

>> Quicksan

- BESLISSEN
- GOKKEN
- ERVARING
- INTUÏTIE
- EIGENBELANG



De gokmodus

Bij veel organisaties zijn managers – maar ook medewerkers – te vinden die onder grote druk staan om de door het hoger management gevraagde resultaten te realiseren. Onder deze druk worden (daadkrachtige) besluiten verwacht en geëist. Toch lijken deze besluiten vaak niet gebaseerd op geconstateerde feiten. De manager of medewerker lijkt de juiste keuze niet zelden te 'gokken'. Sinds enige jaren zeg ik met grote regelmaat dat de manager of medewerker 'in de gokmodus' staat. Is dat feit of fictie?

Tekst Aad Brinkman

Gokken is iets doen waarvan de uitkomst niet vooraf te voorspellen is en waaraan een risico van winnen of verliezen verbonden is. Je zet geld in en hoopt dat je wint. Kennis, kunde of vaardigheden spelen geen rol.¹

Bij deze definitie gaat het niet om het voorspellen van de uitkomst of de verslaving die gokken kan zijn. Het belangrijkste voor mij in deze definitie is de laatste zin: "Kennis, kunde of vaardigheden spelen geen rol."

OORZAAK EN GEVOLG

In waarnemingen bij tal van organisaties heeft schrijver dezes geconstateerd dat er een boven-normale druk ontstaat als het werk dat te doen is voor de groep meer lijkt dan men denkt (!) aan te kunnen. Ook viel waar te nemen dat in een groep vaak niemand echt de leiding neemt en de verantwoordelijkheid op zich neemt om tot een goed resultaat te komen. Ook niet de mensen die van tevoren deze leidende rol hebben gekregen en geaccepteerd.

Het gevolg van dit gedrag is dat de groep, onder druk, niet meer bij machte is de beschikbare kennis, kunde en vaardigheden in te zetten om het probleem dat voorligt tot een goed einde te brengen.

DE PRAKTIJK

Bij een managementsimulatie wordt tijd ingedikt en gedrag uitvergroot. Hierdoor wordt gedrag als beschreven in het kader pijnlijk zichtbaar. Dat helpt om de deelnemers aan de game duidelijk te maken dat dit gedrag ook in de dagelijkse praktijk aanwezig is. Het 'gokken' is mogelijk minder zichtbaar of herkenbaar. Een manager zal altijd doen voorkomen dat het een weloverwogen besluit is.

Dat gokgedrag bestaat, blijkt alleen al uit de reacties die deelnemers aan de Apollo 13-simulatie² geven als ze ermee geconfronteerd worden. Het wordt iedere keer weer herkend als een gegeven dat speelt in de eigen organisatie. Dat is opmerkelijk en verontrustend. Het geeft namelijk aan dat belangrijke besluiten in organisaties genomen worden zonder dat daar kennis, kunde of vaardigheden een rol spelen. Hoe herkennen we dat? De leercirkel van Kolb³ is een van de bouwstenen van iedere managementsimulatie. Deze cirkel laat zien dat we achtereenvolgens: doen, bezinnen, bedenken en beslissen om vervolgens weer te doen. Of in de woorden van Kolb: ervaren (onderdompelen), reflecteren (verhelderen), verklaren (inzicht), toepassen (in een andere context). Belangrijke elementen hierin zijn bezinnen en bedenken of wel reflecteren en verklaren. Bezinnen wil zeggen, nadenken over wat er gedaan wordt en

wat daar het gevolg van is, reflectie op dat wat speelt. Bedenken in deze context is nadenken over mogelijke oplossingen om het beter te doen. Welke keuzes kunnen er gemaakt worden en wat zijn daar de gevolgen van? Pas daarna neem je een beslissing. In dit bezinnen en bedenken zit de toegevoegde waarde van de kennis, kunde en vaardigheden van de mensen in de organisatie. Wat gebeurt er dan als mensen vergeten te vertrouwen op hun kennis, kunde en vaardigheden? Wat ik hoor in de reflecties bij managementsimulaties is dat veel managers op het moment dat de druk in de organisatie groot is, pendelen tussen snel beslissen en doen.

HAGEL SCHIETEN

Jaren geleden werden mijn collega's en ik benaderd door een grote organisatie om een nijpend wordend performanceprobleem op te lossen. De eerste analyse luidde dat de aanwezige competenties volledig geïsoleerd met hagel aan het schieten waren om oplossingen te vinden. Een gestructureerde analyse van wat er echt aan de hand was, werd niet gedaan. Iedere keer werd er een oplossing geroepen en later bleek dat de oplossing weer niet te zijn. Deze situatie duurde al enkele maanden. Op de vraag naar meer technische expertise werd een (problem)-procesmanager naar voren geschoven. De benodigde technische expertise was voldoende in huis maar werd niet uitgenut. Een met de technische mensen gezamenlijke en gestructureerde analyse van wat er werkelijk maanden geleden gebeurd was, werd gefaciliteerd. Bewust afstand nemen wat er nú speelde en de groep de tijd te gunnen om werkelijk met iets goeds te komen, nam de druk weg. Deze aanpak bracht binnen twee weken de werkelijke oorzaak aan het licht en de juiste oplossing werd gevonden. Een halfjaar aan inspanning en ook spanning bleek onnodig verspilde energie.

BESLUITEN NEMEN

Is het inderdaad de gokmodus? Of is het intuïtie, een eerdere ervaring of eigenbelang op basis waarvan managers een besluit nemen?

Intuïtie

Intuïtie kan worden omschreven als een 'ingeving', een vorm van 'direct weten', zonder dat men dit beredeneerd heeft. Intuïtie wordt in de psychologie ook wel omschreven als impliciete ingevingen, als gevolg van bepaalde gedachtegangen en waarnemingen. Dit in tegenstelling tot het bewuste of expliciete kennen en waarnemen. Mogelijk helpen intuïtieve ingevingen de mens om in complexe situaties toch een juiste beslissing te nemen. Dit komt onder andere omdat er hierbij in mindere mate een beroep

wordt gedaan op de beperkte capaciteit van onze hersenen. Intuïtieve ingevingen hoeven echter niet altijd tot de juiste snelle beslissingen te leiden en kunnen door de omgeving als een gok worden gezien. Voor de beslisser kan dit een bepaalde zekerheid meegeven. Vaak worden er later argumenten bij gezocht om het besluit ook naar anderen te rechtvaardigen. In het kader van dit artikel gaat het hier om het snel en direct beslissen.

NIET OP BASIS VAN DE FEITEN

Een voorbeeld: aan een nieuwe medewerker wordt een baan aangeboden waarbij hij het eerste jaar € 60.000 zal verdienen, het tweede jaar € 50.000 en het derde jaar € 40.000. Tegelijkertijd wordt hem een baan aangeboden bij een andere werkgever. Hier gaat hij het eerste jaar € 35.000 verdienen, het twee jaar € 45.000 en het derde jaar € 55.000. Onderzoek laat zien dat de meeste mensen voor de tweede keuze gaan. Dat doen ze omdat het gewoon is in de loop der jaren in salaris te stijgen en daling in salaris vaak aangeeft dat iemand slechter gaat presteren. Feit is dat deze man bij de eerste optie in totaal € 150.000 gaat verdienen en in het tweede geval € 135.000 en toch wordt daar voor gekozen. Is het de juiste keuze?

Een ander voorbeeld. Je wilt een autoradio kopen en deze kost bij de winkel om de hoek € 200 maar bij een winkel aan de andere kant van de stad € 100. De meeste mensen zullen besluiten om naar die andere winkel te rijden. Maar als je een auto wilt kopen die bij de dealer om de hoek € 40.000 en bij de dealer aan de andere kant van de stad € 39.900 kost, zullen de meeste mensen niet de moeite nemen om daarvoor naar de andere kant van de stad te reizen. Feitelijk ben je in beide gevallen € 100 minder kwijt maar het besluit is wezenlijk anders.

Ervaring

Ervaring is kennis hebben van de gebruikelijke gang van zaken, verkregen door observatie en betrokkenheid bij bepaalde processen of toestanden. Het begrip 'ervaring' is haast synoniem met 'inzicht', 'knowhow' en 'weten'. Een persoon met een aanzienlijke ervaring op een bepaald gebied wordt vaak een 'expert' genoemd, en zijn ervaring 'expertise'. Ervaring is een vorm van kennis of inzicht, die door ondervinding geleerd wordt. Kennis wordt hierbij wel gezien als geheel van theorie en ervaring. Ook hier geldt dat ervaring de beslisser een bepaalde mate van zekerheid geeft. Hij is immers de expert en hij heeft de juiste expertise. Vaak wordt hierbij vergeten dat de ervaring mogelijk is opgedaan in een geheel andere context. Hiermee kan een op het oog juiste beslissing door de omgeving als een gok worden gezien.

Eigenbelang

Simpel gezegd: handelen naar wat in je eigen voordeel is. Ook hier wordt niet gereflecteerd op dat wat werkelijk speelt maar slechts gekeken naar welk besluit het beste past in het belang van de beslisser. Ook dit hoeft niet altijd een goed besluit te zijn en de beslisser zal zelden delen wat de beweegredenen werkelijk zijn. Ook dit besluit kan door de omgeving als een gok worden gezien.

DAN GILBERT

In 2005 geeft Dan Gilbert op TED (www.ted.com) een fantastische lezing over de wijze waarop mensen besluiten nemen. Hierbij laat hij zien dat veel besluiten niet worden genomen op basis van de feiten maar op basis van wat we in het verleden hebben meegemaakt en als 'structuur' in onze hersenen is opgeslagen. Wat hij verder laat zien is dat de context mede bepaalt welke besluiten we nemen en niet de feitelijke situatie (zie ook het kader 'Niet op basis van de feiten').

Koppelen we dit gegeven aan intuïtie, ervaring en eigenbelang, zoals eerder toegelicht, kom ik tot de volgende constatering: "De hersenen van de mens werken dit gedrag kennelijk in de hand. Ervaringen in een oude en bekende context zijn van belang en worden onbewust belangrijker gevonden dan de feiten die er zijn". Sommige managers zullen zeggen dat ze het besluit nemen op basis van hun intuïtie en andere op basis van hun jarenlange ervaring. Een enkeling zal toegeven dat het eigenbelang is. Wat vaststaat, is dat een onder tijdsdruk genomen besluit gebaseerd is op ervaringen die niet ter zake doen omdat de feiten anders liggen. Het onbewuste kan ook een belangrijke rol spelen als er niet direct een besluit genomen wordt. In deel 2 van dit artikel wil ik daar graag dieper op in gaan.

CONCLUSIE

Dit wetende is een manager mogelijk in staat om als hij onder druk staat te erkennen en herkennen dat hij niet naar de feiten kijkt maar naar zijn verleden. Dat helpt om wel de tijd te nemen om te reflecteren en verschillende keuzes af te wegen. Doorloop eens de cirkel van Kolb. Samen met de ervaring en het 'onderbuikgevoel' dat er al was, kan er dan zomaar een heel goed besluit genomen worden. Misschien wel het beste besluit dat er ooit genomen werd. De Apollo 13-game laat al jaren zien dat het kan, nu nog in de praktijk. ✕

Aad Brinkman is Business Stream Lead Information Management bij Aranea.

NOTEN

1 Bron www.vnn.nl

2 Apollo 13, an ITSM Case Experience, managementsimulatie van Gaming Works

3 http://nl.wikipedia.org/wiki/David_Kolb