

'No Risk No Fun Over de evenwichtsbalk durven lopen van durven doen en beheersten van risico's'

Dorien van der Heijden



Innoveren heeft altijd risico's in zich. Is er een markt voor ons idee? Hoe gaan concurrenten reageren?

Maar ook vragen als: 'Kunnen we waarmaken met we beloven?'

Iedereen die betrokken is bij het realiseren van vernieuwingen en van verandering in de organisatie moet omgaan met risico's en het veelal risiconemende of -mijdende gedrag van de verschillende stakeholders. Van risico's bestaat echter geen rationeel en eenduidig begrip, evenals van risicobeheersing. Risico's gaan over wat er in de toekomst kan gebeuren. In bepaalde gevallen zijn deze risico's heel duidelijk te benoemen.

Het risico dat Alex Honnold neemt bij het free solo beklimmen van El Capitan is duidelijk, als het mis gaat dan valt hij dood. Hoe groot de kans daarop is, is echter niet eenduidig. Door minutieuze voorbereiding en het klimtalent van Alex neemt de risico dat het fout gaat sterk af. In veel andere gevallen is vooraf niet heel duidelijk wat er kan gebeuren en welk risico dat betekent, zelfs niet of wat er gebeurt een risico of een kans oplevert. Tijdens de Yellow Cats sessie zijn drie verschillende verhalen verteld die alle drie waardevol zijn bij het over de evenwichtsbalk durven lopen van durven, doen en beheersen van risico's.

Meer zicht krijgen op de toekomst

Freedomlab is een denktank die organisaties helpt om meer zicht te krijgen op de toekomst. Hun missie is: 'to understand change to navigate the future'. Ze werken hierbij in vier stappen: signaleren van 'weak signals', verwerken tot 'frameworks of change', vertalen naar 'extreme scenario's' waarbij de focus ligt op die zaken waarvan de waarschijnlijkheid dat ze gebeuren klein is, maar als ze gebeuren de impact heel groot is (zwarte zwanen). Als vierde stap definiëren ze vanuit deze scenario's 'opportunity spaces'. Op deze manier bieden ze organisaties handvatten om in te spelen op zogenaamde 'systeem risico's'.

Brandend verlangen en een degelijk proces

De beklimming van El Capitan zonder hulpmiddelen verfilmd in de documentaire Free Solo is bijna de belichaming van het nemen van risico. Een groot, in de ogen van de meesten te groot risico. Maar Alex is niet onbezonnen te werk gegaan. Free Solo biedt vier waardevolle inzichten:

- Het begint bij het verlangen een duidelijk doel te bereiken.
- Organiseren van steun door mensen met verschillende capaciteiten en perspectieven te betrekken bij het project.

- Degelijke voorbereiding, oefenen en experimenteren, klein beginnen en zo stap voor stap verder komen. Dit is de fase van het harde werken. Iedere dag weer doorzetten, oplossingen zoeken en niet opgeven.
- Kunnen omgaan met het feit dat hoeveel je ook oefent en voorbereidt, als je echt gaat, weet je nooit zeker wat er gebeurt.

Dit laatste punt is cruciaal; dan pas blijkt in hoeverre iemand of een organisatie echt bereid is een risico te omarmen om het doel waarnaar verlangd wordt, te bereiken. Dan gaat het erom dat er vertrouwen is in de opgedane ervaring en dat de wil om te winnen groter is dan de angst om te verliezen. Veranderen vraagt per definitie omgaan met onzekerheid. Dit schuurt met het feit dat in veel organisaties managers geacht worden om de antwoorden te hebben voor de organisatie.

Hierbij helpt om te beseffen dat in organisaties vaak alleen wordt gekeken naar de risico's van handelen, niet naar de risico's van niet handelen.

Framing van risico's

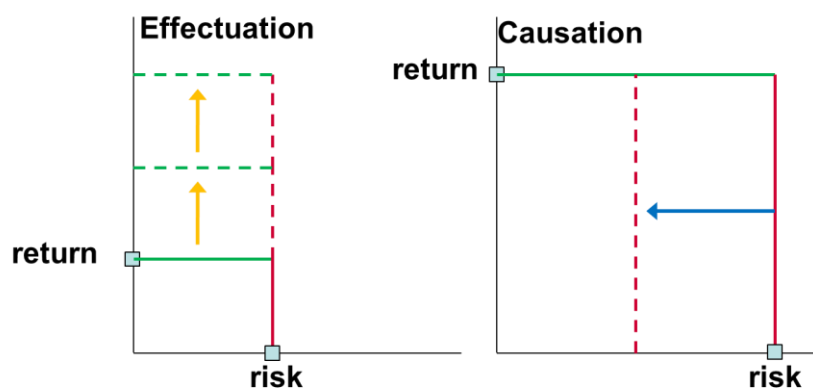
Zoals bij alles kun je ook bij risico's vanuit verschillende perspectieven kijken. Door te wisselen van perspectief ontstaan andere inzichten, zoals lector Arie de Wild ons heeft laten zien. Onderstaand staan een aantal perspectieven kort beschreven.

Causation versus effectuation

Causation is oorzaak-effect denken (zie onderstaande figuur). Concreet: je stelt een doel, brengt dan in kaart welke risico's er zijn om dit doel te bereiken en hoe groot die zijn en gaat dan maatregelen nemen om deze risico's beperken.

Effectuation is daarentegen denken vanuit het maximaal te nemen risico en vandaaruit bepalen welk doel dan bereikt kan worden, om vervolgens maatregelen te nemen om zonder het risico te vergroten wel het te bereiken doel te verhogen. Effectuation werkt met 5 principes:

- Bird in the hand principle: begin met je middelen
- Affordable loss principle: bepaal aan de voorkant wat en hoeveel je mag verliezen.
- Crazy quilt: partnerships vormen
- Lemonde principle: leren van fouten
- Pilot in the plane principle: jij bepaalt mede de toekomst



Het combineren van de waarde van causal en effectual thinking biedt handvatten om de veerkracht van een organisatie te vergroten.

- Causal thinking: doel bepaalt de middelen, manager de regels
- Effectual thinking: middelen bepalen de doelen, ondernemer het spel
- Combinatie: plan voor onzekerheid, acteer en reageer, werk met spelregels

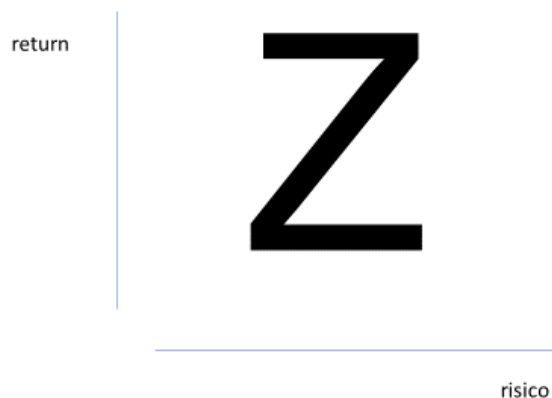
Daarbij helpt het om de directie of manager als interne klant te zien en te denken vanuit dienst perspectief: hoe ziet zij of hij de risico's en de opbrengsten?

Keuzes maken in een onzekere toekomst

Uit veel verschillende onderzoeken blijkt keer op keer dat bepaalde keuzepatronen veel voorkomen als er onzekerheid in het spel is. Enkele relevant inzichten:

- Als iets in de toekomst plaatsvindt, zijn mensen meestal bereid om meer risico te nemen dan als het nu plaatsvindt. We willen nu meteen bevrediging, ook al krijgen we iets minder dan als we even wachten en bij iets wat in de toekomst gaat gebeuren zeggen we nu wel bereid te zijn om dan te wachten op een hoger resultaat.
- De context bepaalt of we risicomijdend of risicozoekend zijn. In de context van verlies zijn mensen bereid meer risico te nemen dan in de context van winst. Met andere woorden we willen behouden wat we hebben en zijn bereid te gokken om ons verlies eventueel te beperken.
- We zijn verliessavers, verliezen wegen zwaarder dan winsten.
- Als we denken in de toekomst gaan we er impliciet vanuit dat wat we nu hebben we dan ook nog hebben. Maar de wereld van nu is niet de wereld van morgen.

Het spelen met de verschillende perspectieven biedt ruimte bij het presenteren en bespreken van risico's. Een belangrijk startpunt is inzicht in de voor de verschillende stakeholders relevante risico's. Vergeet daarbij niet het 'organisatiegeheugen' en neem ervaringen uit het verleden mee in de analyse.



Typisch risico/return profiel van een organisatie. Het begint bovenaan de Z. Grootste plannen met prachtige business cases, die op het moment van realisatie ineens risicovoller zijn. En ertoe leiden dat de organisatie in de beheermodus schiet, het risico wil minimaliseren, maar daardoor ook de innovatie om zeep helpt. Een situatie van zero risk en zero return; wat uiteindelijk natuurlijk leidt tot geen return en veel risico. Niet handelen is immers in veel gevallen net zo, zo niet riskanter, dan innoveren.

[Klik hier voor meer informatie over de onderwerpen/bijeenkomsten in 2020 van de yellowcats](#) of mail naar km@yellowcats.nl