

## Emotionele en irrationele beslissingen bij het beheersen van risico's

### Case 'Emotioneel afreageren'



De gastspreker op het Werksymposium van RBT Irrationele Beslissingen in de Techniek, Drs. Natasha Dodonova,

Er zijn risico's die we zelf onbewust kunnen creëren. We reageren emotioneel op verschillende gebeurtenissen, we nemen besluiten en communiceren daarover vaak zonder stil te staan welke effect ons gedrag op anderen heeft. In sommige situaties kan dat tot aanzienlijke risico's leiden, zowel voor de organisaties als voor de persoonlijke relaties.

Zie bijvoorbeeld een tekening van beroemde Deense cartoonist Bidstrup "De cirkel is voltooid".

Wat opmerkelijk is in dit soort situaties dat, indien we personen die emotioneel afreageren vragen waarom zij op zo'n manier op een andere persoon reageren, wij ongetwijfeld een heel rationele verklaring krijgen. Tegelijkertijd is het voor een observator duidelijk waar het over gaat: het gaat over emotioneel afreageren.

Opmerkelijk is het einde van deze tekening: een hond bijt de hoogste baas en hij wordt zelf slachtoffer van zijn afgereageerde agressieve emotie. Dat lijkt een grappig en onwaarschijnlijk verzinsel van de cartoonist te zijn. Maar in de case zullen we zien dat het waar is. De door de hogere baas veroorzaakte frustratie leidt uiteindelijk tot een financiële schade die de hogere baas "bijt".



### Case: Emotioneel afreageren

Deze case is behandeld op 28 juni tijdens het werksymposium van de afdeling RisicoBeheer & Techniek.

In een bedrijf dat geavanceerde uitrustingen ontwerpt en produceert is een nieuw Hoofd Engineering (Bernie) aangenomen. Hij droomt om een nieuw ERP-achtig systeem te introduceren, waarin de honderden projecten beheerd kunnen worden. Hij was ervan overtuigd dat dit systeem de kwaliteit van het werk aanzienlijk zou vergroten.

Zijn voorganger (David) was iets bescheidener. Hij was de initiator van het Issue Management Systeem (IMS). Hij verzocht Bernie om door te gaan met de ontwikkeling van dit systeem. Dankzij IMS zou het bedrijf het beheer van issues en het delen van geleerde lessen onder controle hebben. Bernie neemt het project over.

Na een jaar was het IMS klaar voor het gebruik. Er is daaraan meer dan € 70 000 alleen aan het ICT-bedrijf uitgeven, exclusief de urenkosten van in het project participerende engineers. Rond dezelfde tijd werden verschillende varianten van het ERP-systeem bekeken en aan de CEO aangeboden om een besluit te kunnen nemen. Hij denkt dat dit systeem de bestaande problemen niet zal oplossen. Het grotere ERP-systeem kost heel veel geld terwijl er dit jaar nog veel te weinig orders zijn. De CEO zegt tegen Bernie dat hij besluit het ERP-systeem niet aan te schaffen.

Bernie is enorm teleurgesteld, hij heeft zoveel tijd en energie in het ERP-project geïnvesteerd. Hij gaat naar de volgende vergadering over de implementatie van het IMS. Nu mag hij beslissen. Hij zegt nee

tegen de implementatie en stopt het IMS-project. Hij negeert rationele argumenten van de werkgroep dat het systeem al bestaat; er was bijna een ton aan uitgegeven. Alhoewel het systeem misschien geen schoonheidsprijs verdiende, de daarmee bestaande problemen met registratie en beheer van issues hadden kunnen worden opgelost. Door implementatie van dit systeem had een onmisbare ervaring opgebouwd kunnen worden die in het toekomstige systeem gebruik had kunnen worden. Het gaat hier om het gedrag van Bernie.

Het resultaat is het verlies van een groot bedrag dat aan het ontwikkelen van IMS werd uitgegeven. En het bedrijf is terug naar af wat betreft registratie, beheer en het leren van issues.

**Wat kan bedacht worden zodat een irrationele beslissing van Bernie in deze situatie voorkomen of gecorrigeerd kan worden?** Het was een vraag voor de discussie.

#### 1. Formaliseren van het besluitvormingsproces

Wat doen wij in de organisaties indien wij bepaalde processen onder controle willen hebben? Wij gaan deze processen formaliseren, wij leggen vast wie, wanneer en hoe iets moet doen. Uit deze case blijkt dat besluiten in dit bedrijf op een redelijk informele manier worden genomen. De belanghebbenden en de betrokkenen bij het tot stand komen van het IMS werden bij het besluitvorming niet betrokken.

Hoe kan je besluitvorming formaliseren? Hierbij de volgende stappen van belang:

- Vastleggen: wie een beslissing mag nemen en wanneer, hoe en in welk vorm;
- Samen met de relevante spelers het doorlopen van alle fases in het besluitvormingsproces : beeldvormen, oordeelvormen, besluitvormen;
- Transparant maken van het besluitvormingsproces: vastleggen van discussie, opties en besluit. Communiceren, zowel over het proces als over het resultaat (b.v. via verslagen).

*Voordelen van deze aanpak*

- Omdat het duidelijk is hoe het besluitvormingsproces plaatsvindt, kunnen de belanghebbenden zich ook proactief aansluiten bij dit proces.
- Het formaliseren van de besluitvorming elimineert subjectieve factoren: emoties, preferenties, beperkingen in inzichten. Tijdens de beeldvormende fases worden verschillende feiten, ervaringen, opvattingen en achtergrondinformatie verzameld. Hierdoor wordt gezorgd voor een zo veel mogelijk "volledig" beeld over de situatie. In de oordeelvormende fase worden de beoordelingscriteria geformuleerd en worden de voor- en nadelen van beslissing besproken.
- Het vastleggen van dit proces geeft een mogelijkheid om te leren door de reflectie op resultaten van de genomen besluiten en het besluitvormingsproces.

#### 2. Beïnvloeden door op een bepaalde manier te communiceren

Er is een andere mogelijkheid om het emotioneel afreageren te voorkomen. De frustratie van Bernie kan aanzienlijk verminderd worden door een bepaalde manier van communicatie toe te passen. De CEO zou deze situatie anders kunnen aanpakken:

- hij zou zijn oprechte waardering voor de inzet van Bernie kunnen geven. Bernie heeft aan het ERP- project hard gewerkt en hij had een positieve beslissing daarover verwacht;
- hij zou meer over objectieve omstandigheden kunnen vertellen die aan zijn beslissing hebben bijgedragen; hierbij zou hij het begrip tonen voor de teleurstelling van Bernie;
- hij zou de energie van Bernie en zijn werkzaamheden kunnen heroriënteren door b.v. te vragen: "Wat is in de huidige situatie wel mogelijk te doen? Wat wil hij oppakken om toch door te kunnen gaan en de gestelde doelen te realiseren?"

*Voordelen van deze aanpak*

- Voorkomen van emotioneel afreageren of andere negatieve emotionele reacties.
- De verbinding met en vertrouwen van medewerkers bijhouden, waardoor je ook in de toekomst op hun inzet kan rekenen.