

Robert 't Hart | René Pennings

**NO  
RISK**

**NO  
FUN**

**Risico's nemen  
met gezond verstand**



# HOOFDSTUK 1

## JOUW RISICOHOUDING – SUCCES, INVLOED EN RISK APPETITE

### VANCOUVER, FEBRUARI 2010, DE WINTERSPELEN

Bobsleeër Edwin van Calker heeft zojuist de laatste training in de tweemansbob afgesloten. Samen met zijn teamgenoten is hij een niet te onderschatten outsider voor een medaille op de viermansbob. En dat zou de eerste zijn in de Nederlandse sportgeschiedenis. Er hangt echter een zwarte schaduw over de baan van het Whistler Sliding Centre. Enkele dagen eerder overleed een Georgische rodelaar. Met een snelheid van 143,3 kilometer per uur knalde hij met zijn hoofd tegen een paal naast de baan.

De bobsleewereld reageerde verdeeld op het ongeluk. Van 'Shit happens, anders waren we wel schakers geworden,' tot 'Dit is de meest onveilige baan van de wereld!' Het ongeluk laat een klassiek dilemma van de topsport zien. Sporters zoeken de grenzen op voor de aandacht van het jonge publiek, sponsors en de media. Het leidde tot extreme sporten zoals kitesurfen en zeilen met reusachtige catamarans in de America's Cup. De insteek: 'No guts, no glory', oftewel aanvallen met beleid.

Niet alleen de dood van de rodelaar heeft Edwin aan het denken gezet. Een klein jaar eerder is hij op dezelfde baan al hard in de 'viemans' onderuitgegaan. Edwin beleeft twee slapeloze nachten en het begint te malen in zijn hoofd. Hij is de piloot, degene die de bobslee stuurt en in bedwang moet houden. Meerdere landen hebben zich inmiddels teruggetrokken, waaronder beide teams van bobsleenatie Zwitserland.

Samen met zijn vier teamgenoten kijkt hij op tv naar een interview met een oud-Olympisch bobsleekampioen. Bocht 13 krijgt de bijnaam 'fifty-fifty', naar de kans dat je er zonder kleerscheuren

door heen komt. Edwin durft niet eens instemmend te knikken, maar is het er vanbinnen helemaal mee eens. Tijdens de training slaakte hij een zucht van verlichting toen hij na de bochten 11, 12 en 13 nog overeind stond. Het was niet meer in hem opgekomen om naar het scorebord te kijken. Het was al lang geen competitie meer, maar simpelweg overleven.

Wordt vervolgd.

## **1.1 INTRODUCTIE**

Hoe kijk jij tegen risico's aan? Is dat genetisch bepaald? Hangt het af van de situatie? Je houding ten aanzien van risico's wordt voor een groot deel bepaald door de doelen die je jezelf hebt gesteld. Wat maakt jou gelukkig, tevreden of succesvol? Amerikanen stellen vaak dat als je succes wilt afdwingen, je het van tevoren moet willen benoemen. Wij, nuchtere kaaskoppen, drukken ons hoogstens uit in termen van 'een boterham met tevredenheid'.

Dit hoofdstuk gaat over jouw persoonlijke risicohouding. Idealiter komt deze overeen met die van de organisatie waar je werkzaam voor bent. Deze organisatorische risicohouding is het onderwerp van de volgende twee hoofdstukken. Zelfs als je topsporter bent, voelt praten over je persoonlijke risicohouding niet vanzelfsprekend, daarom laten we zien over hoe je over je schroom heen kunt stappen.

## **1.2 BENOEM WANNEER JE SUCCESVOL OF TEVREDEN BENT EN ... DE TEGENHANGER**

Een risico is een onverwachte gebeurtenis die een effect heeft op het bereiken van je doelstellingen. Een risico kan een buitenkansje of een dreiging zijn en soms elementen van beide bevatten. De eerste stap in wat we 'gezond verstand'-risicomanagement noemen is het bepalen van je doelen. Praten over je doelen en waar je voor staat gaat ons over het algemeen redelijk gemakkelijk af. Ze koppelen aan risico's voelt in het begin ongemakkelijk, maar het zorgt er wel voor dat je een beter inzicht krijgt in je doelen en principes.

Het doel van bobsleeër Edwin van Calker was om als geduchte outsider een medaille te winnen op de Olympische Spelen. Dat zou de eerste 'bobslee-medaille' worden in de Nederlandse sportgeschiedenis. De baan stond weliswaar bekend als gevaarlijk, maar door het afhaken of het vluchtgedrag van beter geachte deelnemers namen de kansen op een medaille toe. Tegelijkertijd was er ook een kans dat hij met zijn drie metgezellen kon crashen. En deze baan leek zich helaas te lenen voor een fatale crash. Het zou uiteindelijk allemaal uitkomen op zijn risicohouding (*risk appetite*).

De risicohouding of risicobereidheid is de mate waarin je bereid bent om risico's te accepteren om je (persoonlijke) doelen te bereiken. Je risicohouding wordt bepaald door wat je als vertrekpunt of anker hanteert. Het is te kort door de bocht om nu te stellen dat je risicohouding neerkomt op vluchten of aanvallen. Of: 'het glas is halfleeg en daarom ga je heel voorzichtig door bocht 13'. Of juist: 'aanvallen, ons glas is halfvol; we gaan voor een Olympische medaille!'

Er is namelijk een middenweg, een heel brede zelfs waar plaats is voor vluchten of aanvallen 'met beleid'. Wanneer je je doelen en succeskenmerken formuleert is het zaak om je gezonde verstand te activeren. Dit doe je door het verschil te benoemen tussen twee ankerpunten, je streefpunt (*success target*) en je breekpunt of *survival target*. Op die manier maak je voor jezelf je *risk appetite* concreet.

De ankerpunten zijn ontleend aan het werk van March en Shapira<sup>1</sup>, die op hun beurt goed hebben gekeken naar onderhandelings technieken. Voor deze bobslee-case hebben we ouderwetse rapportcijfers gebruikt om beide mikpunten te benoemen.

Het hoogste punt of cijfer moet je zonder enige vorm van schroom omschrijven. Het is een *Big Hairy Audacious Goal*, een ambitieus streefpunt dat niet eens per se hoeft te worden gehaald. De belangrijkste functie van het grote harige, stoutmoedige en onbeschaamde doel is dat je een mikpunt hebt geformuleerd.

De volgende stap is om een tikkie realistischer te denken. Als je je aspiratie- of ambitieniveau naar beneden bijstelt, krijg je namelijk meer oog voor de risico's – de dreigingen wel te verstaan. In plaats van louter succes bepaal je voor jezelf de spreekwoordelijke boterham met tevredenheid. In de een-na-laatste kolom staat wat geleidelijk afnemend succes voor je ambitieniveau betekent.

Geleidelijk aan maakt in het schema ambitie plaats voor overleven. Het is zaak om niet alleen je ambitieniveau handen en voeten te geven, maar ook



|                 | Succeslijn | Van Calker in Vancouver                    | Toelichting               |                                                                                                   |
|-----------------|------------|--------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | > 9,0      | Een gouden medaille!                       | Ruim boven je ambitie     | Je weet al vlak voor de finish dat je goud wint en je doet er nog een schepje bovenop.            |
|                 | 8,1 - 9,0  | Zilver                                     | Iets boven ambitie        | Je weet al halverwege de race dat je een medaille gaat winnen, maar je besluit op safe te spelen. |
| Streefpunt: 8,0 | 8,0        | Een bronzen medaille, eerste ooit voor NL! | Jouw ambitieniveau        |                                                                                                   |
|                 | 6,6 - 7,9  | Bij de eerste tien                         | Redelijk tevreden         | Je bent bij de eerste tien geëindigd en voldoet aan de verwachtingen. Je bent gewoon tevreden.    |
|                 | 6,0 - 6,5  | Geëindigd achterin de middenmoot           | Niet echt tevreden        | Je was bijna gecrasht en daardoor ging je op safe racen. Tja, zonder die near crash ...           |
| Breekpunt: 5,5  | 5,5 - 6,5  | Een crash zonder gevolgen                  | Blij dat je nog leeft     | De bob ging onderuit, maar gelukkig kwamen we er zonder kleerscheuren van af.                     |
|                 | < 5,5      | Een ernstige crash met permanente gevolgen | Bedroefd en teleurgesteld | De bob ging onderuit, wat leidde tot zwaar, permanent lichamelijk letsel.                         |

Figuur 1.1 De ankerpunten en de succeslijn

de situatie van 'tot hier en niet verder'. Je benoemt je breekpunt (survival target), het punt dat je inzicht biedt in wanneer het goed is om te stoppen of te vluchten.

Doordat je nu je streef- en breekpunt hebt benoemd, beschik je over een eerste inzicht in jouw risicohouding. Je risicohouding is nu zowel een afspraak met jezelf – iets dat je kunt plannen – als een gemoedstoestand (*state of mind*): handel je volgens de gemaakte afspraak als zich een kans of dreiging voordoet én wat zou jou doen besluiten hiervan af te wijken?

De laatste kolom is een mogelijke weergave van hoe deze vormen van succes voor team Van Calker eruit hadden kunnen zien. In de volgende paragraaf tonen we hoe de risicohouding verschuift. Dat gebeurt niet altijd op een logische manier.

## 1.3 WAAROM JE RISICHOUDING BLIJFT VERSCHUIVEN

Nadat je hebt bepaald wat je doelen zijn, is het zaak om je risicohouding te voorzien van mogelijke acties. Wat doe je als 'het spannend gaat worden'? Als je uit je comfortzone wordt gehaald en voor risico's komt te staan?

Je staat dan voor de volgende keuze: ga je de risico's accepteren, beheersen, overdragen of vermijden? Deze bekende vierdeling vindt overigens zijn oorsprong in de culturele antropologie en psychoanalyse. Na afloop van de Eerste Wereldoorlog trachtten psychologen oorlogstrauma's aan te pakken door zich te verdiepen in de *fight or flight*-houding van de slachtoffers<sup>2</sup>. In figuur 1.2 hebben we deze inzichten op een rij gezet en gevisualiseerd.

De baby in het midden met de onbekommerde blik staat voor de vrolijke kant van risiconeutraal. Hakuna Matata is overigens Swahili voor 'maak je niet druk' en is wereldbekend geworden door het gelijknamige lied uit *The Lion King*.

Links van het schema staat de risicomijder. Risico's mijden is een populaire volkssport. Zo behoren wij Nederlanders al jaren tot een van de meest oververzekerde landen ter wereld.

Risiconeutraal zijn we bijvoorbeeld als we op de laatste dag van het kalenderjaar een staatslot kopen. De kans dat we het aankoopbedrag – of meer – terugwinnen is slechts 10,1 procent, maar is het niet onze hoop die leidend is bij de aankoop? Op hoop, verlangen en andere breinbugs komen we in paragraaf 5.4 terug.

De struisvogelende kleuter rechts van het midden staat symbool voor degene die het liever niet over risico's wil hebben. Het andere uiterste is de stevige risicozoeker of thrillseeker. Het is de stoere peuter rechts in het schema. Deze trekt zich niks aan van de risico's van bocht 13. Mocht hij onverwacht crashen, dan wordt het de dood of de gladiolen.

| Vermijden                                                                           |                                                                       | Neutraal                                                                            |                                                                                     | Opzoeken                                                                            |                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Vluchten / angst                                                                    | Vluchten met beleid /risico's met beleid vermijden en / of overdragen | Hakuna Matata                                                                       | 'Dat zien we dan wel weer'                                                          | Aanvallen met beleid / risico's met beleid accepteren                               | Aanvallen / vechten / lef |
| Risico-paranoia                                                                     | 'Tot hier en niet verder'                                             | Lamaarwaaien                                                                        | Struisvogelen                                                                       | 'Tot hier en niet verder'                                                           | Struisvogelen             |
|  |                                                                       |  |  |  |                           |

Figuur 1.2 Risicohoudingen

Een belangrijk inzicht is dat je risicohouding verschuift. Je hebt weliswaar voor jezelf een vertrekpunt benoemd ('normaal gesproken kijk ik de kat uit de boom en dan ...'), maar als je doel of ambitieniveau gaat verschuiven, verandert je risicohouding.

Volgens March en Shapira word je behoorlijk risicomijdend als je per se iets boven je ambitieniveau succes wilt hebben. Als je vlak voor de finish van de Olympische bobsleerace beseft dat je een medaille gaat winnen, is de kans groot dat je het laatste stuk op safe gaat spelen. Je gaat immers linksom of rechtsom sportgeschiedenis schrijven. Als succes binnen handbereik komt, kun je als het ware 'in de risicokramp schieten' en beland je in de stresszone.

|                 | Succeslijn | Toelichting               | Risicohouding                     |                                                                | Gevoel       |
|-----------------|------------|---------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------|
|                 | > 9,0      | Ruim boven je ambitie     | Risiconeutraal tot risicovoorkeur | 'Ik beschouw risico's als een buitenkansje.'                   | Comfort-zone |
|                 | 8,1 - 9,0  | Iets boven je ambitie     | Risico-avers                      | 'Risico's vormen een bedreiging voor mijn succes.'             | Stresszone   |
| Streefpunt: 8,0 | 8,0        | Jouw ambitieniveau        |                                   |                                                                |              |
|                 | 6,6 - 7,9  | Redelijk                  | Risiconeutraal tot risicovoorkeur | 'Ik beschouw risico's als een mogelijkheid van slagen.'        | Comfort-zone |
|                 | 6,0 - 6,5  | Niet echt tevreden        | Behoorlijk risico-avers           | 'Risico's zijn voor mij bedreigingen en daarom vermijd ik ze.' | Warning zone |
|                 | 5,6 - 5,9  | Nauwelijks tevreden       |                                   |                                                                | Stresszone   |
| Breekpunt: 5,5  | 5,5        | In de buurt van overleven |                                   |                                                                |              |
|                 | < 5,5      | Ruim onder overleven      | Stevige risicozoeker              | 'Mijn enige redding is (extreme)risico's te nemen.'            | Stresszone   |

Figuur 1.3 De ankerpunten, de succeslijn en de risicohoudingen

Een kleine 6 scoren gaat hand in hand met een risicomijdende houding. Als eerste Nederlandse bobsleeër ben je weliswaar bij de eerste tien van de wereld gefinisht, maar vanbinnen knaagt het gevoel dat er meer in had gezeten. Onder het breekpunt bereik je een situatie die je misschien niet eens kunt na vertellen: je crasht en dit heeft voor je medebobbers of jezelf permanente, misschien zelfs dodelijke gevolgen.

De ideale score is een 8, het ambitieniveau dat niet te hoog of te laag is, een oprechte uitdaging. Je (h)erkent de risico's en beschouwt ze als een mogelijkheid van slagen. Het is je gezonde verstand dat je in deze comfort-zone heeft gebracht, waar je je 'niet gek laat maken'. Maar hoe kom je daar?



Nu eerst aandacht voor hoe het afliep met de verschuivende risicobereidheid van Nederlands beste bobsleeër. Ieder jaar groeide zijn ambitieniveau totdat hij vlak voor uur U in een *warning zone* terecht kwam.

### VANCOUVER, TWEE DAGEN VOOR DE RACE

's Ochtends komt de chef de mission langs in de hotelkamer. De 70-jarige Henk Gemser legt een hand op een van de teamgenoten en zegt: 'Het viel best tegen, hè.'<sup>3</sup> Op dat moment verdwijnt de olifant uit de kamer en lopen de vier grote mannen volgens Gemser emotioneel leeg.

Samen met de bondscoach vraagt hij vervolgens elk van de vijf bobbys persoonlijk of ze verder wilden. Gemser: 'Eén wilde niet en kon niet. Drie wilden en konden.' Edwin zei: 'Ik wil wel, maar kan niet. Ik wil mijn teamgenoten niet in gevaar brengen.'

Een dag later hakt Edwin definitief de knoop door en geeft de sportkoepel NOC\*NSF een persconferentie, waarin het besluit om niet door te gaan op hoofdlijnen wordt toegelicht.

### NIEUWE GUTS, MEER GLORY

Zijn bijgestelde risicohouding wordt Edwin door sportminnend Nederland niet in dank afgenomen. Hij krijgt de bijnaam Bange Bobber, maar na een herbezinning besluit hij door te gaan met bobsleeën. Lag het ook niet meer aan de gevaarlijke baan dan aan zijn vaardigheden? Of zat het 'spiegies' niet goed tussen de oren? De twijfel maakt plaats voor ambitie.

Samen met een routinier uit de bobsleewereld maakt Edwin furore met een superbobslee. Een slee die bijzonder goed voor de dag kan komen op de winterspelen van Sotsji, waar de baan een stuk veiliger is dan die van Whistler, Vancouver. Met zijn viermansbob pakt Edwin steeds vaker prijzen, overigens zonder steun van de bobsleebond. Van zijn Russische tegenstanders krijgt hij voor zijn slee zelfs een blanco cheque aangeboden. Hij weigert beleefd en besluit voor de prijzen te rijden<sup>4</sup>.

Op het WK van 2012 eindigt hij op een verrassende vierde plek. Tijdens de aanloop naar de Olympische Spelen raken zijn teamleden licht geblesseerd, zodat ze weinig optimaal aan de start

verschijnen. Ze worden elfde, op een seconde van de winnaar, het beste Nederlandse resultaat ooit.

In 2014, vlak voor zijn laatste EK, besluit Edwin op 36-jarige leeftijd zijn carrière te beëindigen. En dat doet hij in stijl. Hij wint in het Zuid-Duitse Königssee, een van zijn favoriete banen. Met de baan in Whistler is het nooit meer wat geworden; ondanks meerdere veiligheidsaanpassingen blijft de baan niet in aanmerking komen voor wereldbekerwedstrijden.

## 1.4 HOE GROOT IS EIGENLIJK JE INVLOED?

Je hebt nu een goed beeld van je doelen en je risicohouding, inclusief je streef- en breekpunten. Maar voor je gevoel ontbreekt er iets: je beseft dat je niet alles kunt beïnvloeden. Sommige dingen ‘overkomen je gewoon’, terwijl je andere zaken soms behoorlijk kunt bijsturen. In de volgende matrix hebben we ‘invloed’ en ‘gevolgen’ platgeslagen.<sup>5</sup>

| Gevolgen | Catastrofaal | De Nauwelijks Of Niet Te Beïnvloeden Aandachtspunten (watch factors) |           | Succesfactoren (key succes factors) |             |           |
|----------|--------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------|-------------|-----------|
|          | Zeer ernstig |                                                                      |           |                                     |             |           |
|          | Ernstig      | Afleidings (distractors)                                             |           | Randvoorwaarden (tactical factors)  |             |           |
|          | Vervelend    |                                                                      |           |                                     |             |           |
|          | Beperkt      |                                                                      |           |                                     |             |           |
|          |              | Onwaarschijnlijk                                                     | Zeer laag | Mogelijk                            | Aanzienlijk | Zeer hoog |
| Invloed  |              |                                                                      |           |                                     |             |           |

Figuur 1.4 De prioriteitenmatrix

Rechtsboven in de matrix schrijf je op welke zaken bijdragen om je doel te bereiken én die je redelijkerwijs kunt beïnvloeden, de succesfactoren. Zo behoorden Van Calker en zijn team tot een van de best getrainde in de bobsleewereld en was zijn slee een van de meest geavanceerde.

Linksboven staat misschien wel het belangrijkste: de Nauwelijks Of Niet Te Beïnvloeden Aandachtspunten (nontba's). Deze zaken hebben een wezen-

lijke invloed op je succes en de doelstellingen, maar je kunt ze hoogstens een beetje beïnvloeden. Het zijn bijvoorbeeld de bobsleeërs die voor Van Calker waren gestart. In beter weer. Nontba's moet je bespreekbaar maken. Hoe zou je bijvoorbeeld de gevolgen ervan kunnen verzachten?

Een nontba bepaalt voor een groot deel je risicohouding: in hoeverre ga je niet moeilijk beïnvloedbare factoren vermijden of accepteren, of zijn ze bij nader inzien enigszins beheersbaar? Vechten of vluchten met beleid staat in dit geval voor de instelling 'het kan misgaan, maar als het zich voordoet staan we er klaar voor!' Je gaat er óf harder tegenaan, óf je besluit het te vermijden.

Je zult in hoofdstuk 4 zien dat als je je voorbereidt op nontba's (*watch factors*) deze geleidelijk aan kunnen uitgroeien naar meer beïnvloedbare succesfactoren of zelfs een 'afleider'. Een afleider, linksonder in de matrix, is simpelweg iets vervelends, waar je al met al redelijk mee kunt leven. Je voelt bijvoorbeeld tijdens een lange wandeling een blaas opkomen en je realiseert je dat je geen blarenpleisters meer hebt.

Rechtsonder in de matrix staan de randvoorwaarden (*tactical factors*). Je kunt ze alleszins beïnvloeden of beheersen, maar als het misgaat kunnen de gevolgen ernstig zijn. Een randvoorwaarde is iets dat je als vanzelfsprekend beschouwt. Van je goed onderhouden auto verwacht je dat hij het gewoon doet. Bovendien is de kans klein dat je auto er plotseling mee ophoudt, want op het dashboard zijn er meer dan genoeg rode lampjes die ingeval van onraad tijdig moeten gaan knippen.

Hoe zien jouw rode lampjes eruit? Je hebt weliswaar voor jezelf een breekpunt geformuleerd, maar je wilt helemaal niet 'breken' of in een stresszone terechtkomen waar je alleen nog maar kunt overleven. De kunst is om jouw rode lampjes handen en voeten te geven door een waarschuwing vooraf (*early warning indicator (ewi)*) te benoemen.

Een ewi voor Van Calker waren de eerdere crashes op de Whistler-bobslee-baan. Bij dergelijke ewi's zou je angst het kunnen winnen van je verlangen, waardoor je besluit om deelname te heroverwegen. Kortom, de ewi kan je doen besluiten om je risicohouding te herzien: ga je vluchten (de toegenomen risico's vermijden) of juist vechten met beleid (toegenomen risico's juist bewust en beheerst opzoeken)?

Met de ewi doet de eerste managementterm zijn intrede in dit boek. We beloven je dat we zuinig om zullen gaan met managementjargon – al is het alleen maar omdat het uitnodigt tot het spelen van een bingovariant – maar



soms zijn enkele uitdrukkingen dermate ingeburgerd dat we er simpelweg nauwelijks om heen kunnen. Een kwestie dus van accepteren.

### **INTERMEZZO: WAAROM EEN PESSIMIST GEEN RISICOMIJDER HOEFT TE ZIJN (EN EEN OPTIMIST NIET PER SE RISICONEUTRAAL IS)**

Is je risicohouding overwegend aangeboren of aangeleerd? En is je houding niet eenvoudigweg te herleiden naar hoe optimistisch – of pessimistisch – je in het leven staat? Dit intermezzo geeft de antwoorden.

In 2011 ontdekten twee universiteiten het optimisme-gen<sup>6</sup>. Daarmee bewezen ze dat optimisme gedeeltelijk erfelijk is bepaald. Het gen, 5-HTT, stuurt het gelukshormoon oxytocine naar je hersens, wat vervolgens empathisch gedrag en andere positieve sociale vaardigheden stimuleert. De wetenschap is (gelukkig) nog niet zo ver om aan te geven hoe groot dit erfelijke deel is, maar de schattingen lopen uiteen van 20 tot 40 procent.

Je kindertijd bepaalt eveneens hoe je tegen het halfgevolde glas aankijkt. Tot en met je adolescentiejaren dragen je opvoeding en je omgeving voor nog eens 20 tot 25 procent bij aan je levenshouding. Daarna is het de beurt aan je (sociale) netwerk en last but not least jezelf hoe je vanaf je eerste carrièrestappen in het leven staat. De percentages leren overigens dat je grondhouding in de tweede helft van je leven nog kan 'omslaan'.

Als bijvoorbeeld een goede vriend van jou gelukkig is of wordt, is er 9 procent meer kans dat dit ook voor jou gaat gelden. Vanaf je volwassen leven is deze levenshouding of mentaliteit verrassend constant. De loterij winnen of zelfs in een rolstoel belanden maakt soms maar een paar maanden enig verschil, daarna keert je eerdere mentaliteit terug.

Deze levenshouding kan echter afwijken van je risicohouding. Het gaat er namelijk om hoe je risicohouding kan verschuiven als onzekerheid toeneemt of omstandigheden behoorlijk wijzigen. Wat doe jij bijvoorbeeld als je je portemonnee verliest? Weet je wat je te doen staat, zoals bij welk loket je het verlies moet



melden en ga je snel je bankpasjes blokkeren? Of ervaar je het verlies hoogstens als vervelend en reken je diep vanbinnen erop dat de portemonnee door een eerlijke vinder gewoon wordt teruggebracht?

Het is te kort door de bocht om te stellen dat een optimist een risiconeutrale houding heeft, terwijl de pessimist neigt naar risico's mijden. In paragraaf 5.2 en 5.3 zul je zien dat je eerste indruk vaak bepalend is. Je eerste indruk ofwel je intuïtie heeft vaak gelijk. Maar niet altijd.

Van belang is dat je eerste indruk niet alleen wordt bepaald door je karakter, je genen en waar je voor staat. Waar het eveneens om gaat is hoe je reageert als de omstandigheden wijzigen. Hoe veerkrachtig ben je bijvoorbeeld of zweer je bij een uitgekende voorbereiding? En wanneer wint jouw innerlijke dominee het van je koopmansgeest? Wat zorgt er bijvoorbeeld voor dat een ervaren bobsleeër op het moment suprême niet durft te starten of dat een complete *board of directors* een zwak onderbouwde miljarden-investering doet?

In de volgende paragraaf laten we zien uit welke laagjes je risicohouding bestaat. Een ervan is jouw levenshouding, je eigen mentaliteit. De kunst is om alle laagjes voor jezelf te activeren. Dat noemen we 'gezond verstand'-risico-management!

## **1.5 IT'S COMPLICATED; GELAAGDHEID IN JE RISICHOUDING**

Het is misschien wat flauw om succes en risicohouding in één cijfer uit te drukken. Voorbeelden uit de sport lenen zich bij uitstek voor eenvoudige managementtheorieën, aangezien er vaak sprake is van één ultiem doel, bekende tegenstanders en een tamelijk stabiele risicohouding. De werkelijkheid, met tegenstrijdige belangen, compromissen en de waan van de dag, is uiteraard vele malen gecompliceerder.

Je risicohouding bestaat uit vijf uiteenlopende laagjes.

1. *Je (harde) doelen en middelen.*

Je stelt je op als een koopman die weet hoe hij zijn doelen in cijfers moet uitdrukken.

2. *Je normen en (kern)waarden.*

Tegelijkertijd is er je innerlijke dominee, het stemmetje dat fluistert waar je voor staat en dat weleens ruzie heeft met je koopman.

3. *Je omgeving: partners en andere belanghebbenden.*

De derde laag is die van verbinder. Doelen verwezenlijken doe je zelden alleen. Met hulp van je partner(s), vrienden en belanghebbenden kun je er pas iets moois van maken.

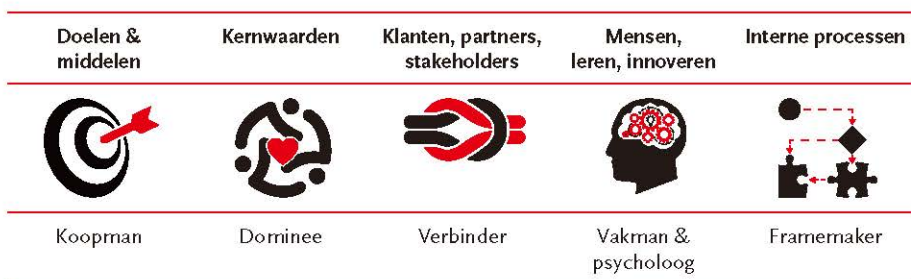
4. *Je mensenkennis en lerend vermogen.*

Laag 4 staat voor de psycholoog en de vakman. Je bent goed in staat om mensen 'te lezen' en bovendien goed in je vak, niet in de eerste plaats omdat je er je ei in kwijt kunt.

5. *Je methodische aanpak.*

Een methodische werkwijze voor het realiseren van je doelen is een must. Je slaat niet door in te veel of te weinig regels, (h)erkent het juiste moment en bent in staat om zaken af te maken. In paragraaf 9.3 lees je waarom we dit een framemaker noemen.

In het vervolg van het boek hanteren we voor deze vijf lagen de volgende symbolen.



Figuur 1.5 De vijf lagen of dimensies van de risicohouding

In managementland wordt deze gelaagdheid vaak geformuleerd als 'een holistische aanpak' of 'multidisciplinair, integraal (risico)management', maar der-

gelijke begrippen maken nog niet duidelijk hoe je de vijf lagen met elkaar kunt verbinden. Hoe je dat voor elkaar kunt krijgen, laten we zien in het volgende hoofdstuk, dat wordt voorafgegaan door onze eerste long case: het ontstaan van The Voice of Holland.

# LONG CASE: THE VOICE OF HOLLAND: 'IK KRIJG ALTIJD MIJN ZIN'

## A. CONTEXT

Zowel SBS als RTL vonden in 2010 mediatycoon John de Mol te optimistisch over zijn idee voor een nieuwe talentenshow. *Idols* was inmiddels over zijn top heen en de kijkcijfers van *X-factor* waren niet wat de omroepbazen ervan verwacht hadden. Beide zenders wezen De Mols format voor *The Voice* af; te duur en dus te risicovol.

Dat was tegen het zere been van De Mols bedrijf Talpa. Het doel om 'de meest interactieve talentenshow ooit' te produceren had naar zijn mening alles in zich om uit te groeien tot een succes. Volgens hem kreeg het publiek genoeg van een talentenshow met vaak clowneske deelnemers en een jury die uiterlijk boven inhoud stelde. Het moest spannender, serieuzer en last but not least lucratiever worden.



Kernwaarden /  
creativiteit

## B. EEN SERIEUZE EN INTERACTIEVE TALENTENJACHT

De Mol wilde 'de meest interactieve talentenshow ooit' maken met een focus 'on digital integration, live interactivity and innovation'. Zijn creatieve team kwam met het idee van *blind auditions*, serieuze topartiesten als juryleden en kandidaten die echt konden zingen.<sup>7</sup>

Zelf vulde De Mol het concept aan met het uitgangspunt dat mobiel internet de live-uitzendingen moest versterken. Het zou ook betekenen dat een grote telefoonmaatschappij als sponsor kon worden aangetrokken. En er moest vanaf het prille begin een buzz worden gecreëerd. Iets dat geen probleem hoeft te zijn als je grootaandeelhouder bent van een radiostation (Radio 538) en een dagblad (*Telegraaf*).



Innoveren



Ketenpartners





Ksf's, middelen  
én concrete  
risicobereidheid

In de mediabranche is overigens dankzij snelle en meetbare feedback de risicobereidheid eenvoudig concreet te maken. Zo eiste De Mol van zichzelf dat het programma minstens een miljoen kijkers op primetime moest trekken en dat hij minimaal 0,5 mln opbrengst wilde genereren uit de interactieve media. Dat laatste betekende glasheldere afspraken maken met de provider.

In het geval *The Voice* zou floppen en RTL en De Mol genoodzaakt waren na enkele afleveringen wegens tegenvallende kijkcijfers de show te stoppen, zouden de kosten tussen de zes à acht ton belopen<sup>8</sup>. Voor beide partijen een acceptabel restrisico en verantwoorde exitstrategie. Op de achtergrond dreigde evenwel imagoschade. Als het programma zou floppen, zou er nog steeds geen goede opvolger zijn voor de aflopende cashcows.

Wat ook niet vanzelf zou gaan, was de techniek. Nog niet eerder zouden interactieve media zo intensief en grootschalig worden ingezet. De techniek mocht het live-programma simpelweg niet in de steek laten

### C. DAN MAAR FLINK WAT MEER EIGEN GELD

Kortom, het in de markt zetten van *The Voice of Holland* was volgens De Mol relatief en verantwoord optimistisch. Groot én kort was zijn teleurstelling toen SBS bleef weigeren en RTL alleen met hem in zee wilde gaan als De Mol er meer eigen geld in zou steken. Pas dan achtte RTL de restrisico's acceptabel. De Mol sprak zijn eigen vermogen aan en de rest is geschiedenis.

*The Voice* werd een nog groter succes dan *Big Brother*. Met een deel van de opbrengst kocht De Mol samen met het Finse Sanoma SBS Nederland. En voor de tweede keer in zijn carrière beschikte De Mol over eigen tv-zenders. Of deze stap relatief optimistisch is of getuigt van overmoed laten we in het midden.

Het laatste woord geven we – uiteraard – aan John de Mol.

*'Linksom of rechtsom, ik krijg altijd mijn zin.'*