



Rijksinstituut voor Volksgezondheid  
en Milieu  
*Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport*

## Resilience in besluitvorming

Workshop serious game door  
RIVM i.s.m. NVVK

Monique Chambon





Het spel is ontwikkeld door een samenwerking tussen

- RIVM
  
- Leden van de NVVK
  - › David van Valkenburg
  - › Jack Nuijten
  - › Jose Manuel Marin Wesker
  - › Pieter de Boer
  - › Sophie Peeters
  
- White Queen BV (Linda Bellamy)
  
- Anne van Galen Consultancy (Anne van Galen)



## Doel workshop

- Kennismaking
  - Resilience
  - Mentale valkuilen
- Serious game ervaren
- Bewustwording betere besluitvorming met meerdere mensen
- Leerpunten voor het volgende moment van besluitvorming
- Leren hoe onzekerheid te verminderen



Rijksinstituut voor Volksgezondheid  
en Milieu

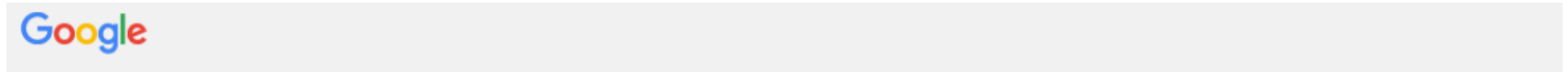
*Ministerie van Volksgezondheid,  
Welzijn en Sport*

## Inhoud

1. Resilience
2. Serious game
  - 5 Stappen
  - Storycards
3. Workshop



# Resilience



Translate

Instantve

Nederlands Engels Frans Taal herkennen ↔ Engels Nederlands Frans Vertaal

resilience

10/5000

riˈzilyəns

## Definities van resilience

*zelfstandig naamwoord*

the ability of a substance or object to spring back into shape; elasticity.  
„nylon is excellent in wearability and resilience”

the capacity to recover quickly from difficulties; toughness.  
„the often remarkable resilience of so many British institutions”

veerkracht

☆ 📄 🔊 ↶

## Vertalingen van resilience

*zelfstandig naamwoord*

- veerkracht resilience, resiliency, elasticity, bounce, springiness, tone
- elasticiteit elasticity, elastic, resilience, resiliency, spring, springiness

Bron: <https://translate.google.nl/#en/nl/resilience>



## Resilience: wat is het?

- 'Veerkracht'
- Strategie om met **onzekerheid** om te gaan:
  - In complexe omgevingen en organisaties
  - Bij nieuwe risico's
- Het vermogen om:
  - Te slagen (of voort te bestaan) bij variërende omstandigheden
  - Opnieuw sterk, gezond of succesvol te worden na tegenslag
  - Te blijven functioneren zoals het hoort, onder zowel verwachte als onverwachte situaties



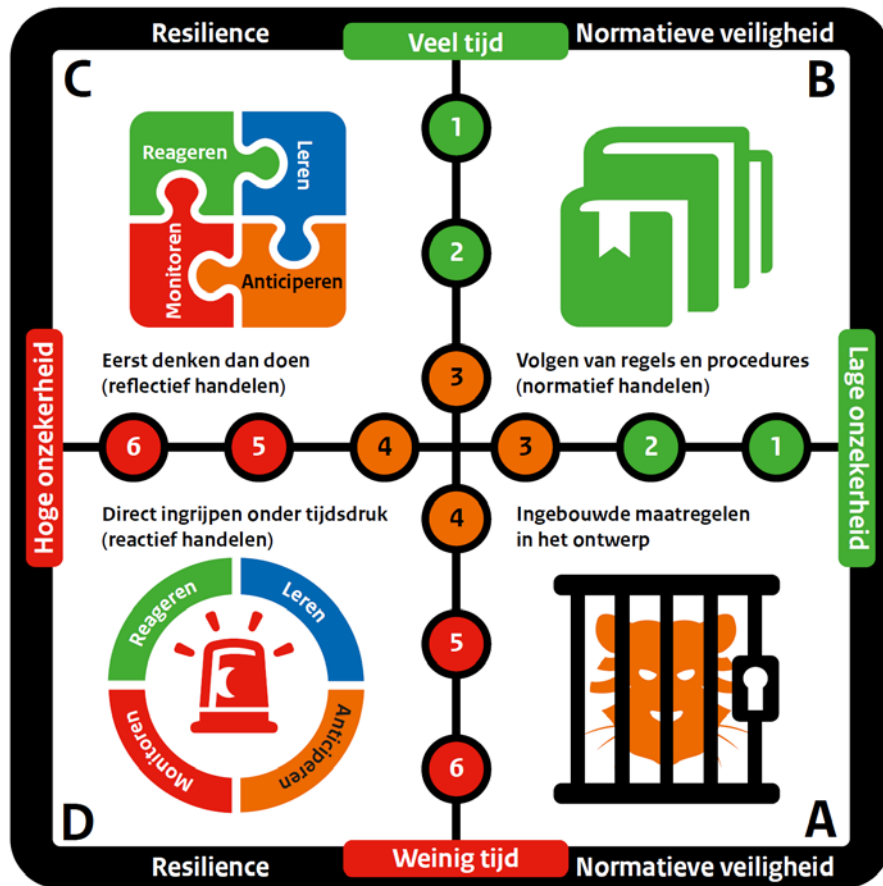


## Onzekerheid ontstaat door

- Onvoorspelbaarheid:
  - Onvolledige kennis
  - Onzekerheden over kansen en gevolgen
  
- Niet te controleren variatie in bijvoorbeeld:
  - Het weer, menselijk gedrag, kwetsbaarheden, functioneren van materialen en machines, uitkomsten van processen, precisie van meten



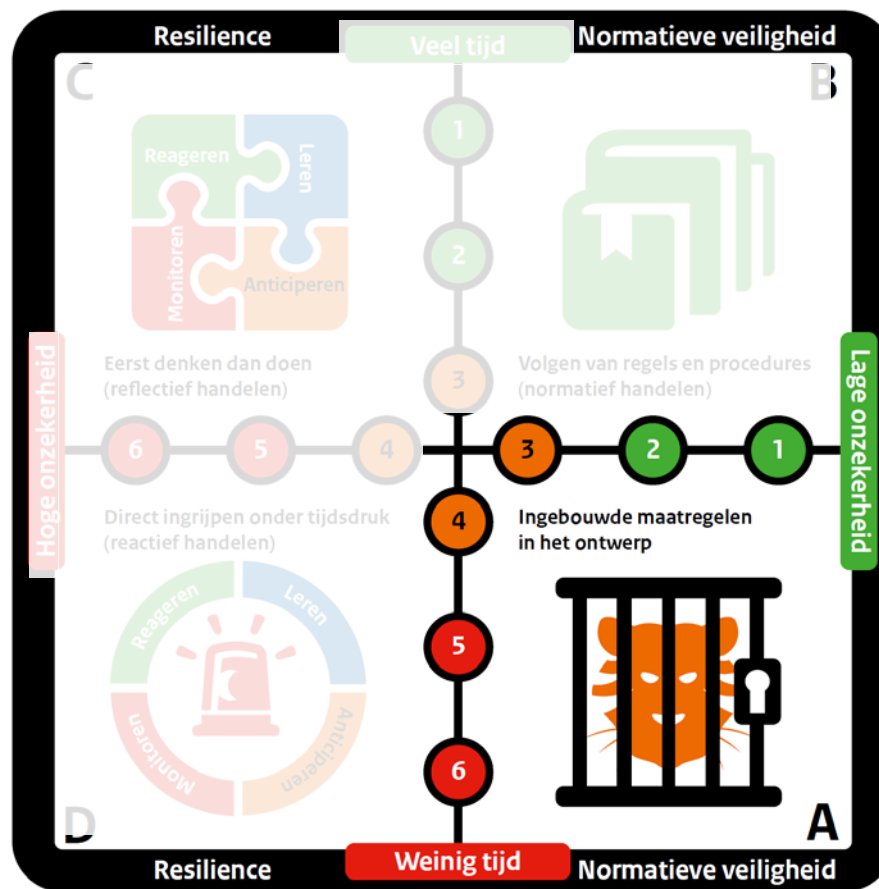
# Resilience normatieve veiligheidskwadranten





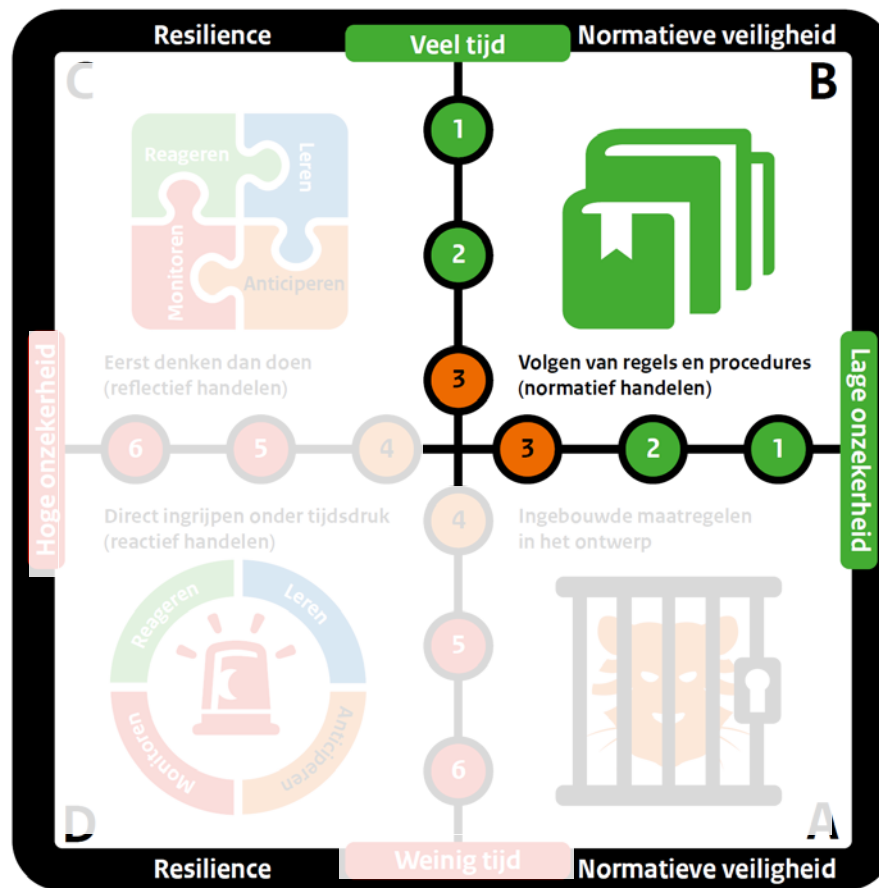


# Resilience normatieve veiligheidskwadranten



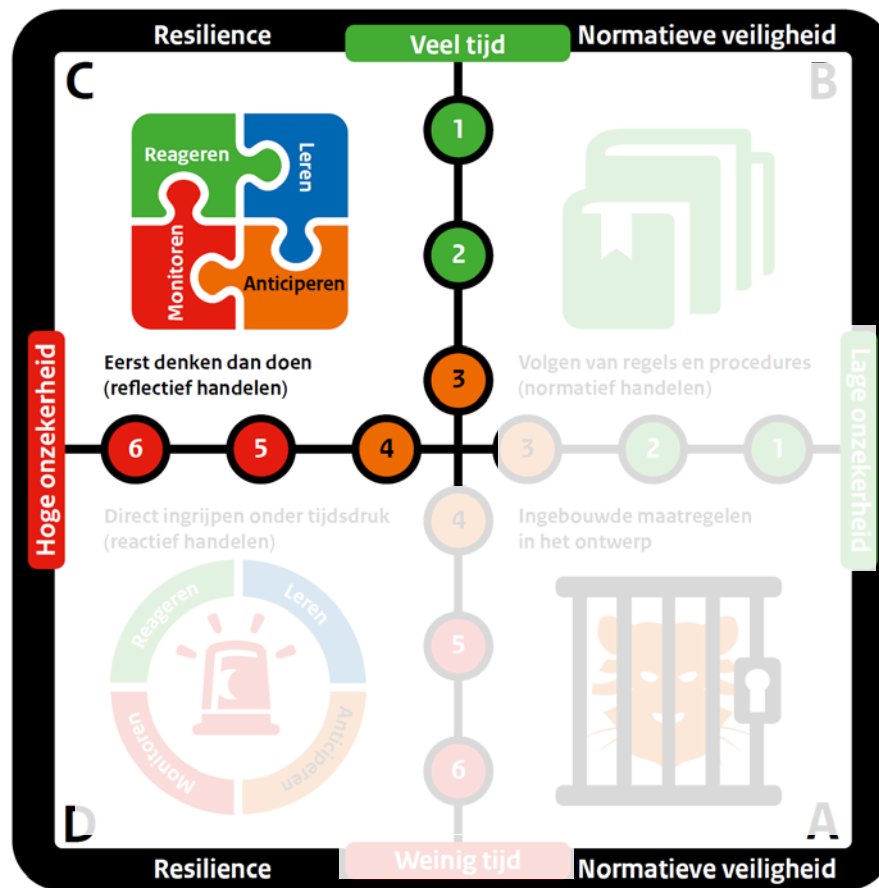


# Resilience normatieve veiligheidskwadranten



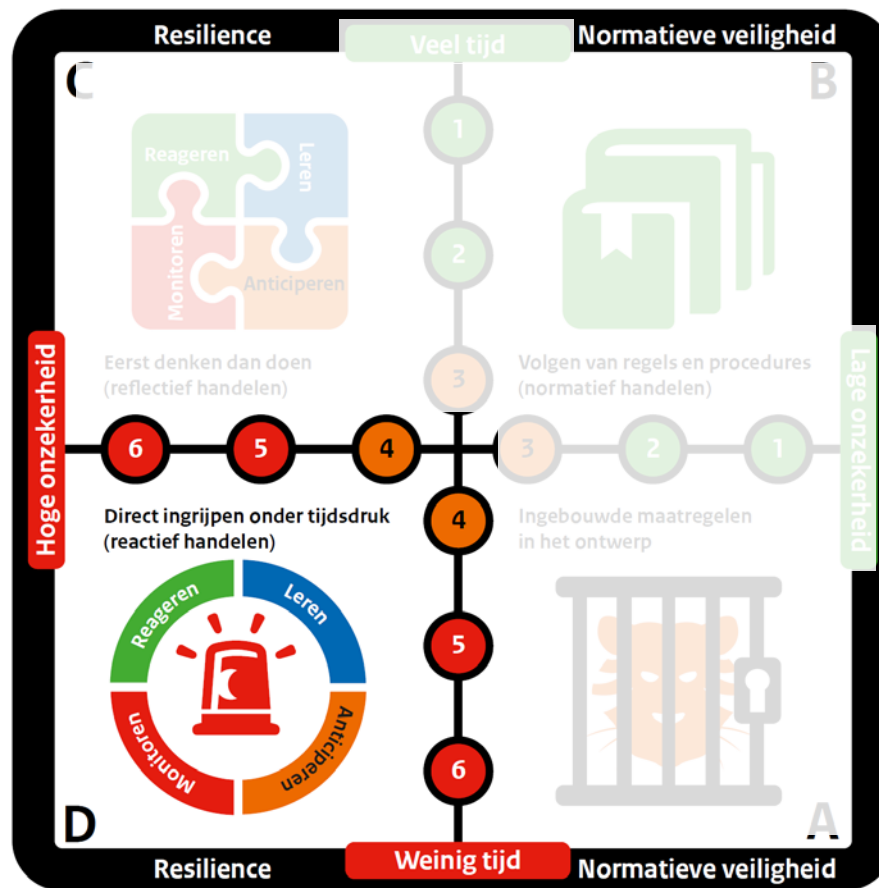


# Resilience normatieve veiligheidskwadranten



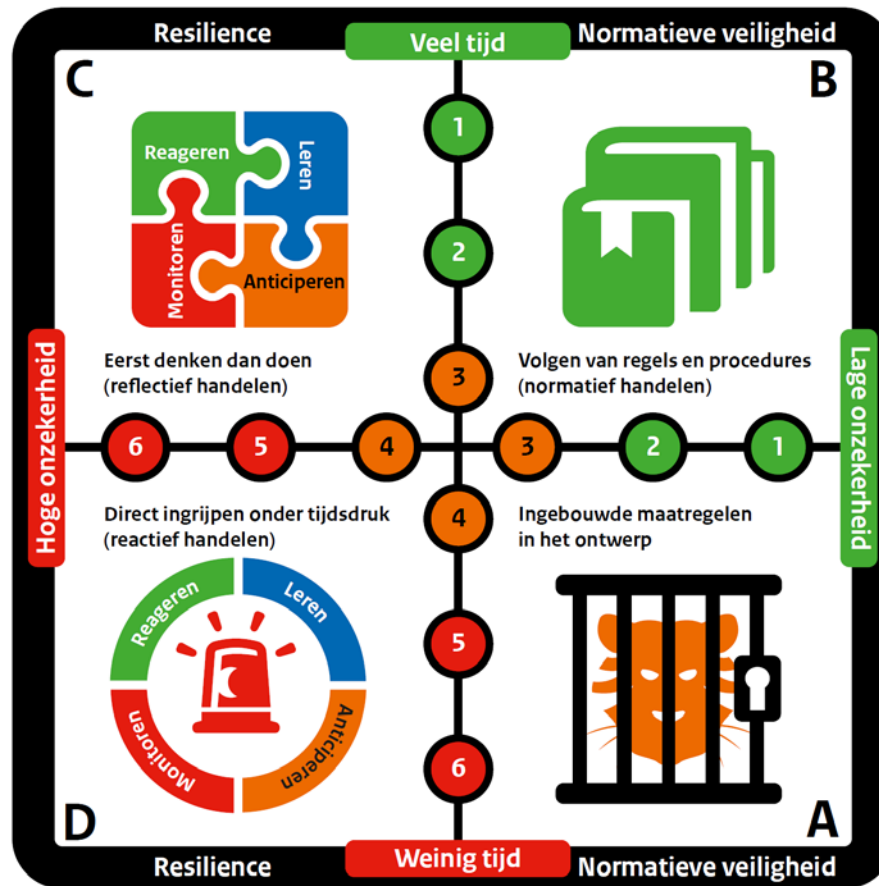


# Resilience normatieve veiligheidskwadranten





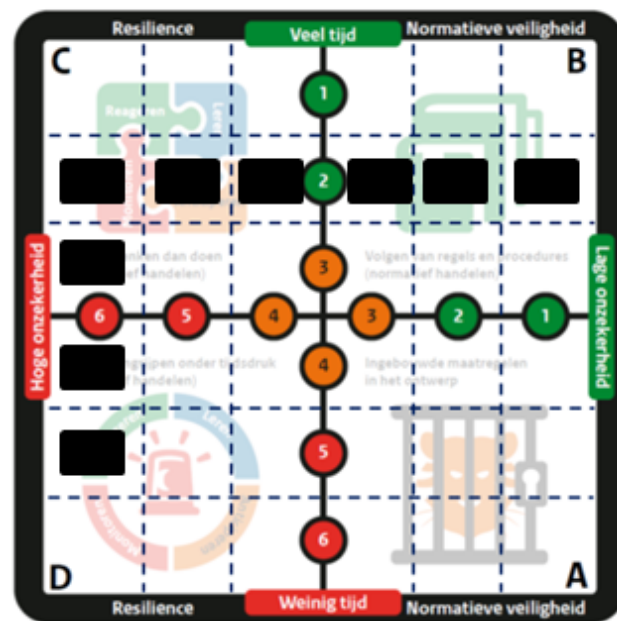
# Resilience normatieve veiligheidskwadranten





## Serious game: RIVM i.s.m. NVVK

- 5 stappenproces
- Storycards





## Storycards: doel van het spel

- Resilience vocabulair (Storycards)
- Onzekerheden verminderen
  - Hiervoor is kennis nodig
- Totaalscore van de vier situatiekaarten verminderen
  - Mate van onzekerheid verminderen
  - Benodigde jokers ('geluk') verminderen
- Gestructureerde vorm



## 5 Stappen: besluitvorming onder onzekerheid







## 5 Stappen: besluitvorming onder onzekerheid





## 5 Stappen: besluitvorming onder onzekerheid





## 5 Stappen: besluitvorming onder onzekerheid



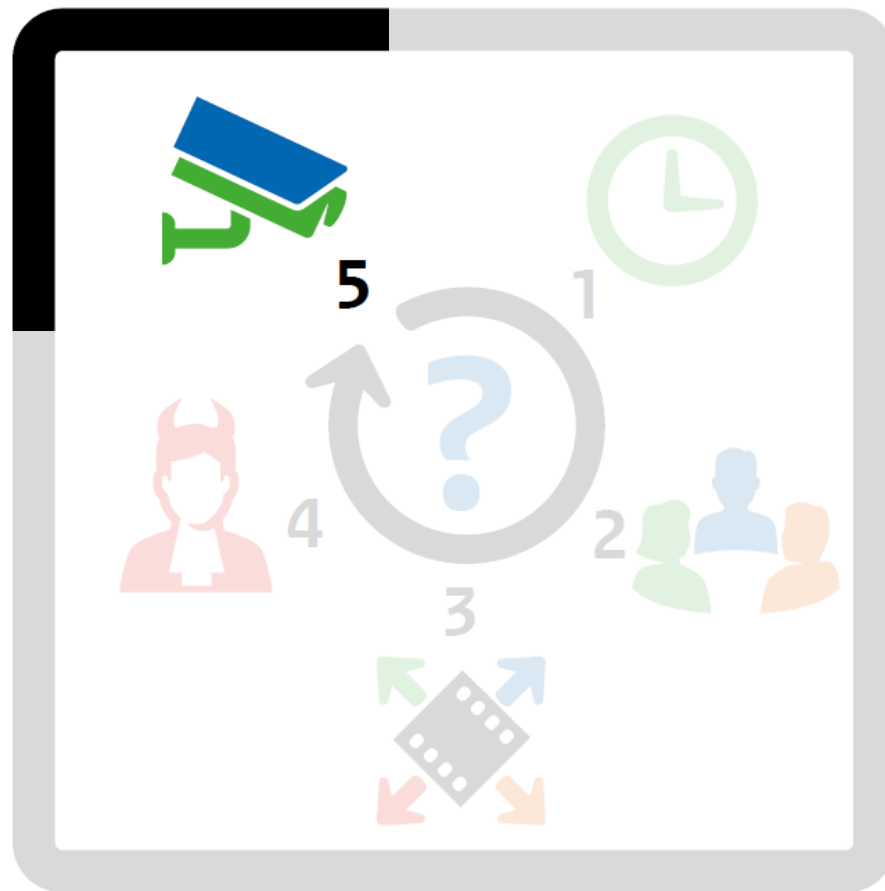


## 5 Stappen: besluitvorming onder onzekerheid





## 5 Stappen: besluitvorming onder onzekerheid





# Storycards

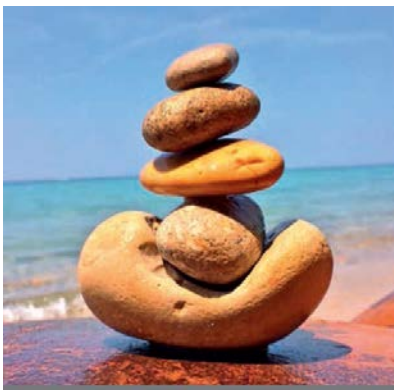
## Set resilience spelkaarten:

- 15 organisatie resilience kwaliteiten
- 18 persoonlijke resilience kwaliteiten, onderverdeeld in de 4 hoekstenen van resilience
  - 6 monitoren
  - 4 reageren
  - 4 leren
  - 4 anticiperen
- 24 situatiekaarten:
  - 6 tijdkaarten
  - 6 onzekerheidskaarten
  - 6 optiekaarten
  - 6 jokers
- 10 valkuilkaarten



# Kwaliteitskaarten

## Organisatie



**Uitgebalanceerde karakters**  
die elkaar tegenwicht kunnen bieden



**Multidisciplinair team**



## Persoonlijk



**Oog heb**  
voor jezelf  
de andere  
de omge

**Kent de**  
veiligheid

**Leren v**  
kleine f  
en afwi

**Vooruit denken**  
over toekomstige  
situaties





# Situatiekaarten




Tijd

1



Onzekerheid

1



Opties

1



Joker

1





# Mentale valkuilen



*Mentale afsnijpaadjes*

## **Bevestigings- valkuil**

Alleen op zoek naar informatie die je hypothese bevestigt



*Sociale erkenning*

## **Summit fever**

Alleen de top telt:  
niet op tijd terugkeren  
als de top nabij is



*Mens als kudde dier*

## **Groepsdenken**

Mensen hebben de  
neiging te streven  
naar consensus, zelfs  
als dat niet goed is  
voor de uitkomst



# Workshop



## Casus

*Een tweetal werklieden moeten een schoorsteen slopen op een dak van een appartementen gebouw van 3 verdiepingen hoog. Ze kunnen het dak bereiken via een dakluik in het trappenhuis. Op het dak zijn geen leuning of aanlijnvoorzieningen aanwezig. De mannen gaan het dak op via het dakluik op de 3 verdieping. Aan de buitenkant van het dak zetten ze een ladderlift neer, waarmee ze tijdelijke leuning (met gewichten) naar boven transporteren, die ze aan weerszijden van de ladderlift op de dakrand zetten. De dakrand steekt ca. 0,5 meter voorbij de gevel. Het bedrijf heeft aan de werknemers veel eigen verantwoordelijkheid gegeven voor het uitvoeren van hun werk.*

*Tijdens een audit wordt deze situatie aangetroffen. Op de vraag "hoe weet je dat de overstek van het dak voldoende draagkrachtig is", zeiden ze: "we hebben voordat we de leuning neer zetten even op en neer gesprongen om te testen of het dak langs de rand voldoende stevig is"...*

*Vraag in deze casus is nu om een besluit te nemen over de vraag of de werkzaamheden zo doorgang kunnen vinden. Omdat er slecht weer op komst is en de klus vandaag af moet is hier enige haast bij geboden.*



# Casus



*Gevel met dak overstek*



*Toegang tot het dak*



*Aansluiting dakrandbeveiliging op ladderlift*



*Deels gesloopte schoorsteen*



## Vorbereiding: vragen vooraf

Waarom val je terug op resilience?

- Is het echt zo dat de normale regels en procedures niet van toepassing zijn?
- Is het niet improviseren uit gemakzucht?
- Wat zijn de onzekerheden?



## Vorbereiding: acties vooraf

- Rollen verdelen
  - 1 Projectleider (eindverantwoordelijk voor het nemen van de beslissing)
  - 1 of meer medewerkers Veiligheid/ VGM/ regels
  - 1 of meer medewerkers Productie/ doelgericht
  - 1 of meer medewerkers Techniek/ ontwerp/ onderhoud
  - 1 of meer medewerkers Advocaat van de duivel/ tegenstander/ cold eyes



## Vorbereiding: acties vooraf

- Kaarten kort toelichten
  - Per categorie worden voorbeelden kort besproken, waarvan
    - › minimaal twee organisatie resilience kwaliteiten
    - › een persoonlijke resilience kwaliteit per hoeksteen
    - › een valkuil
  - Hierna worden de situatiekaarten toegelicht
    - (let op: 1 is positief en 6 is negatief voor resilience)*
    - › Tijd: Hoeveel tijd is er?
      - 1 - er is veel tijd tot 6 - er is weinig tijd*
    - › Onzekerheid: Hoeveel onzekerheid is er?
      - 1 - er zijn weinig onzekerheden tot 6 - er zijn veel onzekerheden*
    - › Opties: Hoeveel opties zijn er?
      - 1 - er zijn veel opties tot 6 - er zijn weinig opties*
    - › Jokkers: Hoeveel geluk is er nodig?
      - 1 - er is weinig geluk nodig tot 6 - er is veel geluk nodig*



## Verloop van het spel

- Situatiebepaling (richttijd 5 minuten)
  - Bespreek de huidige situatie aan de hand van de situatiekaarten
- Besluitvorming (richttijd 45 minuten)
  - Doe dit aan de hand van het 5 stappenproces
- Evaluatie (richttijd 10 minuten)
  - Bespreek het verloop van het spel





# Situatiebepaling



# Situatiebepaling

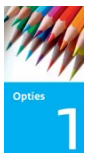
Situatiekaarten op storyboard: *1 is positief, 6 is negatief*



- Tijd: Hoeveel tijd is er?  
*1 - er is veel tijd tot 6 - er is weinig tijd*



- Onzekerheid: Hoeveel onzekerheid is er?  
*1 - er zijn weinig onzekerheden tot 6 - er zijn veel onzekerheden*



- Opties: Hoeveel opties zijn er?  
*1 - er zijn veel opties tot 6 - er zijn weinig opties*



- Jokkers: Hoeveel geluk is er nodig?  
*1 - er is weinig geluk nodig tot 6 - er is veel geluk nodig*



# Besluitvorming



# 5 stappenproces in detail



## Stap 1:

- Geef jezelf tijd
- Bedenk hoe je meer tijd kunt creëren voor het nemen van een veerkrachtige beslissing



## Stap 2:

- Zoek verschillende perspectieven
- Voor de probleemstelling en voor de oplossing
- Doe dit door de hulp van anderen in te roepen



## Stap 3:

- Denk in scenario's
- Denk in vier dimensies
- Wat zijn je opties?
- Hoe zit per scenario de (veiligheids)marge in elkaar? Denk aan de details



## Stap 4:

- Raadpleeg de advocaat van de duivel
- Door zelfreflectie (intern) of een second opinion (extern)



## Stap 5:

- Monitor
- Bepaal de points of no return
- Bepaal hold points
- Zorg dat je directe feedback terugkrijgt (hoe doet de oplossing het?)



### Stap 1:

- Geef jezelf tijd
- Bedenk hoe je meer tijd kunt creëren voor het nemen van een veerkrachtige beslissing

- Voer stap 1 uit in het team: bespreek de casus vanuit de toebedeelde rollen
- Leg de kaarten die van toepassing waren tijdens de bespreking op het storyboard
- Noteer de totaalscore van de situatiekaarten in de laatste kolom van het storyboard
- Noteer de positie in de resilience normatieve veiligheidskwadranten op het lege figuur

Veel tijd



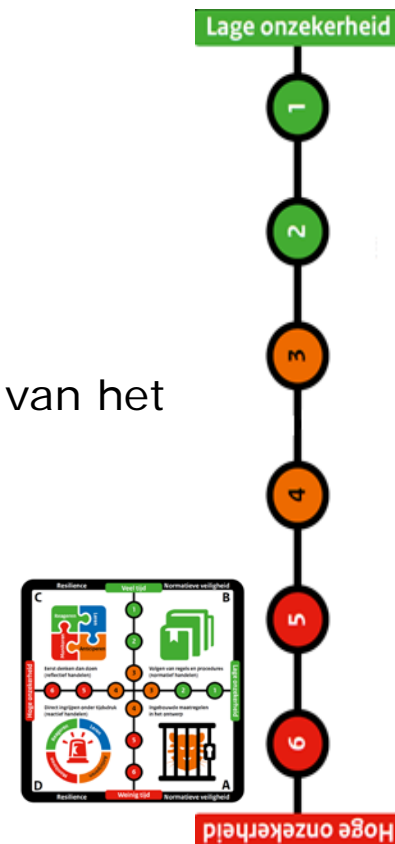
Weinig tijd



### Stap 2:

- Zoek verschillende perspectieven
- Voor de probleemstelling en voor de oplossing
- Doe dit door de hulp van anderen in te roepen

- Voer stap 2 uit in het team: bespreek de casus vanuit de toebedeelde rollen
- Leg de kaarten die van toepassing waren tijdens de bespreking op het storyboard
- Noteer de totaalscore van de situatiekaarten in de laatste kolom van het storyboard
- Noteer de positie in de resilience normatieve veiligheidskwadranten op het lege figuur





### Stap 3:

- Denk in scenario's
- Denk in vier dimensies
- Wat zijn je opties?
- Hoe zit per scenario de (veiligheids)marge in elkaar? Denk aan de details

- Voer stap 3 uit in het team: bespreek de casus vanuit de toebedeelde rollen  
– *LET OP! Na stap 3 volgt een beslismoment. De deelnemers bepalen met welke optie zij verder gaan. In stap 4 wordt deze optie besproken.*
- Leg de kaarten die van toepassing waren tijdens de bespreking op het storyboard
- Noteer de totaalscore van de situatiekaarten in de laatste kolom van het storyboard
- Noteer de positie in de resilience normatieve veiligheidskwadranten op het lege figuur





#### Stap 4:

- Raadpleeg de advocaat van de duivel
- Door zelfreflectie (intern) of een second opinion (extern)

- Voer stap 4 uit in het team: bespreek de casus vanuit de toebedeelde rollen
  - *Wanneer het team na stap 4 besluit met deze optie verder te gaan, gaan zij door naar stap 5.*
  - *Wanneer het team na stap 4 besluit een andere optie te volgen, gaan zij terug naar stap 3 om de verschillende scenario's te bespreken.*
- Leg de kaarten die van toepassing waren tijdens de bespreking op het storyboard
- Noteer de totaalscore van de situatiekaarten in de laatste kolom van het storyboard
- Noteer de positie in de resilience normatieve veiligheidskwadranten op het lege figuur



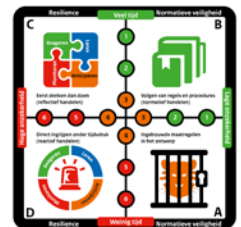




#### Stap 5:

- Monitor
- Bepaal de points of no return
- Bepaal hold points
- Zorg dat je directe feedback terugkrijgt (hoe doet de oplossing het?)

- Voer stap 5 uit in het team: bespreek de casus vanuit de toebedeelde rollen
- Leg de kaarten die van toepassing waren tijdens de bespreking op het storyboard
- Noteer de totaalscore van de situatiekaarten in de laatste kolom van het storyboard
- Noteer de positie in de resilience normatieve veiligheidskwadranten op het lege figuur





# Evaluatie



## Evaluatie

- Bespreek het verloop van het spel
- Ter inspiratie:
  - Wat wordt meegenomen naar het volgende beslissingsmoment?
  - Belangrijkste valkuilen: welke viel het meest op? Wordt dit herkend uit eerdere situaties?
  - Route op het resilience normatieve veiligheidskwadrant
  - De samenwerking (wat viel op?)
  - Geef als groep drie aanbevelingen over de manier waarop men de resilience in de organisatie kan verbeteren



## Varianten

- Verschillende spelvarianten
  - Besluitvorming
  - Ongevalsanalyse
- Verschillende spelvormen
  - Gestructureerd
  - Los gesprek met aandacht voor 5 stappen en de kaarten als ondertiteling
- In de praktijk andere gesprekken?
  - Gaat om bewustzijn van en aandacht voor de 5 stappen en resilience woordenschat



# Ervaringen?

- Ervaringen
- Leerpunten voor het volgende moment van besluitvorming



## Meer informatie?

[www.rivm.nl/veiligwerken](http://www.rivm.nl/veiligwerken)

[veiligwerken@rivm.nl](mailto:veiligwerken@rivm.nl)

[www.resiliencesuccessconsortium.com](http://www.resiliencesuccessconsortium.com)

**Ook feedback is zeer welkom!**