

## Het managen van de mens kant van risico

*Hoe kun je een gezonde risicocultuur versterken?*

Door: Carlos Estarippa



Geïnspireerd op het artikel van McKinsey&Company (Krivkovich, A. & Levy, C. (2013, May). Managing the people side of risk, <http://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/managing-the-people-side-of-risk>) wil ik een beknopte Nederlandstalige samenvatting geven.

De aandacht voor risicomanagement is de laatste jaren door de financiële crisis enorm toegenomen. Er is geen bestuurder of toezichthouder die niet wil voorkomen dat zij te maken krijgen met een crisis die leidt tot waarde vernietiging, reputatieschade of zelfs het omvallen van de onderneming. Meer doordachte risico-gerelateerde processen en structuren zijn ontwikkeld om tijdig fraude, operationele fouten en veiligheidsrisico's te signaleren. Echter, het managen van risico met processen en structuren is slechts een deel van het verhaal. Crises en risico's kunnen zich blijven voordoen als er geen aandacht wordt besteed aan het gedrag en de attitudes van mensen. Een gezonde risicocultuur richt zich op de attitudes en gedrag en de manier waarop deze invloed uitoefenen in de dagelijkse praktijk. Hoe is de interactie in directieteams, hoe worden besluiten genomen, hoe wordt er met afwijkende meningen omgegaan, wat is de dominante leiderschapsstijl? Dat zijn belangrijke vragen als je kijkt naar een cultuur van een onderneming.

Een sterke risicocultuur betekent niet dat er minder risico's genomen worden maar dat er effectief wordt omgegaan met risico's. Een onderneming kan naast teveel risico ook te weinig risico nemen. Nieuwe business ontwikkelen, nieuwe markten betreden brengt risico met zich mee, iets dat ondernemingen met een ineffektieve risicocultuur zelfs mogelijk te weinig kunnen doen.

Het volkomen uitsluiten van risico is geen haalbaar perspectief, uitgangspunt is dat het in de basis mogelijk is om een cultuur te creëren die het moeilijker maakt om naar aanleiding van een gebeurtenis of een overtreder de onderneming in gevaar te brengen.

### **Kenmerken van een sterke risico cultuur**

Effectieve risicomangers zijn snel in het adresseren van risico binnen de onderneming en doorbreken zo nodig belemmerende bestuurlijke mechanismen. Ze koesteren een cultuur waarin het erkennen van risico een basishouding is. Ze moedigen transparantie aan waardoor vroege signalen eerder gezien worden en ze versterken respectvolle omgang met interne controle, zowel bij het ontwerpen als bij het toepassen hiervan.

## **Erken risico**

Het vraagt een zeker zelfvertrouwen om risico's te erkennen. De basishouding om risico's te erkennen, te identificeren en, ook als het slecht nieuws is, te managen, vergt durf en moed. Het verschil tussen organisaties waarin risico erkent wordt en organisaties waarin dit niet gebeurt is groot. In de ene organisatie wordt actief met risico omgegaan en is het credo; als we het zien, identificeren en beoordelen, dan kunnen we het, zelfs als het slecht nieuws is, managen. In een andere organisatie kun je een risicomijdende cultuur waarnemen waarbij het credo is om uit de problemen te blijven door de omliggende procedures te volgen en mee te bewegen met de meerderheid. Er is angst om de slechte boodschap te brengen, er is hoop dat het over zal waaien. Angst is aanleiding om risico uit de weg te gaan, overmoed kan aanleiding zijn om dit te negeren.

## **Stimuleer transparantie**

Managers die ervan uitgaan dat hun organisatie gediend is met openheid, hier zelfs hun voordeel uit kunnen halen, zijn meer geneigd informatie over eventuele risicovolle gebeurtenissen of opkomende zaken te delen. Dit zorgt voor een tijdig signaleren en behandelen van issues. Het mobiliseren van de organisatie om risico's te analyseren en te behandelen, als het nodig is tot op het niveau van Raad van Bestuur, zorgt voor een tijdige behandeling van risico's. Een kritische basishouding vragen van je medewerkers, actief tegengeluid organiseren helpt om scherp te blijven op eventuele risico's.

In organisaties waar risico's worden ontkend of waar ontmoedigd wordt deze bespreekbaar te maken, komen mensen pas in actie als het niet meer mogelijk is om het nog langer uit de weg te gaan. Gebrek aan transparantie kan ook onbedoeld ontstaan door een overmatig accent op competitief gedrag. Als kennis als macht wordt gezien zal er minder snel gedeeld worden en kan er een cultuur ontstaan waarin het mobiliseren van hulp als gezichtsverlies wordt ervaren.

Actief op zoek gaan naar informatie en inzicht over risico's kun je versterken door iedereen mede verantwoordelijk te maken om potentiële issues te adresseren. Bijvoorbeeld door het overleg te starten met discussie over eventuele lopende risicovolle zaken. Kleine, eenvoudig te adresseren issues kunnen snel worden opgelost en grotere zaken kunnen uitgebreider besproken worden en zo nodig opgepakt door hoger management.

## **Zorgen voor respect voor risico's**

Toe zien op goede naleving van afspraken over gewenst gedrag is beter dan moeten reageren op groeiende risicovolle situaties. Te weinig toezicht op naleving laat een organisatie in het duister tasten en voorkomt vroegtijdige signalering. Te veel regels en procedures zijn een minstens zo groot probleem. De denkfout is dat meer regels automatisch leidt tot een strakker risicomanagement. Te veel regelgeving zet de prestaties onder druk en nodigt uit tot het omzeilen van regels en afspraken of kan leiden tot het moeten kiezen uit tegenstrijdige regelgeving. Hiermee wordt de deur opengezet om, afhankelijk van de werkpraktijk, naar eigen keuze de regels toe te passen en het respect voor de gemaakte afspraken te laten varen. In een organisatie met een effectieve risicocultuur is er respect voor regels en zijn de regels zodanig ontworpen en ingericht en dat zij ondersteunend werken op de gewenste prestaties van de organisatie.

## **Bouwen aan een effectieve risicocultuur**

Het veranderen van een cultuur vraagt geduld en vastberadenheid. Een lange termijn agenda met twee agendapunten: het werken aan consensus bij hoger management en het blijven bewaken over de tijd.

### *Het vinden van consensus over cultuur*

Het verkennen en met elkaar eens worden van de zwaktes in de huidige cultuur en het verhelderen en definiëren van de gewenste cultuur is geen eenvoudige zaak. De top van de onderneming heeft hier een leidende rol in te spelen. Het terugbrengen van deze verkenning naar vier of vijf kernuitspraken of –waarden is de volgende stap. Als er consensus is over de kernwaarden kunnen deze vertaald worden naar de operationele activiteiten en werkprocessen. Hoe geven we vorm aan de kernwaarden in de manier waarop besluiten genomen worden, de wijze waarop we leidinggeven, de manier waarop we samenwerken en hoe belonen we het gewenste gedrag.

### *Het bewaken over de tijd*

Cultuur is een dynamisch begrip, houding en gedrag vragen een blijvende inspanning op langere termijn. Wisselend leiderschap, een nieuwe strategie, nieuwe marktomstandigheden, kunnen deze lange termijn agenda onder druk zetten of doen verwateren. Directies hebben een belangrijke verantwoordelijkheid om dit op de agenda te blijven zetten. Jaarlijks terugkerende checks & balances, periodieke reviews, vele soorten van informatie kunnen hierbij helpen. Het slim gebruiken van bestaande data en het creëren van overzicht met behulp van relevante indicatoren helpen hierbij.

Een tekort aan risicobewustzijn leidt tot problemen. Maar het is te eenvoudig om aan te nemen dat een grondige set van risico-gerelateerde processen en structuren voldoende is om een nieuwe crisis te voorkomen. Organisaties kunnen er niet vanuit gaan dat een gezonde risicocultuur vanzelfsprekend ontstaat. Bestuurders en leiders zullen een gezonde risicocultuur actief moeten vormgeven en moeten sturen op het realiseren hiervan in de dagelijkse praktijk. Het doorgronden van werkstijl, besluitvorming, groepsdynamica en leiderschap op onderliggende houding en gedragspatronen is een even spannende als noodzakelijke focus om de mens kant van risico te managen.

### *Geraadpleegde literatuur*

- ✚ Krivkovich, A. & Levy, C. (2013, May). **Managing the people side of risk.**  
[www.mckinsey.com/business-functions/risk/](http://www.mckinsey.com/business-functions/risk/)

Carlos Estarippa is Organisatie Psycholoog en werkt actief aan het versterken van een gezonde risicocultuur.

Meer info: [www.estarippaconsultancy.nl](http://www.estarippaconsultancy.nl)

Email: [carlos@estarippaconsultancy.nl](mailto:carlos@estarippaconsultancy.nl)

