



**“het Huis”**

Academie voor leiders veiligheidsregio's



School voor Politie Leiderschap

Een voorstel

## Management van verrassingen

*Een instrument ter ondersteuning*

door Maaïke de Graaf en Arno Korsten

### De risicosamenleving

Omgaan met risico's in een risicosamenleving vergt behalve leiderschap ook management van strategische verrassingen. Dat kan als leiders een sensor hebben om voortekenen te signaleren en te duiden. Er zijn instrumenten zoals een 'early warning system' om oog te krijgen voor signalen die aanvankelijk nog zwak zijn. Juist in de risicosamenleving is het van belang om relevante signalen op te pikken die anders onhoorbaar of onzichtbaar blijven. Dit is in een notendop het pleidooi dat Arno Korsten en Gerd Leers houden in de publicatie 'Inspirerend Leiderschap in de risicomaatschappij' (Utrecht Lemma, november 2005).

De leidinggevende die '**weak signals**' opspoort kan eerder maatregelen nemen tegen terreurdreiging, stroomstoringen of bijvoorbeeld voedselveiligheid. Het is niet nodig dat alleen een ernstige crises zoals in Enschede of Volendam een verandering brengt in bijvoorbeeld het handhaven, stellen de auteurs.

Management van strategische verrassingen of te wel preventief handelen is een belangrijk aspect in het werk van de veiligheidsregio. Reden voor de veiligheidsregio Limburg-Zuid om te overwegen dit onderwerp in een leertraject uit te werken in samenwerking met de Academie voor leiders in veiligheid 'het Huis' en de School voor Politie Leiderschap (SPL), dit ter ondersteuning van de veiligheidsregio.

Het voorstel is een experiment op te zetten voor een early warning system op maat van de veiligheidsregio onder begeleiding van prof. dr. Arno. F. A. Korsten, als hoogleraar bestuurskunde verbonden aan de Open Universiteit Nederland. Mogelijk resulteert dit in een bruikbaar instrument voor de veiligheidsregio.

De leiding heeft ook andere wensen ten aanzien van dit traject: het biedt een kans om buiten bestaande kaders te denken, open bronnen te benutten en een mogelijkheid voor de operationeel leidinggevenden uit de veiligheidsregio om samen te werken tussen de verschillende disciplines in de veiligheidsregio.

Iets meer over een 'Early warning system'. Dit heeft traditioneel een functie om in het kader van de kust- en rivierbeveiliging en de buitenlandse veiligheid bepaalde trends op te sporen ter beperking van de risico's. Maar daartoe is het niet langer beperkt. A.Korsten en G.Leers beschrijven drie specifieke **methoden** die zich richten op het signaleren en decoderen van zwakke signalen:

- weak signal research,
- governing by weak signals en
- weak signal amplifier.

Ter illustratie hier iets meer over de werkwijze die Coffman ontwikkelde als geoloog: bij het zoeken naar de oplossing richtte hij zich op de afwijking. Zijn methode vond hij uit tijdens een opdracht om een lek in een gasopslagveld te ontdekken en deze is later ook door de NASA benut in de ruimtevaart.

Overeenkomst tussen de methoden is dat zij zwakke signalen zien als voortekenen van een verandering die contrasteert, afwijkt.

### **Hoofdprocessen**

Het opsporen van zwakke signalen kent grofweg drie hoofdprocessen: de signalering zelf, de duiding en de beoordeling van het waargenomene en hiermee zonodig het verbinden van handelingsperspectieven.

### **Op zoek naar het onbekende**

Dit experiment wordt beschouwd een eerste vingeroefening waarbij deelnemers op maat van een kolom uit de veiligheidsregio zelf een handzame manier te bedenken voor een early warning system. Feitelijk bedenken ze een opzet en experimenteren hiermee een keer. Uit het experiment en het verantwoorden van de gemaakte keuzes zijn kritische succesfactoren te destilleren.

Deelnemers vinden in de bovengenoemde publicatie meerdere handreikingen. Niet alleen een beschrijving van de methoden maar ook veel procesopmerkingen zoals: het gevaar om te veel signalen te omarmen of juist zwakke signalen te ontkennen. Hoe waardevol leken informatie kan zijn bij sommige vraagstukken terwijl bij andere vraagstukken juist meer informatie te verwachten valt bij stakeholders. Juist in het afwijkende zit een kans om een zwak signaal op te sporen. Dus is het de kunst om niet alleen te blijven steken in het bestaande discours maar juist manieren te bedenken om kritiek te organiseren.

Een traject kent – in onze optiek - onderstaande stappen:

Stap 1 In de veiligheidsdirectie het plan uitwerken

Stap 2 Een groep samenstellen

Stap 3 De leden van de groep ontvangen de opdracht en lezen het boek Inspirerend Leiderschap in de risicomaatschappij.

Stap 4 De groep maakt kennis met elkaar en ontwerpt in een dag een experiment:

Op veel vragen dient eerst een antwoord te worden gezocht: bijvoorbeeld welk vraagstuk is relevant, infrastructuur? DSM?

Welke deelnemers worden uitgenodigd (leken, stakeholders, hoe organiseren we de kritische blik?

Hoe betrekken we de veiligheidsdirectie bij dit experiment? etc.

Stap 5 Aan het einde van de dag wordt de opzet van het experiment voorgelegd aan de heer Korsten die de gemaakte keuzes van commentaar voorziet.

Stap 6 Het experiment wordt uitgevoerd en de groep krijgt voor de praktische organisatie ondersteuning. (Denk aan het uitnodigen van gasten, een locatie regelen etc.)

Stap 7 Reflecteren op de ervaring door de groep en de heer Korsten

Stap 8 Rapporteren en adviseren aan de opdrachtgever.

### **Een leertraject in kader van Landelijk MD politie en brandweer**

Het bureau LMD politie en brandweer heeft budget gereserveerd voor een aanbod voor veiligheidsregio's in opbouw. Voor deze gelegenheid is er samenwerking gezocht tussen Het Huis, academie voor leiders in veiligheid en de School voor Politie Leiderschap (SPL). In vier veiligheidsregio's (Friesland, Limburg-Zuid, Noord-Holland-Noord en Rotterdam-Rijnmond) wordt – zo mogelijk - dit najaar een pilot uitgevoerd. Per pilot is XXX euro ter beschikking gesteld. Dit geld is bedoeld voor MD kandidaten. Mocht de regio ook niet-MD kandidaten willen betrekken bij het aanbod, dan is daar natuurlijk ruimte voor als er extra financiering tegenover staat.

Zo kan Limburg-Zuid aan enkele mensen (xx) de kans bieden om zich persoonlijk te ontplooiën door gezamenlijk te werken aan een organisatievraagstuk. Zij verkennen het bovenbeschreven dilemma. Dit experiment leidt ongetwijfeld tot enkele inzichten en/of keuzemomenten. Gezien het streven om landelijk inzichten te delen, hopen we dat ook uit dit traject wetenswaardigheden gemeld kunnen worden op maandag (datum) tijdens een speciale bijeenkomst voor de raden van de kolommen: de Raad voor Hoofdcommissarissen, de Raad van Regionale Brandweer Commandanten en het overleg van rgf's van de GHOR.

Ook coördinerend gemeentesecretarissen zullen worden uitgenodigd voor deze bijeenkomst.

Contacten zijn er ook met het Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid, en met de programmamanager Veiligheidsregio branche politie van het NPI. Dit alles om te beoordelen of kruisbestuiving denkbaar is met andere initiatieven.

## **Methode van leren**

Het Huis en de SPL werken niet alleen nauw samen, maar werken ook volgens dezelfde inzichten ten aanzien van het ontwikkelen van de top van de brandweer en de politie. Ook de GHOR is in overleg om zich aan te sluiten bij bureau LMD en het Huis.

In maart 2006 verscheen het onderzoek 'Leren voor politieleiderschap' (Berenschot in opdracht van de SPL). Op de vraag *waarvan* leren politieleiders valt op dat politieleiders van dezelfde situaties leren als managers van andere branches: rolmodellen, schijnbaar onmogelijke opdrachten, tegenslagen, omgaan met ondergeschikten, conflicterende normen en waarden en omgaan met machtspolitiek. In het bijzonder geven ze aan van gerichte feedback en training te leren.

Meerdere inzichten uit dit onderzoek gelden voor leiders in het algemeen, sommigen zijn politiespecifiek. Hieronder een voorstel hoe deze inzichten toegepast kunnen worden bij dit experiment.

### *Leren en werken verbinden*

Uitgangspunt is om leren te verbinden aan een werkelijk organisatievraagstuk omdat leidinggevendenden het meeste leren van, door en tijdens het werk.

### *Werken aan een uitdagende opdracht*

Politleiders wijken op sommige aspecten af van managers uit andere branches. Zij willen door hun werk uitgedaagd worden en zoeken de uitdaging ook bewust op. Ze leren meer betekenisgericht en zijn minder faalangstig en minder dominant. Van de deelnemers wordt daarom een gericht resultaat verwacht: een advies over een methodiek van signaleren en decoderen van zwakke signalen aan de veiligheidsdirectie. Dus een combinatie van betekenisgericht en toepassingsgericht leren.

### *Reflectie en feedback*

Leren van gerichte feedback van collega's is een kritische succesfactor in het leren. Dus geconfronteerd worden met het eigen handelen. Tijdens het traject zullen de deelnemers gestimuleerd worden om zowel op de inhoud te reflecteren en op elkaars handelen.

### *Werken met rolmodellen*

Omdat het leren van rolmodellen een bijzondere plaats inneemt (bij de politie) kan de veiligheidsdirectie nadrukkelijk betrokken bij het traject in de rol van opdrachtgever.

### *Kerncompetentie*

Het landelijk MD beleid heeft zowel voor de brandweer als de politie kerncompetenties benoemd en streeft er naar om trajecten te relateren aan de kerncompetenties. Aspecten van de kerncompetenties 'Ontwikkelingsgericht en maatschappelijk georiënteerd' kunnen aangescherpt worden in dit traject.

### **Mogelijke leerdoelen**

Weten:

- dat we leven in een risicosamenleving, die met meer van doen heeft dan louter de bekende (on)veiligheid maar ook met verrassende onveiligheid;
- dat het neerleggen van de vraag naar het opsporen van (voortekenen van) onveiligheid en risico's niet meer beperkt is tot 'intelligence';
- dat het opsporen van voortekenen van verandering (en risico's) niet vanzelfsprekend is omdat het gaat om latente verschijnselen, om wat smeult, om wat nog niet manifest en 'groot' is en dus nog niet volop zichtbaar;
- dat het nuttig is om informatie te krijgen van anderen dan professionals of zelf te gaan speuren/zoeken/observeren;
- dat er mentale en beleidsmatige barrières zijn om te proberen voortekenen op te sporen (och, het loopt zo'n vaart niet; of: dit doen we toch al!);
- dat het niet opsporen van voortekenen in de risicosamenleving catastrofaal kan zijn (verdroogde dijken; enz.); dat daar voorbeelden van te geven zijn;
- dat het willen opsporen van voortekenen nog niet betekent dat je weet hoe je dat doet en het kunt;
- dat er intussen wel aanzetjes voor aanpakken/methodieken zijn;
- dat oefenen daarmee dus nieuw is en zin heeft;
- dat je de rand van de samenleving (de onderkant, de achterkant) moet verkennen om de onderstroom in de samenleving in beeld te krijgen en dus niet kunt volstaan met signalen van 'officiële' representanten zoals burgemeesters;
- dat oefenen met aanpakken niet betekent dat je direct een onomstreden en voor jou relevant signaal te pakken hebt;
- dat (relevante) signalen geduid moeten worden door ze in verband met andere te brengen;
- dat 'duiden' een klus op zich is;
- dat vervolgens als je een signaal of signalen duidt, nodig is om handelingsalternatieven te bedenken en te doordenken op consequenties (ex ante evaluatie vanuit verschillende criteria?);
- dat dit proces (van signaleren, duiden, handelen) geen eenmalige activiteit in een organisatie moet zijn (immers bepaalde voortekenen veranderen of verdwijnen of

komen sneller of trager, en er komen andere die daarmee samengaan of andere verdringen);

- dat uiteindelijk de kunst is om - vanuit voortekenen gezien - te voorkomen dat bepaalde 'zaken' groot, manifest, duur in de bestrijding of geleiding, onbeheersbaar enz. worden;
- kortom, dat preventie beter is dan crisismanagement achteraf.

Het is nodig 'management van verrassingen' als methode op te nemen. Deze methode valt niet eenvoudig weg te zetten in termen van 'als zij in Z-L dat nou doen dan hoeven wij het in Noord-Nederland niet te doen'. Immers, de wereld wordt diverser en ongekender in zijn opstelling (voorkeuren, afwegingen, consequentioneel handelen). Wat in Baskenland wel of niet gebeurt (ETA) is niet helemaal hetzelfde als wat in Catalonië gebeurt.

Als dit leerdoelen kunnen zijn, dan zijn die gericht op meerdere disciplines binnen organisaties en meerdere 'verantwoordelijken'. Een politieman in de frontline kan evenzeer met voortekenen te maken hebben als een leidinggevende topmanager.