

Risicosignalering

Implementatie van RedTeams

360foresight

Ben jij voorbereid op verandering?

De wereld om ons heen verandert continu. Soms lijkt die verandering snel te gaan, soms geleidelijk; soms verwachten we verandering, maar veel vaker worden we erdoor verrast. Denk aan de Arabische lente, de Brexit en het presidentschap van Donald Trump: stuk voor stuk onverwachte gebeurtenissen die grote gevolgen bleken te hebben. Wie zich op de toekomst voorbereidt, krijgt meer grip op veranderlijkheid en de onzekerheden die gepaard gaan met die verandering (Smith & Dubois 2010). Het stelt je in staat met (nieuwe) risico's om te gaan.

Organisaties die oog hebben voor verandering hebben voorsprong op organisatie die dat niet doen, omdat zij:

- Beter om kunnen gaan met onzekerheid en complexiteit
- Beter weten wat zij nog niet weten en vroegtijdig onderzoek kunnen doen
- Beter voorbereid zijn op onvoorziene gebeurtenissen
- Kansen beter weten te benutten en negatieve effecten kunnen voorkomen
- Beter weten hoe te investeren en daarmee hun doelmatigheid vergroten

Risicosignalering verbreedt het gezichtsveld van de organisatie

Organisaties zijn vaak geneigd om 'van binnen naar buiten' te kijken ('Waar willen we heen en hoe zorgen we dat we daar komen?'). Risicosignalering volgt een andere denkrichting, namelijk 'van buiten naar binnen'. Het gaat dan om de vraag: 'welke (nieuwe) ontwikkelingen komen er op ons af en wat betekent dat voor onze organisatie?'. Risicosignalering is een methode gericht op het verkrijgen van inzicht in kansen en (nieuwe) risico's die in het verschiet liggen. Het zichtveld van organisaties ten aanzien van relevante ontwikkelingen wordt verbreed (meer 'perifeer zicht') door nieuwe informatie te verzamelen en andere verbanden te leggen.

X	X	O
X	O	O
X	O	X

X	X	O
X	O	O
X	O	X

Hoe doe je dat dan?

Bij risicosignalering ga je op zoek naar mogelijke voorbodes van een ander verloop van

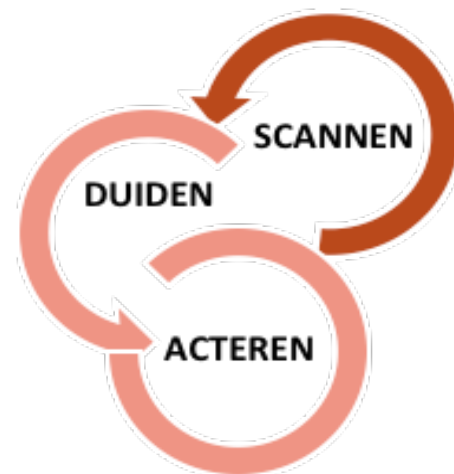
Risicosignalering

360foresight

ontwikkelingen. Deze kunnen op verschillende manieren worden opgespoord. Bijvoorbeeld via zogenaamde ‘kritische factoren’ en ‘noodzakelijke voorwaarden’: de omstandigheden waaronder ontwikkelingen een ander verloop kunnen krijgen. Of via zogenaamde ‘zwakke signalen’. Een zwak signaal bestaat uit inhoudelijke slecht gedefinieerde, ongestructureerde informatie over één of meer gebeurtenissen die op verandering kunnen wijzen. Het gaat om informatie die gewoonlijk wordt genegeerd of verkeerd wordt uitgelegd (Dammers et al. 2013). Door deze informatie door een andere bril te bekijken of door het in verband te brengen met andere informatie, kan het worden herkend als een mogelijke voorbode van een significante, nieuwe trend of ontwikkeling (Schoemaker & Day, 2009).

Risicosignalering is een iteratief proces met drie stappen

Het proces van risicosignalering bestaat uit verschillende activiteiten: het scannen van signalen, het duiden van signalen en het acteren op basis van verkregen inzichten. Dit is geen lineair, maar een cyclisch en iteratief proces.



Scannen van signalen (long list)

Voor het scannen van signalen kan gebruik worden gemaakt van verschillende informatiebronnen, zoals:

- Bestaande studies (big data-analyses, superforecasting, horizonsscans, scenario-studies);
- Signalen die zijn verzameld door signaleringssteams van andere organisaties;
- Interviews met bijvoorbeeld creatieve deskundigen en startup ondernemers;
- Signalen die worden opgevangen binnen de organisatie (Raad, onderzoekers, ondersteunend personeel), bijv. als bijvangst van lopende onderzoeken, conferenties, gesprekken met mensen uit het veld;

Risicosignalering

360foresight

- Signalen uit het nieuws (kranten, documentaires, social media, newsfeeds, vaktijdschriften, etc.);
- Signalen uit de directe omgeving van de organisatie (eigen netwerk) die kunnen fungeren als 'extended eyes and ears' van de organisatie.

Er ontstaat zo een (digitale) longlist van uiteenlopende signalen die kunnen worden gecategoriseerd op basis van schaalniveaus, de sectoren of domeinen waar het signaal betrekking op heeft. Het scannen van signalen is idealiter een continu doorlopend proces.

Duiden van signalen (short list)

Deze longlist kan vervolgens worden teruggebracht tot een shortlist van signalen die het meest relevant zijn voor de organisatie. Relevantie kan op verschillende manieren worden bepaald, zoals:

- De mate van vernieuwing (weinig genoemd, nog niet op het vizier)
- De mate van onzekerheid
- De mate van impact
- De mate van plausibiliteit (is het denkbaar, is het een sterk of zwak signaal?)
- De relatie tussen signaal en trend

- De snelheid van verandering
- De tijd tussen signaal en doorbraak
- Aanpassingsvermogen

De selectie van signalen kan vervolgens worden uitgewerkt. In deze uitwerking is aandacht voor de beschrijving van onder meer:

- Kritische factoren en noodzakelijke voorwaarden waaronder een bepaalde ontwikkeling of gebeurtenis zich zou kunnen voordoen
- De eventuele relatie en samenhang met andere signalen, trends en/of mogelijke gebeurtenissen
- De mogelijke effecten, veronderstellende dat de (onzekere) ontwikkeling zich op een bepaalde wijze voltrekt
- Uiteenlopende scenario's van waaruit de signalen kunnen worden gesignaleerd en geduid.

Acteren op basis van de signalen

Aan de beschrijving van signalen kunnen vervolgens inzichten, boodschappen en acties worden ontleend, zoals:

- Het selecteren van belangrijke ontwikkelingen voor de onderzoeksagenda (onderwerpen die in de toekomst belangrijk kunnen

Risicosignalering

360foresight

- worden en waar we meer over willen weten)
- Het monitoren van belangrijke indicatoren en voorwaarden van verandering, zodat op het moment dat een signaal significant lijkt te worden alsnog hierop kan worden geacteerd
- Het informeren van relevante partijen binnen en buiten de organisatie over belangrijke inzichten
- Het vullen van een online signalen database
- Het aanpassen van de visie op de eigen organisatie

Implementatie van georganiseerde risicosignalering

Veel organisaties zijn reactief als het gaat om de omgang met verandering. Dit komt omdat het nadenken over de toekomst niet eenvoudig is. Daarbij is het nadenken over de toekomst weliswaar belangrijk, maar in het licht van andere werkzaamheden vaak niet urgent.

Hoe kunnen organisaties het proces van opsporen van signalen van verandering (en daarmee samenhangende kansen en risico's) implementeren?

Het signaleringsproces kan worden georganiseerd en daarmee geformaliseerd door bin-

nen de organisatie een zogenaamd *RedTeam*¹ te formeren. Dit team bestaat uit 3-7 mensen (afhankelijk van de grootte van de organisatie) uit verschillende afdelingen binnen de organisatie. Samen vertegenwoordigen zij zo veel mogelijk afdelingen, disciplines en achtergronden. Dit team verzamelt en integreert informatie en heeft een antenne voor nieuwe ontwikkelingen en nieuwe risico's.

Door deze nieuwe manier van denken en handelen draagt het team bij aan verbreding van het zichtveld van de organisatie ten aanzien van relevante ontwikkelingen en kan georganiseerde tegenspraak ('loyal opposition') binnen de organisatie worden georganiseerd. Het signaleren is echter niet alleen een taak van het *RedTeam*: gedurende het jaar registreren de teams signalen en zorgen zij ervoor dat anderen binnen hun eigen organisatie ook signalen gaan registreren.

Indien er gekozen wordt voor een pilotfase (bijvoorbeeld van een jaar), dan kan het *RedTeam* worden samengesteld uit mensen die worden opgeleid als interne trainers/coaches van het uiteindelijke *RedTeam*. Dit pilot-team doorloopt dan gedurende dat jaar alle signaleringsfasen met het doel kennis en ervaring op te doen ten aanzien van de methodologie, het

¹ Deze term is afkomstig van de Britse strijdkrachten. Red teams zijn 'parallele strijdkrachten', bestaande uit senior leidinggevers en ondersteunend personeel met de taak om tunnelvisie te voorkomen. Dit doen zij door alternatieve hypothesen te ontwikkelen ten aanzien van voorgenomen of vigerende strategische plannen (Schoemaker & Day 2009).

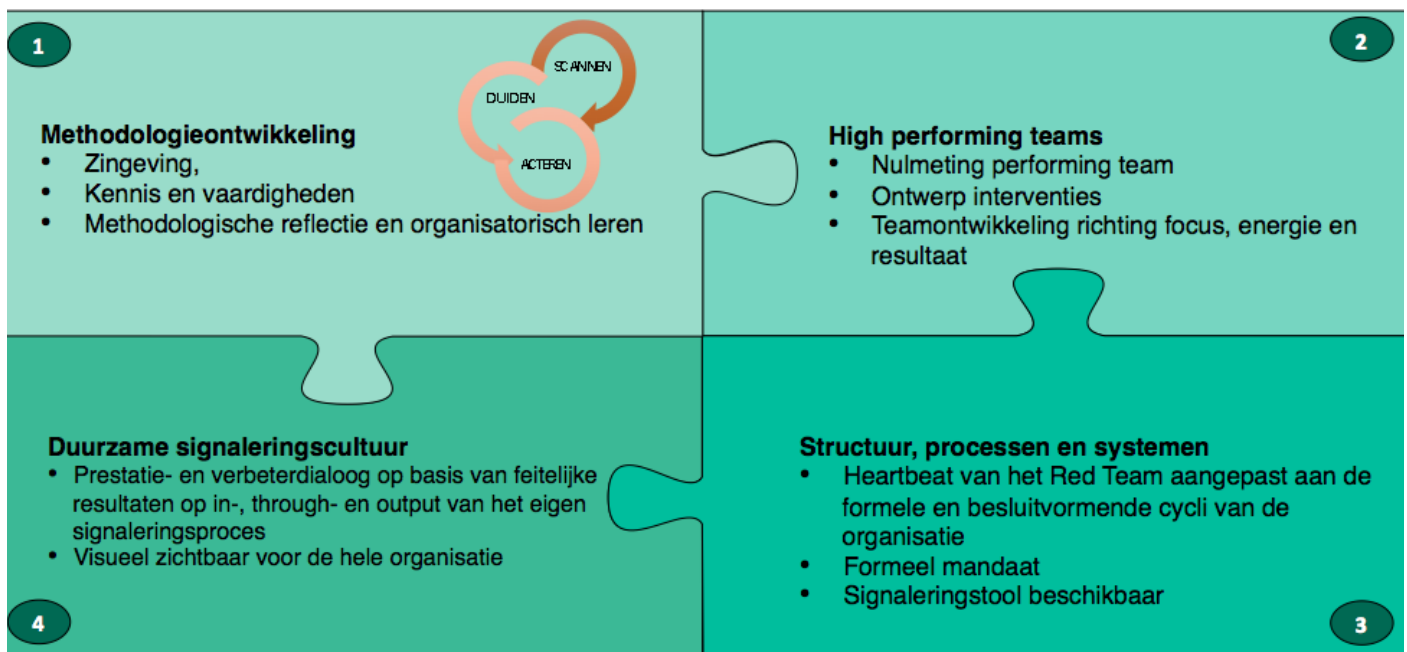
Risicosignalering

360foresight

opzetten van high performing teams, het borgen van een duurzame signaleringscultuur en het continu verbeteren van structuren, processen en systemen. Ook zal het *RedTeam* zich dat jaar bekwamen in het trainen en coachen van collega's.

Bij de implementatie van *RedTeams* wordt op vier onderdelen ondersteuning geboden, namelijk de Methodologieontwikkeling, High Performing team, Structuur, processen en systemen en Duurzame signaleringscultuur.

1. Methodologieontwikkeling: de *RedTeams* hebben meerdere keren per jaar – naar behoefte - een trainings- en/of werksessie, waarin aandacht is voor het waarom van het signaleren, methodologie en proces van het scannen, duiden en acteren en het bespreken van signalen. Wij ondersteunen het organisatorische leren en methodisch reflecteren. Op deze manier kan het toekomstgericht denken en handelen binnen de organisatie worden versterkt;



Risicosignalering

360foresight

wordt gekeken hoe het team functioneert en welke teamfrustraties de prestaties in de weg staan. Interventies om het team te coachen en te ontwikkelen worden op maat ingezet. Het doel is een team met focus, energie en meetbare resultaten (zie ook Lencioni 2009);

3. Structuur, processen en systemen: zonder een structuur dat het *RedTeam* ondersteunt, ontstaat er geen succesvolle implementatie. Daarom werken we met het team aan een heartbeat dat past binnen de formele en besluitvormende cycli van de organisatie. Daarnaast moet het formele mandaat van het *RedTeam* worden vastgelegd en werken we (in co-productie met het team) aan de beschikbaarheid van benodigde tooling;
4. Duurzame signaleringscultuur: signalering staat bij het *RedTeam* op het netvlies, maar is vaak niet de core van de dagelijkse bezigheden. Hoe behoudt het *RedTeam* zelf en hoe ontwikkelt het *RedTeam* in de organisatie een duurzame signaleringscultuur? Dit ondersteunen we door het inrichten van visueel prestatie management. Feiten worden zichtbaar gemaakt in de organisatie. En het team leert de dialoog te voeren over deze resultaten, zodat het in staat is zichzelf

te verbeteren en signalering duurzaam op de agenda van alle medewerkers van de organisatie te houden.

Een stap verder: risicosignalering in een community of practice

Door samen te werken met *RedTeams* van andere organisaties/netwerkpartners, ontstaat een Community of Practice (CoP) waarbinnen onderling informatie en ervaringen kunnen worden uitgewisseld. Door het werken binnen een CoP van risicosignalering wordt het zichtveld van de verschillende organisaties verder verruimd: signalen die door de ene organisatie niet worden opgepikt, komen mogelijk wel in het vizier van de ander.

Risicosignalering

360foresight

Over ons

360 Foresight is een consortium van vier ervaren toekomstverkenners: Susan van 't Klooster, Silke de Wilde, Erica Bol en Freija van Duijne. Wij zijn procesbegeleiders, trainers, sprekers, inspiratoren, scenariomethodologen, schrijvers en bloggers. Wij werken voor verschillende opdrachtgevers in de publieke en private sector en helpen deze organisaties om strategisch

naar de toekomst te kijken en daarmee meer grip te krijgen op de toekomst.

*Contact: Dr. Susan van 't Klooster |
susan@360foresight.nl | 06.1822 6913 |
www.360foresight.nl*



Risicosignalering

De Onderzoeksraad voor Veiligheid en risico-signalering

De Onderzoeksraad voor Veiligheid doet onafhankelijk onderzoek naar de oorzaken van rampen en ongevallen en tracht daarmee bij te dragen aan het verbeteren van de veiligheid van Nederland. Onderzoeken van de Raad starten (in de meeste gevallen) naar aanleiding van een voorval dat heeft plaatsgevonden. Deze ‘voorvalgebonden’ werkwijze maakt dat de Raad, als het gaat om het in kaart brengen van risico’s, vooral terugkijkt (namelijk ‘welke risico’s speelden er en hoe is er met die risico’s omgegaan?’). Het vooruitkijken naar risico’s die mogelijk in de toekomst een rol zouden kunnen gaan spelen maakt van oudsher geen onderdeel uit van het werkterrein van de Raad.

Hoewel de Raad zich in zijn onderzoeken niet richt op het in kaart brengen van mogelijke toekomstige risico’s en onzekerheden, maakt het nadenken over de toekomst wel degelijk onderdeel uit van het werk van de Raad. ‘De toekomst’ kan tijdens het werk van de Raad op verschillende momenten onder de aandacht komen, bijvoorbeeld:

- Wanneer de vraag ontstaat hoe stakeholders -gezien hun verwachtingen van de toekomst– zouden kunnen reageren op onderzoeken en aanbevelingen van de Raad. Inzicht in uiteenlopende verwachtingen ten aanzien van de toekomst kan helpen om beter bij de belevingswereld van betrokkenen aan te sluiten en beter te kunnen anticiperen op mogelijke reacties (de toekomst als onderdeel van een stakeholderanalyse, vergroten van diversiteit);
- Wanneer er (meer strategische) aanbevelingen moeten worden geschreven: in welk scenario bevinden wij ons nu? En wat als we terecht komen in een ander scenario: wat betekent dat dan voor de houdbaarheid van onze aanbevelingen?
- Wanneer inzicht verkregen moet worden in de wijze waarop het denken over onzekerheden en risico’s met betrekking tot de langere termijn: hoe is het denken over de toekomst in de sector of een organisatie verankerd? Hoe toekomstgericht is de sector of organisatie? Wie zijn de toekomstdenkers en in hoeverre gaan zij om met onzekere of nieuwe risico’s?
- Wanneer er nagedacht wordt over de onderzoeksprogrammering van de OVV: hoe zorg je ervoor dat je beter zicht krijgt op waar ophef over zou moeten zijn, maar nog niet is?

Wanneer mensen of afdelingen worden gevraagd om strategisch organisatorisch advies/het ontwikkelen van een visie voor de organisatie: wat voor type organisatie willen we zijn? Welke ontwikkelingen komen er op ons af en wat zouden we kunnen willen als organisatie? Wat is onze visie en hoe houdbaar is deze visie onder verschillende mogelijke toekomst?

Het denken over mogelijke toekomstige verandering is binnen de OVV, zoals bij veel organisaties, niet geformaliseerd of gesystematiseerd.

Hierdoor heeft het denken over de toekomst vaak een ad hoc karakter en is het afhankelijk van de individuele medewerker of en zo ja op welke wijze aandacht worden gegeven aan mogelijke verandering en daaraan verbonden risico’s (en kansen) die de toekomst in petto zou kunnen hebben.

Meerwaarde van risicosignalering voor de organisatie:

- Risicosignalering helpt om het zichtveld te verruimen en het strategisch vermogen van individuen en de organisatie te vergroten;
- Risicosignalering helpt bij de onderzoeksprogrammering omdat het inzicht geeft in mogelijke nieuwe risico’s. Door beter zicht op risico’s die op termijn een rol kunnen spelen, kan de OVV op proactieve wijze nieuwe onderwerpen formuleren voor de onderzoeksagenda. Risicosignalering kan ook helpen de bijvangst uit projecten beter te benutten, omdat er een duidelijke ‘postbus’ is waarin suggesties voor nieuwe onderzoeksonderwerpen kunnen worden gedeponeerd;
- Risicosignalering helpt bij de bottom-up sturing van onderzoek door het Bureau
- Risicosignalering is een manier om het ‘tegenderenken’ binnen projecten en de organisatie te organiseren;
- Deelname aan de CoP Risicosignalering helpt om het zichtveld van de organisatie nog verder te verruimen. Ook helpt het om het denken over de lange termijn verder te professionaliseren;
- Risicosignalering kan input bieden voor de formulering of aanpassing van de visie op de organisatie. Zijn we wel voldoende voorbereid op verandering? En zo niet, wat zouden we anders moeten of kunnen doen? Het kan aanleiding geven om de organisatie aan te passen aan veranderende omstandigheden.