



Eerste druk: 2023

D/2023/45/54 – ISBN 978 94 014 9034 4 – NUR 800

Vormgeving cover: Adept vormgeving, Velsbroek  
Vormgeving binnenwerk: Crius Group

© Leon Vliegen & Lannoo Publishers nv, Tiel, 2023.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van  
Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediativisie  
van Uitgeverij Lannoo nv.

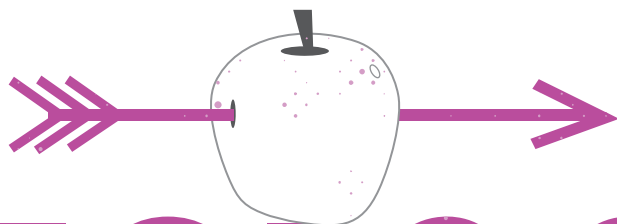
Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of  
openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,  
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder  
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.com](http://www.lannoocampus.com)

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland

LEON VLIEGEN



# RISICO VERZILVEREN

OVER ONVERSTOORBAAR EN  
WENDBAAR LEIDERSCHAP

Lannoo  
Campus



# Inhoud.

<b>VOORAF</b>	7
<b>DANKWOORD</b>	9
<b>WAAROM JE HET BEST RISKEERT DIT BOEK TE LEZEN</b>	11
<b>HOOFDSTUK 1</b> Wat is risico?	15
<b>HOOFDSTUK 2</b> Het grootste risico ben je zelf: ego, zelfbeeld en macht	45
<b>HOOFDSTUK 3</b> Om cognitief wendbaar te worden, moet je bewust en helder denken, kiezen en beslissen	63
<b>HOOFDSTUK 4</b> Om emotioneel wendbaar te worden, moet je bewust en echt voelen	117
<b>HOOFDSTUK 5</b> Over vrijheid, persoonlijke verantwoordelijkheid en mildheid	167
<b>HOOFDSTUK 6</b> Over moed, (zelf)vertrouwen en kwetsbaarheid	195
<b>HOOFDSTUK 7</b> Iedereen wendbaar: hoe schep en onderhoud je de juiste omstandigheden?	223
<b>HOOFDSTUK 8</b> Dus hoe verzilver je risico als volleerde koorddanser?	249
<b>TOT SLOT</b>	251
<b>NOTEN</b>	253



# Vooraf.

Voor je dit boek begint te lezen, heb ik een korte opdracht voor jou: ga eerst eens na en schrijf eerst even op wat de woorden 'risico' en 'risico nemen' bij je oproepen.

Welke gedachten roepen deze woorden bij jou op?

Welke overtuigingen?

Welke emoties, gevoelens?

Welke (re)acties?

Goed, houd wat je opgeschreven hebt, goed bij.





# Dankwoord.

Eindelijk. Ik kan een dankwoord schrijven. Dat betekent dat dit boek af is, of af genoeg om het in jouw handen te leggen. Om er dat risico mee te nemen. Maar vooraleer je begint te lezen, eerst nog even dit. Als je een boek schrijft, ben je aan veel mensen schatplichtig, om uiteenlopende redenen. Sommigen onder hen hebben je op het pad van het schrijven gezet, anderen hebben bewust of onbewust inhoudelijk bijgedragen aan het boek, nog anderen hebben je veel tijd en ruimte gegeven om het boek neer te schrijven. En van nog anderen heb je veel geleerd.

In de eerste plaats wil ik Roland Vermeylen danken. Het was Roland die mij destijds heeft aangeraden om te beginnen schrijven. Samen gaven we een driedaagse strategische hr in het postuniversitair hr-programma van de UHasselt. Het was Roland die mij hielp inzien dat ik theorie en praktijk goed kan samenbrengen, dat ik concepten en modellen zo volledig mogelijk integreer en dat ik er eigen stukken en invulling aan toevoeg.

Maar ook mijn dank aan de vele leidinggevendenden, collega's, medewerkers, (team) coaches, klanten en deelnemers, waarmee ik samenwerk of samengewerkt heb. Zij hebben mij mee gemaakt tot wie ik ben en dus ook hun bijdrage aan dit boek geleverd. Of ze droegen letterlijk bij, wanneer ze als leider bereid waren een aantal vragen van mij te beantwoorden. Ook aan hen een welgemeende dankjewel. Ik heb graag uit hun reacties geput om dit boek nog wat dichter bij de realiteit van leiders te brengen. Bij jouw realiteit.

Een speciaal woordje van dank ook voor Jeroen Stouten, prof. organisatiepsychologie aan de KU Leuven, met wie ik uitgebreid in dialoog ging voor dit boek. En voor Dr. An Haekens, psychiater en medisch directeur Alexianen zorggroep Tienen, die het hoofdstuk over emotionele wendbaarheid nalas en commentarieerde. Net als voor mijn businesspartner, Frank Philippaerts, en het FLY-team, voor het aandachtige en bereidwillige oor en de zinvolle feedback als ik weer eens iets wilde delen of aftoetsen. En dan zijn er natuurlijk nog mijn vrienden, vriendinnen en familie, die mij op hun manier gesteund of gestimuleerd of ruimte gegeven hebben om te blijven schrijven.

In het bijzonder moet ik mijn partner, Ann, danken voor het geduld en de fysieke en mentale afwezigheid die zij bij (vele) momenten heeft moeten doorstaan. En voor de vele gesprekken en discussies die we over de thema's in het boek hadden.

Dit boek schrijven was een opslorpemde, intensieve bezigheid. Iets waar je voortdurend mee bezig bent. Iets waarin veel tijd en energie kroop en dat mij tegelijk heel veel gegeven heeft. Ik zou er zo opnieuw aan beginnen. Het is een boeiend zoek- en leerproces. Het maakt dat je diepgaand en breed leest, reflecteert en spreekt over de onderwerpen eruit. Daardoor vergroot en verfijn je je eigen inzichten, ontwikkel je nieuwe kaders en modellen. Deze nieuwe inzichten hebben ook mijn eigen praktijk en die van onze organisatie FLY versterkt. Ik heb immers de luxe om mijn gedachten en ideeën te testen met klanten. Heel erg verrijkend en leerzaam, keer op keer.

Verder wil ik ook de lezer al vooraf danken voor zijn of haar belangstelling en kijk ik uit naar dialoog en gesprek over dit boeiende en onuitputtelijke onderwerp.

Tot slot wil ik het ganse LannooCampus-team en in het bijzonder Niels Janssens bedanken voor het jarenlange geduld. En uiteindelijk ook mijn copywriter, Tom Dejonghe, om op zijn enthousiaste wijze mijn schrijfsels toegankelijker te maken voor het lezerspubliek.

En nu is het aan jou: lees dit boek, en verzilver het risico!

# Waarom je het best riskeert dit boek te lezen.

Risico. Risico's nemen, als wendbare leider. Dat is waar dit boek over gaat. En alleen al door het te lezen, neem je een risico: je riskeert verward te raken, te twijfelen en onzeker te worden over jezelf als leider, maar je hebt ook de mogelijkheid om sterker te gaan staan én om te groeien in je eigen leiderschap.

Risico kan **schrik of angst, maar ook enthousiasme, hoop of verlangen** bij je oproepen. Toch heeft het voor veel mensen vooral een negatieve bijklank. Misschien heb je dat zelf ook zo ervaren wanneer je daarnet, bij de start van dit boek, de vragen over risico beantwoordde. Grofweg zijn er twee grote risico's waar we schrik voor kunnen hebben:

1. Het risico van het ongekende, het onvoorspelbare, het onzekere en het niet onder controle krijgen of kunnen beheersen, het **risico in een taak**. Ik ben niet zeker dat ik mijn doel, het gewenste resultaat, zal bereiken.
2. Het risico er niet bij te horen, niet (h)erkend en gewaardeerd te worden, niet geliefd te worden om wat je doet en wie je bent, het **risico in de relatie**.

Bij alle keuzes en beslissingen die je maakt spelen beide risico's, naast en door elkaar. Je kunt jezelf bij eenzelfde beslissing zowel door het risico in de taak als het risico in de relatie laten tegenhouden of uitdagen. Als jij jezelf als leidinggevende bijvoorbeeld de taak geeft om iemand te helpen zich tot jouw opvolger te ontwikkelen, door die persoon feedback te geven, loop je een dubbel risico. Je bent niet zeker dat je in je taak zult slagen. Tegelijk ben je onzeker over hoe feedback geven jullie relatie zal beïnvloeden. Zal de persoon in kwestie positief reageren of eerder negatief en defensief? **De uitkomst, het resultaat, het effect zijn onzeker.**

En naargelang het grote of kleine effect van dat (mogelijk, reëel of gepercipieerd) risico zullen wij allen – ook jij als leider – onvoldoende, helemaal niet of niet lang genoeg de **moed** opbrengen om te kiezen, te beslissen, en de **kracht** vinden om actie te ondernemen. Leiders verschillen dan naargelang het risico dat ze vrezen en de mate waarin ze risico waarnemen en ervaren. Net als in de reden waarom ze het risico vrezen, welke risico's ze vrezen, en wanneer en hoe ze risico's aangaan. Maar ze hebben ook allemaal iets gemeen: ze beslissen allemaal voortdurend om moedig met risico om te gaan, bewust of onbewust. Het is zelfs een van hun belangrijkste beslissingen. Risico schuilt namelijk in alles, het vermijden is onmogelijk. En uiteindelijk is risico nemen de enige manier om iets te verkrijgen in het leven. Altijd. Overal.

## **DAAROM SCHREEF IK DIT BOEK**

Dus bestaat er geen betere manier om risico's, ongekenden, onvoorspelbaarheden en onzekerheden te benaderen? Waarbij je meer en beter de positieve mogelijkheden ziet, voldoende gewicht geeft, grijpt en realiseert, als leider en organisatie? Zodat je minder risico's laat schieten, die je eigenlijk beter had genomen?

Wel, dat is exact waar ik jou in dit boek wil toe brengen. Zonder jou daarvoor een recept op gegarandeerd succes te bieden. Je zult niet uit elk risico het resultaat halen dat je voor ogen had. Maar je kunt wel uit elk risico *iets positiefs* halen, want – spoileralert – *iets leren*, en de volgende keer meer kans maakt om wel te slagen. Zonder daarbij naïef op elk risico in te gaan. Je bent daarvoor nog niet blind voor bedreigingen en gevaren van risico, maar je ziet meer de mogelijkheden en kansen. Je verzilvert wat er te verzilveren valt.

Hoe je dat dan doet? Hoe je dan risico's verzilvert? Risico verzilveren vraagt om wendbaar leiden en omgaan met de **ROOO-MGEVING**, de omgeving vol risico's, ongekenden, onvoorspelbaarheden en onzekerheden. Wat je nodig hebt, is een andere mindset, cognitieve wendbaarheid (bewust en helder denken), emotionele wendbaarheid (bewust en echt voelen) en handelingswendbaarheid of actie.

## WAT VIND JE DAN IN DIT BOEK?

Nogmaals: **geen recepten of formules** die altijd werken. Die bestaan namelijk niet in een ROOO-wereld. Wel: een reeks **methoden, technieken en instrumenten** waarmee je aan **je mindset, cognitieve, emotionele en handelingswendbaarheid** kunt werken en waarmee je nieuwe gewoonten van denken, voelen en handelen kunt ontwikkelen. Waarbij je **mentale valkuilen** leert vullen of vermijden, die je parten kunnen spelen bij het nemen van beslissingen en het maken van keuzes.

Cruciaal is daarbij het **Leadership Agility Wheel®**, waarmee je aan je persoonlijke groei kunt werken, om te groeien als leider en persoon, in het omgaan met ROOO. En als je dan weet hoe beter met risico's om te gaan, geef ik je handvaten mee waarmee je als leider aan de omstandigheden kunt werken die voor jezelf, je teams en je organisaties het juiste klimaat scheppen om wendbaar in te kunnen zijn. Van groot belang zijn daarbij **psychologische veiligheid, vertrouwen en openheid** langs de ene kant en **ambitieuze doelstellingen, prestatiestandaards en persoonlijk verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen** langs de andere kant. Tegelijk moet je een **aanspreekcultuur ontwikkelen en blijven versterken**, waarbij je zaken open en eerlijk kunt uitspreken, bespreken, doorspreken, tegenspreken, afspreken en aanspreken. Daarna is het aan jou. Aan jou om te kiezen of je het risico wilt nemen, de moed wilt opbrengen, je vrijheid zo goed mogelijk benutten en de verantwoordelijkheid nemen om mogelijkheden te grijpen en het potentieel ervan te realiseren. Om risico's te verzilveren. Maar nu even helemaal terugspoelen. Tijd voor een eerste basisvraag.



**Ik heb veel dingen meegemaakt in mijn leven en sommige daarvan zijn ook echt gebeurd.**

Mark Twain

Jeroen Van Hautte, CTO TechWolf, stelt: 'Een snelgroeiend bedrijf is ergens als een rallywagen – alleen moet je er tegelijk mee rijden en aan sleutelen, zodat je nog sneller kunt gaan. Dat geeft vaak het gevoel dat er op elk moment ergens een bommetje zou kunnen barsten. Gaandeweg leer je echter om, in plaats van een plan proberen te maken dat elk risico afdekt, er vooral voor te zorgen dat je organisatie wendbaar is. Zo verlies je geen snelheid aan scenario's die zich uiteindelijk niet voordoen, maar kun je zaken die anders dan verwacht lopen toch goed opvangen.'



## HOOFDSTUK 1

# Wat is risico?

### In dit hoofdstuk denk je na over ...

- wat je vandaag onder risico's begrijpt;
- welke soorten risico's we zoal onderscheiden;
- waarom je vlucht, vecht of bevriest bij risico's;
- en vooral: waarom je uiteindelijk altijd risico's moet nemen.

'Risico gaat over het feit dat je in een situatie een keuze maakt, beslist om te handelen, zonder dat je zeker weet of die actie optimaal of goed genoeg is en haar doel effectief zal bereiken.'

**Ongekend:** je weet het niet of kunt het niet weten.

**Onvoorspelbaar:** je kunt het niet voorzien.

**Onzeker:** je kunt het niet verklaren en/of voorspellen.<sup>1</sup>

## ONZEKER

Het **risico** is dat je actie tot een **negatief resultaat** kan leiden, maar dat je dat niet met zekerheid weet. Tegelijk heb je een mogelijkheid op een **positieve uitkomst**, maar ook dat is onzeker. Je kunt compleet of gedeeltelijk slagen, of mislukken ... Maar je weet het **niet zeker** door **ongekenden**, waarmee je kampt wegens een gebrek of een teveel aan informatie. Of doordat de informatie te complex en ambigu is. Zo draagt het risico een mogelijkheid in zich, maar ook een bedreiging. En dat is het probleem. Wij en ons brein blijken een sterke psychologische nood aan zekerheid te hebben, wat ons kwetsbaar maakt voor de illusie dat we zekerheid en controle genieten, zelfs als dat in werkelijkheid niet zo is. Liever het gemak en het aangename gevoel van (ingebeelde) zekerheid dan het ongemak en onaangename gevoel van onzekerheid.

## JAKKES, VERLIES: VERLIESAVERSIE

Als je dan keuzes moet maken of beslissingen moet nemen, en daarbij een risico loopt, laat je je dikwijls sterker leiden door datgene wat je zou kunnen verliezen in plaats van datgene dat je zou kunnen winnen. Het negatieve risico blijkt zwaarder te wegen dan de positieve mogelijkheid. Waarom trouwens veranderen als het goed gaat? Maar wie zegt dat het (zelfde) team blijft winnen in gewijzigde omstandigheden?

Ook Amos Tversky en Daniel Kahneman, twee van m'n favoriete psychologen, stellen dat we eerder kiezen om verlies te vermijden dan om winst te behalen. Dat bleek onder andere uit het volgende experiment. Onderzoekers vroegen deelnemers of ze bereid waren een spelletje kop of munt te spelen. Als de uitkomst munt was, zou de speler 100 euro verliezen, maar als die kop gooide, zou hij pakweg 150 euro winnen. Wat bleek? De deelnemers waren pas bereid een gokje te wagen als de potentiële winst minstens twee keer zoveel bedroeg als het gevreesde verlies, namelijk 200 euro. En toch gaan we er dan vaak nog niet voor, als we ons met een risico geconfronteerd zien.

Zo begeleidde ik onlangs een groot familiebedrijf over hun toekomststrategie. Zoals ik al vaker had gezien, wou het bedrijf ook in de glazen bol kunnen kijken, om over de toekomstige bedrijfsstrategie na te kunnen denken en beslissingen te kunnen nemen. Wat natuurlijk niet kan, of toch niet glashelder. Met als gevolg dat het familiebedrijf sterk vasthield aan de bestaande strategie en slechts zeer aarzelend stappen zette naar een aanpassing daarvan. Bang om te verliezen wat ze hebben, terwijl ze misschien veel meer kunnen winnen.

Raar hé. Je hebt evolutionaire excuses voor jouw verliesaversie. Overleven is de eerste opdracht, pas daarna kun je aan je welzijn en geluk denken en werken. Dus krijgt het vermijden van iets negatiefs of verlies voorrang op het nastreven van iets positiefs of winst. Alleen vergis je je hier. Door een risico te nemen win je immers altijd (of toch heel vaak, maar nu loop ik vooruit op de feiten).



**Het negatieve  
risico blijkt  
zwaarder te  
wegen dan  
de positieve  
mogelijkheid**

---

## ONVOORSPELBAAR

Een risico kenmerkt zich ook door onvoorspelbaarheid: je kunt **niet voorspellen welke uitkomst het uiteindelijke resultaat zal zijn**. Bijvoorbeeld door gebeurtenissen en ontwikkelingen binnen de organisatie, of in de omgeving ervan. Maar ook omdat je niet kunt voorspellen hoe anderen zullen reageren: je stakeholders, klanten, concurrenten, je eigen organisatie en medewerkers. Omdat gedrag zich nu eenmaal kenmerkt door gedragscomplexiteit en onverwachte reacties.

Verschillende onvoorspelbaarheden kunnen dan ook nog eens op elkaar inspelen en elkaar versterken of verminderen. Wat we dan met een geleerd woord 'dynamische systeemcomplexiteit' noemen.

Neem nu bijvoorbeeld de coronapandemie. Dat is een mooi voorbeeld van een gebeurtenis die tot een aantal gevolgen heeft geleid die elkaar nog op allerlei manieren versterkten. Kijk maar naar de economische gevolgen. Zo kregen de bevoorradingsketens het zwaar te verduren, waardoor de productie en bijgevolg ook aankopen bemoeilijkt werden. Een cascade aan feedbackloops en effecten die elkaar beïnvloedden en versterkten.

En dan zijn sommige zaken meer voorspelbaar dan andere. Sommige zaken kun je je deels maar niet volledig voorstellen, bijvoorbeeld niet qua omvang, andere kun je helemaal niet voorzien. Of je zelfs helemaal niet voorstellen, bijvoorbeeld omdat we het nog nooit bewust hebben meegemaakt, waardoor we geen patroon kunnen herkennen.

Onze intuïtie, onze gestolde ervaring, kan ons niet helpen. Dat zag je bijvoorbeeld bij de tsunami in Zuid-Oost-Azië, in 2004. Vele mensen schoten toen pas heel laat in actie, omdat ze zich simpelweg niet konden voorstellen dat dit mogelijk was. De dieren wisten blijkbaar beter, zij waren al het binnenland ingevlucht. Of nog iets wat waarschijnlijk geen enkele autofabrikant zich kon voorstellen, namelijk hoe Elon Musk vanuit nagenoeg niets op korte tijd een van de grootste autobedrijven ter wereld kon uitbouwen, door voluit voor de elektrische auto te gaan.

## GROTE RISICO'S, KLEINE RISICO'S

Risico's en beslissingen kunnen van zeer uiteenlopende **aard** zijn en betrekking hebben op allerlei domeinen: gezondheid, veiligheid, financiën, werk, familie, relaties, enzovoort. Maar ook de **omvang** van het risico kan sterk verschillen. Sommige keuzes en beslissingen en de gevolgen ervan houden een **laag risico** in, andere een **groot risico**. Een nieuw huis kopen is een beslissing met grotere consequenties, de aankoop van een brood houdt – normaal gezien – minder risico in.

Kleine of grote risico's kunnen dan gepaard gaan met **grote én kleine beslissingen**. Grote beslissingen zijn bijvoorbeeld een overname, het ontwikkelen van of instappen in een nieuwe markt, de lancering van een nieuw product, ... Het resultaat van zo'n grote beslissingen valt niet zo makkelijk te voorspellen. Getuige daarvan: het gefaalde succes van de Segway en de Concorde. Ook het juiste moment kiezen voor de introductie van een nieuw product blijkt geen sinecure, zie het alcoholvrij bier Buckler. De brouwer was te vroeg, onze markt was er nog niet klaar voor (of misschien was het niet te drinken?).

**Kleine beslissingen** zijn dan weer zaken als: geef je je medewerker vandaag feedback of later? Delegeer je deze taak naar een medewerker of doe je het zelf? Het kan zelfs om erg **alledaagse beslissingen** gaan. Zoals: welke jas draag je vandaag? Eet je een donut voor ontbijt, of havermoutpap?

Sommige beslissingen zijn **one-off-beslissingen**, ook wel *single-play* genaamd, bij andere krijg je een **nieuwe kans**, ook wel *multiplay* genaamd. Bij een kritische hartoperatie heb je maar één kans. Als je het doel van de tegenstanders mist, heb je mogelijk nog een nieuwe kans, tenzij de voetbalmatch de laatste seconden inging. En dan heb je nog beslissingen met effecten op **korte termijn of lange termijn**. Of beslissingen **waarbij je veel of weinig tijd hebt** om te beslissen. En **minder of meer complexe beslissingen**, waarbij je meerdere (eventueel conflicterende) doelstellingen tegelijk nastreeft en de informatie waarover je beschikt zeer uitgebreid, uiteenlopend en eventueel ambigu is.

Het kan dan ook nog eens over **strategische of operationele beslissingen** gaan. Een nieuw product lanceren is een strategische beslissing. Om dat goed te doen, moet je dagelijks heel wat operationele beslissingen nemen. Of wat dacht je van het onderscheid tussen **eerder gestructureerde** die eerder duidelijk, niet-ambigu en gemakkelijk te definiëren zijn, en **eerder ongestructureerde beslissingen** die dat alles net wel zijn.

## HOE BESLISSINGEN IN KAART BRENGEN?

Om maar te zeggen – ahum – er bestaan heel wat verschillende soorten beslissingen. Om beter inzicht te krijgen in het risico dat ermee gepaard gaat, breng je je beslissingen het best in kaart. Een interessante matrix daarvoor vind je in een uitstekend werk: *Beslissen* van J. Keith Murnighan en John C. Mowen.<sup>2</sup> Ik hernam de matrix in figuur 1.1. Over het algemeen moet je almaar sneller beslissen, schrijven ze al in 2002. Dus is het ook van groot belang dat je goed inschat hoeveel tijd je hebt om te beslissen. Hun matrix onderscheidt dan beslissingen ook volgens de **beschikbare tijd die je hebt om te beslissen** en volgens **hoe vaak je dezelfde beslissing moet herhalen**.

Dat maakt dus dat je aan de ene kant **single-play-beslissingen met korte reactietijd** hebt. Dat zijn crisisbeslissingen. Stel bijvoorbeeld dat je als chirurg vaststelt dat je patiënt ernstig bloed verliest tijdens een operatie. Dan heb je maar enkele seconden tijd om te beslissen en te handelen. Anderzijds heb je ook **single-play-beslissingen met een lange reactietijd**. Dat zijn strategische beslissingen. Denk bijvoorbeeld aan een overname of de lancering van een nieuw product. Daarnaast heb je ook **multi-play-beslissingen met een lange reactietijd**. Dat zijn dan weer tactische beslissingen. Bijvoorbeeld de beslissing om een *employer branding* op te zetten en zo de juiste talenten aan te trekken. Tot slot maak je ook **multiplay-beslissingen met een korte reactietijd**. Habituele beslissingen. Meestal niets om over te stressen. Eet je bijvoorbeeld havermost als ontbijt of boterhammen met Nutella? Zo'n zaken.

Waarom ik jou nu met zo'n onderscheid aan risico's opzadel? Wel, omdat je erg duidelijk de beslissingen met het meeste risico kunt onderscheiden: de **single-play-beslissingen**. Wanneer je een verkeerde beslissing neemt die niet of moeilijk omkeerbaar is, kunnen de gevolgen belangrijk en definitief zijn. Dit soort beslissingen roept dus gemakkelijk **druk en angst** op, waardoor je nog meer riskeert niet doordacht te beslissen en te handelen.

		Beslissingstijd	
		Korte reactietijd	Lange reactietijd
Frequentie	Single-play	crisis	strategisch
	Multiplay	gewoonten	tactieken

**FIGUUR 1.1** Risico's volgens je beslissingstijd en hun frequentie<sup>3</sup>