

NO RISK NO FUN

RISICO'S NEMEN MET GEZOND VERSTAND

Robert 't Hart
René Pennings



*eburon
business*

Delft 2017

NUR: 780; 805

ISBN 978-94-6301-108-2 (paperback)

ISBN 978-94-6301-119-8 (ebook)

Uitgeverij Eburon

Postbus 2867

2601 CW Delft

tel.: 015-2131484 / fax: 015-2146888

info@eburon.nl / www.eburon.nl

Omslagontwerp: Studio Hermkens, Amsterdam

Grafisch ontwerp: Textcetera, Den Haag

© 2017. René Pennings / Robert 't Hart. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n).

INLEIDING

De ondertitel voor dit boek ontstond toen een goede bekende verzuchtte dat we met zijn allen steeds minder denken en handelen met ons gezonde verstand. De wereld om ons heen geeft hiertoe alleszins aanleiding. Terwijl zekerheden in rap tempo afnemen, ervaren we dat de kans op dreigingen bijna dagelijks groeit. Het is verleidelijk om risicomanagement – heel breed geformuleerd: het omgaan met onzekerheid – als een baken in een onrustige zee te beschouwen.

Risico's nemen met gezond verstand staat voor de balans weten te vinden tussen enerzijds risico's beheersen en anderzijds ze beheerst te durven nemen. Het woord risico is in het Nederlands bekend sinds 1525 in de betekenis van 'gevaar voor schade'. Het is zeer waarschijnlijk afgeleid van het vroeg-Italiaanse woord *riscare*, dat 'durven' betekent. Risicomanagement zou je zo bekeken kunnen omschrijven als 'beheerst durven', of 'beheerste lef'. Risicomanagement omvat zowel een houding (de lef) als een werkwijze (het beheersen).

Risicomanagement is



Risicomanagement en gezond verstand staan vaak op gespannen voet met elkaar. Het voelt zowel veilig als gemakkelijk om zo veel mogelijk risico's af te dekken met extra regels en methodieken, maar dat kan leiden tot valse zekerheid. In dit boek laten we zien hoe gezond verstand en risicomanagement elkaar kunnen versterken.

Gezond verstand of *common sense* is praktische wijsheid. Een gedateerde omschrijving is 'het geheel van opvattingen en meningen die je gemeenschappelijk hebt met de groep of organisatie waar je deel van uitmaakt'. Oftewel: 'doe maar gewoon, dan doe je ...'

Gezond verstand is niet statisch of groepsafhankelijk. Naarmate je praktische wijsheid groeit, neemt je lef toe. Je durft bijvoorbeeld weloverwogen platgetreden paden te verlaten. Met gezond verstand omgaan met risico's omvat meer dan je karakter of hoe je in het leven staat. Het is een vaardigheid die is aan te leren en die je eerste indruk op de proef durft te stellen.

'Gezond verstand'-risicomanagement maakt ons ondernemend. Het combineert onze koopmansgeest met onze 'innerlijke dominee' en ons verbindingsvermogen. Ook zorgt het ervoor dat we beter in staat zijn om mentale denkfouten te omzeilen. Ontwikkeld gezond verstand vergróót naar onze mening het bewust aanvaarden van risico's. Dat klinkt paradoxaal, maar we zullen je in het boek het tegendeel laten zien.

Ons boek is geen droge samenvatting van methodieken of werkwijzen en bevat geen ellenlange checklists over risico's. Het is ook niet de heilige graal van risicobeheersing, namelijk de ultieme blauwdruk voor de implementatie van effectief risicomanagement. Wat het je wel biedt is inzicht, overzicht en sturing die je direct kunt toepassen in de praktijk. We combineren inzichten uit meerdere disciplines, zoals (sociale) psychologie, bedrijfskunde, (bedrijfs)economie, sociologie en ethiek. Het boek is bedoeld voor managers, adviseurs, bestuurders, toezichthouders, stakeholders – zowel in de profit- als non-profitsector – en, last but not least, studenten (en zijn we dat niet allemaal?).

In vijf clusters laten we je zien hoe je werk maakt van 'gezond verstand'-risicomanagement. Het eerste cluster gaat over de risicohouding, strategische risico's en hoe je met gezond verstand kansen kunt pakken en bedreigingen weerstaat. Het tweede cluster laat zien hoe je gezonde verstand keer

op keer wordt beproefd. Waarom laat onze intuïtie ons soms in de steek en waarom mag bijvoorbeeld een menselijke fout nooit de eindoorzaak zijn van een opgetreden risico? In het derde cluster komt de organisatie van risicomanagement aan bod. Wat doet een risicomanager eigenlijk en wat is een *high reliability organization*? Het vierde cluster staat in het teken van hoe je met gezond verstand risico's kunt (laten) kwantificeren. Hoe je risicogestuurd en met gezond verstand besluiten neemt, laten we zien in het laatste cluster.

In ieder cluster hebben we ruimte ingebouwd voor een *long case*: een 'eerlijk' praktijkvoorbeeld van een bekende organisatie, die laat zien hoe na iets Ergs ieders gezond verstand kan groeien. De erkende (risico)managementgoeroes, zoals Taleb, Kahneman en Kaplan, komen eveneens in ieder cluster aan bod. Verder bieden we je een gratis *full bodyscan* aan (doe je het of doe je het niet?), schotelen we je een voedselcrisis voor, laten we zien hoe je experts het beste kunt 'ranken' en komen we met nieuwe inzichten over onder meer diamanten en de softdrugsproblematiek. Ook geven we je een kijkje in de keuken van het meest betrouwbare bedrijf van Nederland. Ieder hoofdstuk of cluster is zelfstandig leesbaar.

En uiteraard weerklinkt in ieder hoofdstuk ons eigen gezond verstand, wat we hebben opgedaan uit onze adviespraktijk en geleerd hebben van onze ouders en andere mentoren. Blijf nieuwsgierig, blijf leren en je zult zien dat je risico-intelligenter wordt. (K)no(w) risk, (k)no(w) fun!

Wij wensen je veel inzicht en leesplezier toe.

Robert 't Hart
René Pennings

De tien grootste risico's	
1	Je hebt in je strategie of verdienmodel te weinig werk gemaakt van de risico's die je bewust wil accepteren – of juist wilt vermijden (hoofdstuk 1 tot en met 3).
2	Je weet niet goed om te gaan met een onverwacht buitenkansje of hoe je een acute, dan wel langzame bedreiging tot een goed einde weet te brengen (hoofdstuk 4).
3	Je hebt niet voldoende door hoe je mentale vuistregels je verleiden en bedriegen en waarom je professionele intuïtie je soms in de steek laat (hoofdstuk 5).
4	Je ziet met lede ogen aan hoe de groep waaraan je deelneemt een extreem besluit neemt (hoofdstuk 6).
5	Je weet niet in hoeverre je de mensen om je heen écht kunt vertrouwen en hoe je dat bespreekbaar maakt (hoofdstuk 7).
6	Je beseft dat de wijze van organiseren aanzienlijke risico's met zich mee kan brengen (hoofdstuk 10).
7	Je hebt risicomanagement niet voldoende verankerd in je organisatie en vraagt je na lets Ergs af waar je nu moet beginnen (hoofdstuk 9 tot en met 11).
8	Na (bijna) lets Ergs neig je naar een overreactie, zoals meer regels, toezicht en control(e) (hoofdstuk 12).
9	Je schiet door in het cijfermatig onderbouwen van risico's. Of je laat kwantificeren juist voor wat het is (hoofdstuk 13).
10	Je neemt een slecht en risicovol besluit, dat tot stand kwam na een lang moeizaam proces met veel onderhandelen en weinig samenwerking en dat geenszins een gezonde mix is van hoofd, hart en handen (hoofdstuk 14 en 15).

INHOUDSOPGAVE

CLUSTER I. STRATEGIE EN HET ONVERWACHTE (WILLEN) (KUNNEN) WEERSTAAN

1	Jouw risicohouding – succes, invloed en risk appetite	17
1.1	Introductie	18
1.2	Benoem wanneer je succesvol of tevreden bent en ... de tegenhanger	18
1.3	Waarom je risicohouding blijft verschuiven	20
1.4	Hoe groot is eigenlijk je invloed?	24
1.5	It's complicated; gelaagdheid in je risicohouding	27
	Long case: The Voice of Holland: 'Ik krijg altijd mijn zin'	30
2	Strategisch risicomanagement (I) – naar een virtueuze cirkel	33
2.1	Introductie	33
2.2	Wat er ontbreekt in traditioneel strategisch management	33
2.3	Drie soorten risico's en hun invloed – en wat je eraan denkt te gaan doen	34
2.4	Waarom we nog niet goed zijn in strategisch risicomanagement	37
2.5	Risicomanagement: omdat het je raakt en je succes bepaalt	41
2.6	Van een vicieuze naar een virtueuze cirkel van risicomanagement	42
	Long case: Shell in Nigeria	44
3	Strategisch risicomanagement (II) – het belang van een risico-strategiekaart	49
3.1	Introductie	49
3.2	Geef je kernwaarden handen en voeten en ... practice what you preach!	49
3.3	Maak strategische risico's zichtbaar in de waardeketen en geef ze een plaats in je strategie	54
3.4	Zorg voor overzicht: maak een risico-strategiekaart en benoem de risk appetite	55
3.5	Ja, maar we hebben meerdere strategieën!	58
	Long case: de risicohouding van ASML	60

4	Was het dan toch toeval? Kansen, bedreigingen en 'onverwachte' onzekerheid	67
4.1	Introductie	67
4.2	'This is your captain managing'	68
4.3	U bevindt zich ... in een sterke / zwakke situatie	71
4.4	U bevindt zich ... in een slow risk	72
4.5	U bevindt zich ... in een ontembare situatie	76
4.6	Hoe zeker ben je eigenlijk van je zaak?	79
4.7	Hoe je kunt omgaan met de moeder aller risico's	82
4.8	Hoe je een echt gesprek krijgt (en de olifant uit de kamer verdwijnt)	86
4.9	Er is niks mis met constructief doemdenken	90

CLUSTER II. ZELFREFLECTIE MET GEZOND VERSTAND

5	Het grootste risico ... ben je zelf; hoe je jezelf verleidt en bedriegt	95
5.1	Introductie	95
5.2	Hoe gezond is onze intuïtie?	96
5.3	Wanneer laat je intuïtie je in de steek? En wat kun je eraan doen?	100
5.4	Hoe feilbaar zijn onze mentale vuistregels?	104
5.5	Gedagsrisico's en de gratis full bodyscan: doe je het of doe je het niet?	112
5.6	What you see, is all there is: onze verstoorde risicobereidheid	114
5.7	Hoe je je gezond verstand kunt verbeteren en risico-intelligenter wordt	118
6	Risico's in groepsverband; doorgeslagen conformisme en georganiseerde tegenspraak	123
6.1	Introductie	123
6.2	Het waarom van groepsextremisme	123
6.3	Is conformeren niet gewoon wenselijk?	128
6.4	'Het komt door die verborgen agenda's!' Jouw eigen (tegenstrijdige) belang	130
6.5	Who are you? (1) Aanscherpers, meelopers en vernieuwers	131
6.6	Who are you? (2) Loners, rebellen en sprezzatura	132
6.7	Who are you? (3) Vakmanschap en meesterschap met gezond verstand	134

6.8	Bereid je voor met gezond verstand; de krachtenveldanalyse	136
6.9	Organiseer je eigen tegenspraak	138
6.10	Haal er een vroedvrouw (m/v) bij: de facilitator	141
7	Vertrouwen met gezond verstand	145
7.1	Introductie	145
7.2	Vertrouwen en control(e)	146
7.3	Waarom we altijd behoefte hebben aan meer vertrouwen – en meer control	150
7.4	Doorgeslagen naar te veel vertrouwen	152
7.5	De weg naar gezond vertrouwen	153
7.6	Principes voor gezond vertrouwen	155
	Long case: vertrouwen en risico's in de diamantbranche	159
8	Een samenloop van omstandigheden – omgaan met fouten	161
8.1	Introductie	161
8.2	Een indeling van menselijk falen	162
8.3	Een vlinderdas van foutoorzaken	167
8.4	Lessen van de veerbootramp Herald of Free Enterprise	176
8.5	De gereedschapskist voor foutenanalyse	179
8.6	Proud – or not proud to be fout, that's the question	185
 CLUSTER III. HET ORGANISEREN VAN RISICOMANAGEMENT		
9	De risicomanager – vaardigheden, invulling en positionering	189
9.1	Introductie	189
9.2	Wie managet hier de risico's?	189
9.3	De beste risicomanager is een communicatieve en holistisch ingestelde instrumentenmaker	190
9.4	Acht onontbeerlijke vaardigheden voor de risico-adviseur	194
9.5	De positionering van de risicomanager (en zijn stuurgroep)	198
9.6	Valkuilen voor de risicomanager	201

10 Risicomanagement georganiseerd	207
10.1 Introductie	207
10.2 Het waarom van risicomanagement	207
10.3 U bevindt zich – ja, waar eigenlijk?	209
10.4 Volwassenheidsmodellen	210
10.5 Awake, aware, alive! Risicomanagement uitgerold als programma	218
10.6 Een jaar later	222
11 De high reliability organization is niet voor iedereen weggelegd	225
11.1 Introductie	225
11.2 Wat is een hoge betrouwbaarheidsorganisatie?	226
11.3 De belangrijkste eigenschappen van een HRO	229
11.4 De voorwaarden voor een HRO: de informed culture en de kunst van het loslaten	232
11.5 Valkuilen en risico's voor een HRO	236
11.6 Hoe word je (bewust!) een HRO?	236
12 De risicoregelreflex	241
12.1 Introductie	241
12.2 De negatieve risicoregelreflex: waarom overreageren verleidelijk is	241
12.3 Het krachtenveld rondom de RRR	244
12.4 Naar een positieve risicoregelreflex	247
Long case: het paardenvleeschandaal	255

CLUSTER IV. RISICO'S KWANTIFICEREN

13 Kwantificatie; (niet) alles is in cijfers en kansen uit te drukken	265
13.1 Introductie	265
13.2 U bevindt zich hier	266
13.3 Wat weten we al: inventariseren en analyseren met gezond verstand (1)	268
13.4 Wat je zeker moet weten: inventariseren en analyseren met gezond verstand (2)	274
13.5 Rekenmodellen voor risicomanagement	277
13.6 Moeilijk meetbare gevolgen kwantificeren	281

CLUSTER V. BESLUITVORMING EN RISICOMANAGEMENT

14 Besluitvormingsrisico's (I): je gezonde verstand activeren	289
14.1 Introductie	289
14.2 Hoe een eenvoudig beheersbaar risico escaleren kon	289
14.3 Er lekt gezond verstand weg	294
14.4 Je gezonde verstand is weliswaar geactiveerd, maar ...	296
Checklist 'gezond verstand'-risicomanagement	298
Long case: wiet – de besluitvormingsrisico's en de ketenafspraken (1)	304
15 Besluitvormingsrisico's (II): afwegen met gezond verstand	309
15.1 Introductie	309
15.2 Hoe je je innerlijke dominee en koopman elkaar de hand kunt laten schudden	309
15.3 Welk besluit gaan we nu eigenlijk nemen? Inzicht in het besluitvormingsproces	311
15.4 Risico's tijdens het besluitvormingsproces	313
15.5 Ketenafspraken	317
15.6 Adviezen voor succesvolle besluiten in een netwerk of keten	323
15.7 Hoe zeker zijn en waren we over ons besluit? En waarom hebben we zelden spijt?	325
15.8 Tot slot: de checklist compleet	328
Long case: wiet – de besluitvormingsrisico's en de ketenafspraken (2)	332
Geraadpleegde en aanbevolen literatuur	337
Notenlijst	341

CLUSTER I

STRATEGIE EN HET
ONVERWACHTE
(WILLEN) (KUNNEN)
WEERSTAAN

HOOFDSTUK 1

JOUW RISICOHOUDING – SUCCESS, 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 ‘viermans’ 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 Shapira¹, 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?