

Causaal

Druistig

De economische lente komt eraan, schrijft Frank Kalshoven in zijn column in de Volkskrant van zaterdag 30 maart. Voor zijn redenering leent hij een truc van Daniel Kahneman (psycholoog en winnaar van een Nobelprijs voor economie) “tegen al te druistige investeringsbeslissingen in bestuurskamers”. Stel, je bent met het project waar je aan begint een jaar verder. Beschrijf vanuit dat denkbeeldige punt in de tijd, waarom het een mislukking is geworden. Neem daarna pas een besluit.

Dit principe toegepast op de gehoopte economische lente zou de vraag dus moeten zijn: stel dat die zich over een jaar *niet* heeft aangediend, hoe komt dat dan? Maar Kalshoven draait het om. Hij schrijft: “Hoe is de economische lente in Nederland ontstaan, vraagt iemand u in 2020. Hoe ging dat in z’n werk?”

Premortem

Eh, hoe zit het nou? Redeneer je vanuit de mislukking of het succes? Kahneman er maar eens bij gepakt; in *Thinking, fast and slow* beschrijft hij het *premortemprincipe*. Kahneman schrijft dat overigens toe aan Gary Klein, die het – ironisch genoeg in de context van Kalshovens onderwerp – heeft bedacht om overmoedig optimisme bij beslissers tegen te gaan. “Imagine that we are a year into the future. We implemented the plan as it now

exists. The outcome was a disaster. Please take 5 to 10 minutes to write a brief history of that disaster.” *)

Causaal veldmodel

Redeneren vanuit de mislukking dus. In een iets uitgebreidere variant kennen we het premortemprincipe als het *causale veldmodel* (een stukje erover kun je hier downloaden). Ook daarin ga je ervan uit dat het project waar je aan begint, uitloopt op een grandioos falen. Je pelt de mogelijke oorzaken daarvan af, via hoofd- naar suboorzaken en zonodig nog verder. De kunst is het, faaloorzaken op het spoor te komen die zò concreet zijn, dat je er nu al een actie op kunt zetten om te voorkomen dat ze werkelijkheid worden.

We gebruiken het instrument graag want het werkt wonderlijk goed. Deelnemers blijken begaafde en creatieve zwartkijkers, ook omdat de toepassing van het model altijd positief eindigt met het benoemen en toewijzen van acties om faaloorzaken weg te nemen.

Toepassingen

Door de bank genomen hebben we er drie toepassingen voor.

We zetten het in als *reality check* in de explorerende fase van een procesronde, als er veel opties op tafel liggen om een probleem op te lossen. Van welke optie(s) laten de faaloorzaken zich goed managen? Welke opties hebben een gereede kans op succes? Samen naar antwoorden

zoeken scheidt draagvlak en draagkracht om mindere opties af te strepen en betere te behouden.

Ook is het een handig hulpmiddel om beleid concreet te maken. Als je wilt voorkomen dat je beste medewerkers naar de concurrent gaan, omdat je, het is immers crisis, hun loon niet kunt verhogen - wat is er dan fout gegaan als ze over een jaar toch weg zijn? De antwoorden op die vraag zijn je concrete personeelsbeleid van nu.

En dan is er nog de toepassing in de context van Gary Klein – een confronterend en reflectief hulpmiddel om overmoed en groepsdenken te voorkomen en risicobewust handelen te bevorderen.

Enig geloof in de maakbaarheid van het sociale verkeer is een vertrekpunt. Gelukkig bijt de slang in z'n staart. Want stel nou dat over een jaar, of in 2020, de samenleving minder maakbaar blijkt dan gehoopt...?

*) Kahneman, Daniel: Thinking, fast and slow. Allen Lane 2011, ISBN 9781846140556, p.264

(040413)