

Minder toezicht, meer tegenspraak!

In de nasleep van rampen, fraudes of debacles volgt er vaak een discussie over het opleggen van nieuwe en aanvullende regels en het introduceren van meer en stringenter toezicht. Tegen beide heb ik altijd geageerd en nooit begrepen dat deze maatregelen vaak de enige reflex zijn.

Zo is de roep na het dak-drama van het AZ-stadion om meer toezicht wellicht een logische, gelet op hoe in het verleden werd gereageerd op dergelijke rampen. Ik ben echter de mening toegedaan dat we veel meer de risico's en de valkuilen van ons gedrag en de daaruit voortvloeiende handelingen onder het vergrootglas moeten leggen. En dan vooral voordat we een belangrijke beslissing nemen.

Zoals inmiddels uit het werk van Kahneman (2009) blijkt, is overmoed een belangrijke tekortkoming van mensen die zich ook binnen organisaties manifesteert. Dat wordt maar weer eens bevestigd door het recent gepubliceerde onderzoek van de Rekenkamer Rotterdam 'Publieke Waarde in de Knel' (2019). Bestuurlijke overmoed blijkt één van de belangrijkste redenen waarom financiële resultaten van projecten negatief worden beïnvloed. De Rekenkamer concludeert verder dat bij (grootschalige) projecten risico's onvoldoende werden onderkend en dat het op bestuurlijk niveau ontbrak aan herbezinning en lerend vermogen.

Eenzijds verbaast een dergelijke constatering mij anno 2019. Immers, was het niet de commissie Elias die in 2014 onderzoek deed naar diverse mislukte ICT-projecten binnen de overheid, juist om de oorzaken van deze mislukkingen bloot te leggen en daar lering uit te trekken? De commissie beval onder meer aan om technische, organisatorische en bestuurlijke risico's en risicomatregelen in kaart te brengen en 'doormodderen' op voorhand te elimineren. Zijn er vijf jaar later dan nog onvoldoende lessen getrokken om het uit de hand lopen van projecten te voorkomen?

Anderzijds verbaast het me niet dat projecten mislukken. Ik haalde Kahneman al aan, omdat vooral uit zijn onderzoeken blijkt dat overmoed (*overconfidence*) de grootste gedragsvalkuil van mensen is bij het nemen van beslissingen. Overmoed wordt ook wel de 'moeder der gedragsvalkuilen' (*biases*) genoemd. En ik denk dat mensen zich onvoldoende bewust zijn van deze valkuil, omdat overmoedige besluiten nog steeds aan de orde van de dag zijn. Ga maar eens na bij jezelf.

Maar wat is nu de moraal van het verhaal? Onszelf niet meer overschatten? Als dat zou kunnen, dan lossen we een hoop problemen op, maar krijg je tegelijkertijd hele voorzichtige en behoudende mensen. Of dat nu het ideaalplaatje is; ik denk het niet, want anders waren we bijvoorbeeld nooit op de maan gekomen en hadden vliegtuigen nooit het daglicht gezien. Maar wat dan wel?

Richard P. Larrick (2004) stelt cognitieve en technologische strategieën voor om gedragsvalkuilen te voorkomen. *Consider the opposite* en daarmee het creëren van tegenspraak, is binnen de cognitieve strategie één van de elementen om tot betere besluitvorming te komen. Misschien erg voor de hand liggend, maar hoe vaak wordt tegenspraak daadwerkelijk geduld? Daarnaast is hij, als uitwerking van de technologische strategie, van mening dat besluitvorming verbetert op het moment dat beslissingen worden genomen door groepen waarbij sprake is van diversiteit in ervaring, opleiding en achtergrond (ook om de bias van *groupthink* te voorkomen).

Aanvullend op voorgaande stelt Philip E. Tetlock (2016) dat mensen door training bewust kunnen worden gemaakt van biases. Dat levert betere voorspellingen en daarmee betere besluitvorming op. Hij concludeert dat teams per saldo beter voorspellen dan individuen, mits er in deze teams sprake is van vertrouwen en diversiteit in denken en intelligentie (beperk de hoeveelheid 'experts') en de groep een voldoende heterogene samenstelling kent.

Een andere, door Gary Klein (1998), geïntroduceerde techniek om met name *groupthink* te doorbreken, is het *premortem*. De bedoeling daarvan is om, voordat een belangrijk besluit wordt genomen, door deelnemers een voorstelling te laten maken van een moment in de toekomst waarop het betreffende project of de introductie van het desbetreffende product hopeloos heeft gefaald. Op het eerste gezicht een negatieve insteek, maar het tempert de 'juichstemming' en belangrijker, het toont de overmoed in en het opent de ogen voor bedreigingen die wellicht eerder niet aan het licht waren gekomen. Kortom, *premortem* is een instrument om twijfel te stimuleren, om ook de andere, minder rooskleurige kant van de medaille zichtbaar te maken en zodoende besluitvorming te verbeteren.

Omdat toezicht naar mijn mening meer een repressief karakter heeft, pleit ik, naast de andere hierboven genoemde maatregelen, daarom in de eerste plaats voor meer tegenspraak. Tegenspraak heeft een meer preventief karakter en heeft daardoor meer effect bij het voorkomen van de materialisatie van risico's. "Regel je eigen tegenspraak" is daarbij een veelgehoord statement, maar daar zit wel gelijk het probleem. Immers, het is in beginsel makkelijker gelijkgestemden om je heen te verzamelen, in plaats van mensen die het overwegend oneens met je zijn. Het voorkomt

op voorhand een hoop gezeur en gedoe.

Aan de andere kant getuigt het van moed en professionaliteit als wel voor meer tegenspraak wordt gekozen. Niet tegenspraak als doel op zich, maar als onderdeel van meer betrouwbare besluitvorming. En dus (hopelijk) ook minder (financiële) missers.

Deel dit artikel

f **in**  

Marc van der Veen is registeraccountant, partner bij Auditing & Consulting Services (ACS Partners) en mede-eigenaar van de website www.riskaioic.nl.