als theoretisch kader gebruikt hij de vier controle hefboomen van Robert Simons:

- | | |
|------------------------|--|
| 1. Belief systems | Ontwikkel visie, normen en waarden |
| 2. Boundary systems | Maak duidelijk wat aanvaardbaar is en wat niet |
| 3. Interactive systems | Promoot en investeer in leren en innoveren |
| 4. Diagnostic systems | Het meten van de prestaties van risicomanagement |

Als je een sterk diagnostisch en 'belief' gedreven systeem hebt heb je ook sterke boundaries nodig. De balans tussen de vier elementen maken hoe resiliënt je bent. McCarthy drukt ons op het hart

dat hoe sneller je processen wijzigen, hoe sneller je je moet aanpassen. Ook hij benadrukt het belang van balans tussen planning en reageren, tussen aanpassen en proactief handelen.

De rode lijn

We zien een aantal overeenkomsten in opvattingen tussen Busch en McCarthy:

- Resilience is aanvullend op het klassieke risicomanagement;
- en is afhankelijk van perspectief;
- kansdenken is van ondergeschikt belang;
- resilience is moeilijk af te bakenen;
- resilience is context- (en snelheids)afhankelijk.

Aangezien de golven toch komen, hebben we deze dag een aantal bruikbare lessen ontvangen om te leren surfen. Zwarte zwanen zien we tijdens het surfen wellicht ook nog wel voor of langs zij ons zwemmen, maar wij zijn voorbereid.

Door Michael de Kock en Ludolf Prins
Master Risicomanagement 9