

## Risico-intelligentie

### Examen

Mijn propedeutisch examen organische chemie was een expres onoverzichtelijk gemaakt doolhof van tientallen meerkeuzevragen over complexe chemische reacties. Je kon steeds kiezen uit tien of meer opties, waarvan sommige hemelsbreed uit elkaar lagen en andere slechts subtiel verschilden. Dat examen was natuurlijk zo geconstrueerd om te selecteren en gokken te voorkomen.

Ook het examen natuurkunde was een rijstebrijberg aan vragen; iedere vraag was een bewering waarvan je moest aangeven of ze waar of onwaar was. Gokken was nutteloos, omdat je per vraag moest aangeven of je zeker danwel onzeker was van je antwoord. Deze manier van examineren was me slechts iets minder onsympathiek dan het doolhof van organische chemie, want ik vond het onrechtvaardig dat je voor een goed antwoord niet het volle pond kreeg als je er niet helemaal zeker van was.

### **Confidence based**

In Risk Intelligence van Dylan Evans \*) lees ik dat deze manier van examineren *confidence-based assessment* wordt genoemd. In medische opleidingen wordt ze wel gebruikt om studenten te leren wanneer zij op hun eigen oordeel kunnen vertrouwen en wanneer zij beter anderen kunnen consulteren. Mijn aandacht werd getrokken door de ondertitel van Evans' boek: "how to live with uncertainty". Procesmanagement zien we als een instrument dat goede diensten kan bewijzen in omstandigheden die

betrokkenen als instabiel of onbetrouwbaar ervaren en waarin zij onzeker zijn over de uitkomsten. Procesmanagement kan helpen om de negatieve effecten van die omstandigheden weg te nemen en de positieve te versterken. Wat heeft Evans dan te bieden?

### Zelfhulp

Risk Intelligence (RQ) definieert Evans “...in the simplest terms, as the ability to estimate probabilities accurately.” De online RQ-test die hij fourneert stelt dat vermogen uitgebreid op de proef met een confidence-based assessment en hij claimt dat alleen al het doen van die test je RQ waarschijnlijk vergroot. Maar gelukkig is Evans boek geen zoveelste zelfhulpboek voor managers; hij presenteert een cognitieve benadering van RQ, moet niks hebben van kwalitatieve beschrijvingen van risico's en hamert erop dat cijfers en verhoudingsgetallen je dwingen zo nauwkeurig mogelijk te zijn.

### Ratio en intuïtie

“True risk intelligence”, schrijft Evans, “involves a curious blend of rational numerical calculation and intuitive feelings in which neither is sufficient on its own.” Om die wereld van *intuitive feelings* te tackelen doet hij een beroep op de sociale en gedragspsychologie. Enter Kahneman, Tversky et.al. Dan gaat het over fenomenen als de *mind reading illusion* (ik meen te weten wat de ander denkt) en de *illusion of transparency* (ik denk dat de ander weet wat ik denk) die, als we erop vertrouwen, tot grote ongelukken kunnen leiden omdat niemand gedachten kan lezen. Overigens

hebben we voor zulke illusies imperatieven als NIVEA (Niet Invullen Voor Een Ander) en gedragsregels als Anna (Altijd navragen, nooit aannemen).

Zijn boek toont tal van valkuilen die de ontwikkeling van ons RQ kunnen belemmeren, maar nu we weten waar ze liggen en hoe ze werken, hoeven we er niet meer in te vallen, lijkt Evans te zeggen. Op de laatste pagina waarschuwt hij ons zelfs voor de overmoed die daaruit kan voorkomen. Mij lijkt zo'n al dan niet getemperd vooruitgangsoptimisme niet genoeg. Jammer genoeg gaat Evans er niet op in hoe je het proces nu zodanig organiseert dat we individueel en in organisatorisch verband een slimme omgang met risico's ontwikkelen die op draagvlak en draagkracht kan rekenen.

\*) Dylan Evans – Risk Intelligence. How to live with uncertainty. Atlantic Books 2013, ISBN 9 781848 877399

(122213)