

IPMA Veerkrachtbeleid

Waarom je als veerkrachtig team géén grote
en méér kleine risico's moet nemen

29 mei 2024

1

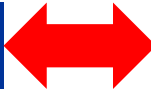


2

Doel: meervoudig leren

'De Ingenieur' – zoekt een oplossing

- Inhoudelijk wereldbeeld
- Gesloten systeem
- Problemen oplossen
 - Hoe fixen we het?
 - Als het urgent is
- Oog voor:
 - Vakmanschap, actie
 - Positie
 - systeemwereld



'De tuinier' – zoekt samenhang en groei

- Sociaal wereldbeeld
- Open systeem
- Vraagstukken hanteren
 - Hoe gaan we met elkaar om?
 - Als het belangrijk is
- Oog voor:
 - Twijfel, reflectie
 - Relaties
 - leefwereld



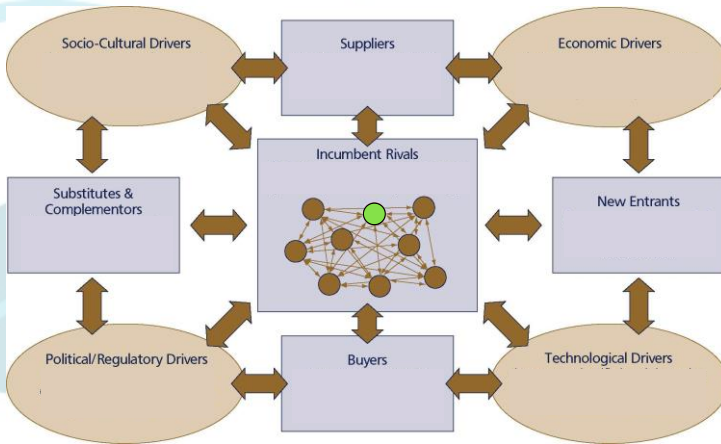
3

Programma

1. Een introductie in onvoorspelbaarheid, complexiteit en onzekerheid
 2. Over Nassim Nichols Taleb en Antifragiliteit
 3. Begripsverduidelijking Fragiel – stabiel – antifragiel
 4. Ontwerpgereedschap voor risicobeheersing
 5. Hoe je dit kunt toepassen in je eigen project of programma
 6. 'Veerkrachtig leiden' bij Veerkraft College
- EIND

4

1. Het krachtenveld rondom de organisatie



Ref: Michael Porter,
Bob de Wit

5

Complexiteit



TAM (*TAMED*)
Scheidbaar,
reduceerbaar,
eendimensionaal,
doelgericht

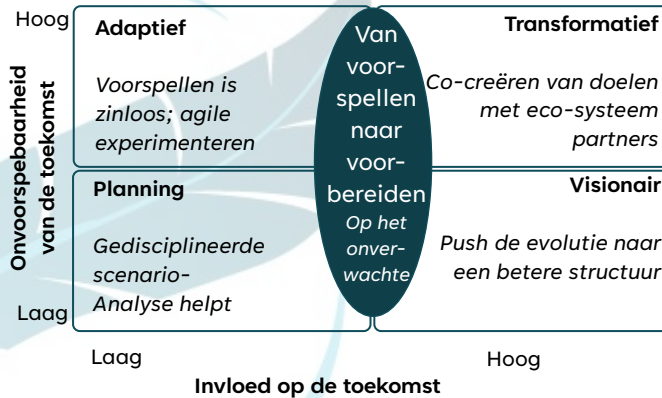
or

WILD (*WICKED*)
georganiseerde
complexiteit

6

Onvoorspelbaarheid

Bron: Environmental uncertainty (2012),
foresight and strategy, R. Vecchiato

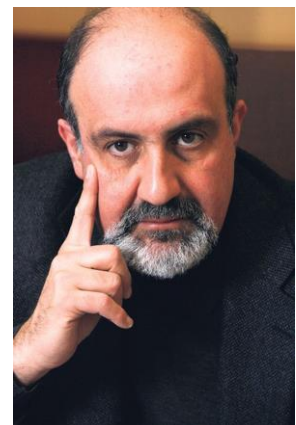


- Hoe herkenbaar is deze inleiding in strategie vorming voor jou?
- Hoe relevant is dit voor jouw project?

7

2. Nassim Nicholas Taleb

- Levant
- Sorbonne
- NY Stock Exchange - Wall Street
- Risico's en onwaarschijnlijkheid
- The Black Swan / de zwarte zwaan. De impact van het hoogst onwaarschijnlijke
- Professor New York, London, Oxford
- Kans, waarschijnlijkheid, risico en kwetsbaarheid



8

De zwarte zwaan

- De neiging om onzekerheid te onderschatten
- We kunnen de zwarte zwaan niet voorkomen en we zullen altijd blijven denken dat we dat wel kunnen.



- 9/11
- bankencrisis van 2007
- de kernramp in Fukushima
- het Brexit-referendum
- Verkiezing van Donald Trump
- Covid-19
- Invasie van Oekraïne

3. Antifragiliteit begripsverduidelijking

Fragiel



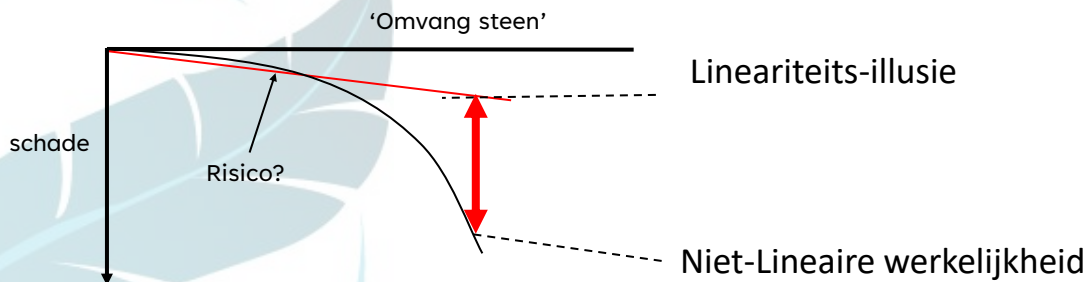
Robuust



Antifragiel

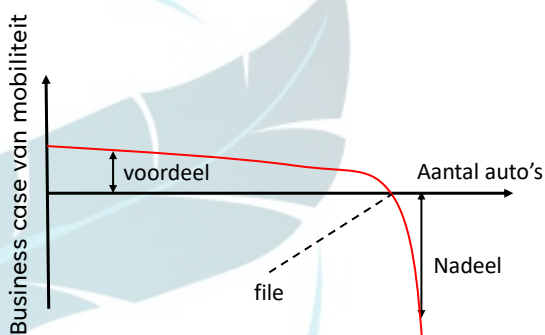


Niet-lineariteit en de Zwarte Zwaan



11

Niet-lineariteit en optimalisatiestreven



- Overgeoptimaliseerde, redundantieloze, overbelaste systemen
- Metafoor voor de bureaucratie
- Alleen oog voor proces?
- Waar is de optionaliteit?

12

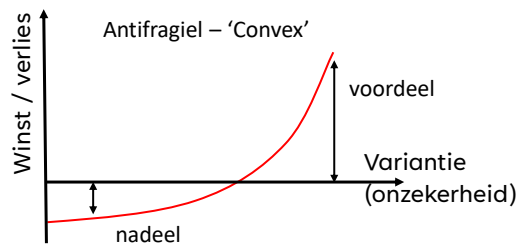
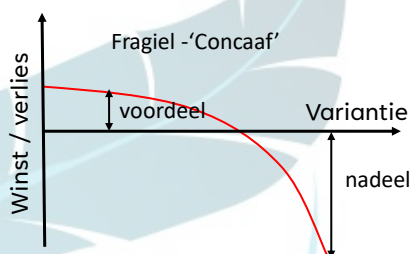
Interventiepatronen

(Kunnen we dit ook omdraaien?)



13

Kunnen we dit omdraaien?



14

De VUCA- wereld

- Mensen zijn flexibel; processen en cultuur niet (Christensen, 1997)
- Mensen raken niet uitgeput van druk, maar wanhopig van het onvermogen om te veranderen (de Sitter).
- Investeren in procesverbetering en cultuurontwikkeling lijkt niet rationeel (groot nadeel, onzeker voordeel)
- Velen stellen uit, nemen kort voordeel en hopen dat het lange nadeel meevalt (N.N. Taleb).



Co-evolutie in business ecosystemen

(James F. Moore)



4. Ontwerpgereedschap voor risicobeheersing

1. Taleb (2011)

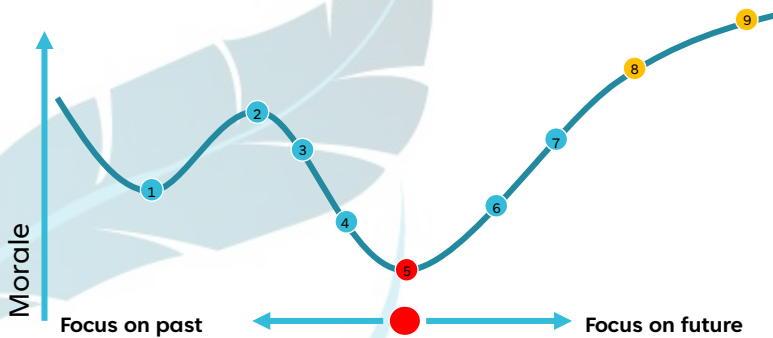
1. Redundantie
2. Lokaal organiseren
3. Blootstellen aan uitdagingen
4. Betrokkenheid (skin in the game)
5. Prutsen
6. Optionaliteit
7. In charge; niet in control

2. Ralph Stacey (1993)

1. Speling creëren
2. Nieuwe perspectieven op controle
3. Stel het bedrijf bloot aan uitdagende situaties
4. Ontwerp het gebruik van positiemacht
5. Organisatieleren stimuleren
6. Ambigue uitdagingen i.p.v. doelstellingen
7. Zelforganiserende teams aanmoedigen
8. Meerdere culturen stimuleren

Veerkracht en antifragiliteit

Ref: Contrepolis, Kübler- Ross



1. Tegenslag
2. bagatelliseren
3. Onderhandelen
4. Emoties: boos, depressief
5. Keerpunt ervaren
6. Experimenteren
7. Betekenis geven
8. Leren
9. Integreeren

19

Definitie veerkracht

Ref: APA, Rockefeller Foundation

Veerkracht is het proces en resultaat van succesvolle aanpassing en zelfs groei onder moeilijke of uitdagende externe of interne eisen of situaties, vooral door mentale-, emotionele-, gedrags- en structuur-flexibiliteit van mensen, teams, organisaties, systemen en gemeenschappen.

Veerkracht kan worden ontwikkeld.

Een aantal factoren versterken het aanpassingsvermogen, waarvan de belangrijkste zijn:

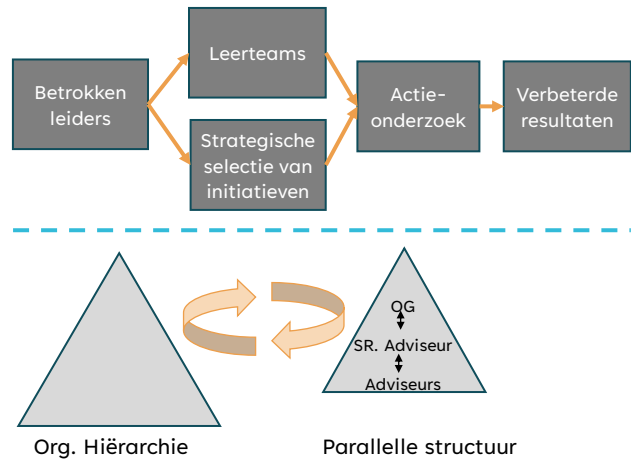
- **IK** individuele veerkracht - Hoe jij en anderen de wereld waarnemen en ermee omgaan
- **WIJ** sociale veerkracht - De beschikbaarheid en kwaliteit van relaties en netwerken
- **HET** operationele veerkracht - Specifieke coping strategieën

20

Structuur om veerkracht te ontwikkelen

- Zorg voor betrokken leiders
- Richt een parallelle (hulp) structuur in om leerervaringen te borgen

Ref: Schröder, 2008, Six Sigma: definition and underlying theory



Werkvormen

‘betekenisvolle gesprekken in leerteams’

Verbeterend leren Productinnovatie	Herkaderen Procesinnovatie	Transformeren Sociale innovatie
Inhoud (HET)	Inhoud+ proces (HET + WIJ)	Inhoud + proces + beleving (HET + WIJ + IK) (‘integraal’; sociotechniek)
Kwantitatief Onderzoek	Kwalitatief onderzoek	Actie-onderzoek
Aanpassen en verbeteren van het bestaande	Vernieuwen op hetzelfde fundament	Een ander perspectief (bijvoorbeeld minder arbeidsdeling)
Top-down / lijn	Center-out / project	Bottum-up / netwerk

Leiderschap: een deel van het vraagstuk



- Verschillende meningen kunnen een oplossing belemmeren
- Iedereen kan ook een deel van de oplossing van het vraagstuk zijn.
- Samen op zoek naar mogelijkheden om problemen, vraagstukken vanuit verschillen aan te pakken. (Lencioni, 2017)

5. Toepassing

Waarom je als veerkrachtig team géén grote en méér kleine risico's moet nemen

- Waarover heeft mijn verhaal ja aan het denken gezet?
- Wat betekent dit voor je rol?
- Wat zou je je team toewensen?

Meer weten?

Maarten@veerkrachtcollege.nl

06-50819705

[linkedin.com/in/maartendewinter/](https://www.linkedin.com/in/maartendewinter/)
[Veerkrachtcollege.nl/artikelen](https://veerkrachtcollege.nl/artikelen)

