



www.oio.nl

Dwarskijken

Controle

Onredelijk optimisme ligt altijd op de loer als je met elkaar aan een klus begint. Hoezo beren op de weg, we hebben alles onder controle! Nee, we zitten echt niet krap in tijd / geld / menskracht / draagvlak. En ach, problemen tackelen we wel als ze zich voordoen. Maar dat lijkt ons compleet onwaarschijnlijk. We hebben er althans nu geen aanwijzingen voor. Dit varkentje zullen we wel even wassen.

WYSIATI

Daniel [Kahneman](#) beschrijft in zijn *Thinking, fast and slow* zulk onredelijk optimisme als een van de uitingen van *WYSIATI: What You See Is All There Is*. We zijn geneigd onze verhalen en beslissingen te baseren op wat we weten. Wat we niet weten, negeren we of zien we over het hoofd. Kan die ene cruciale medewerker wel echt de uren leveren die ze beloofde? Mijn opdrachtgever zégt wel dat hij de opbrengsten gaat borgen, maar méént hij dat ook? Hebben we alles nog onder controle als we die ene fatale termijn missen?! De schadelijke effecten van onredelijk optimisme zijn evident. Van verlies van je nachtrust tot boetes omdat je je deadlines niet haalt, en alles wat daar tussen zit.

Remedie

Onredelijk optimisme valt te keren door verder te kijken dan je neus lang is. Vandaar een remedie als de [pre-mortemanalyse](#). Bij aanvang stel je je

voor, waardoor je klus vast en zeker gaat mislukken. Dan kun je daar beheersmaatregelen op treffen. Vandaar ook de behoefte om tegenspraak te organiseren. Elk team heeft mensen nodig die de leider durven te weerspreken, tegen het groepsdenken in gaan, hardop zeggen dat de nieuwe kleren van de keizer nep zijn, erop wijzen dat anders beter is.

Stroom

Het probleem voor tegensprekers is, dat ze tegen de stroom inroeien. Het kost veel kracht om vooruit te komen en uiteindelijk sleurt de stroom je toch mee. Bovendien organiseert de tegenspreker zijn eigen weerstand. Wie tegengesproken wordt graaft zich in en verheft zijn stem, de tegenspreker doet hetzelfde. Een *shouting match* volgt. Het “Doe eens normaal man / doe lekker zelf normaal” is een mooi voorbeeld. [Punt](#) gemaakt, niks opgeschoten.

Anders

Het kan ook anders. Bijna vijftig jaar geleden koppelden Neil Armstrong en Buzz Aldrin hun maanlander los van het moederschip. Michael Collins bleef achter en zei z'n collega's dat alles er goed uitzag “...despite the fact you're upside down”. Armstrong [antwoordde](#): “Somebody's upside down.” Hij had kunnen zeggen: “Nee hoor, *jij* hangt ondersteboven”, wat in die competitieve omgeving voor de hand lag. Maar zijn antwoord maakt duidelijk: wie zal in een omgeving zonder vast referentiepunt zeggen, wie ondersteboven hangt en wie niet? Hij deed daarmee eerder aan dwarskijken dan aan tegenspreken. Niet: “Je hebt ongelijk.” Maar: “Je kunt het ook anders zien.”

Dwarskijken

Meer dan tegenspreken schept dwarskijken ruimte voor discussie, gesprek en samen onderzoeken. Fike van der Burght en Jan Lagerweij hebben van dwarskijken een instrument gemaakt. Met een team van dwarskijkers reflecteren ze op een specifieke vraag van de opdrachtgever, zoals “Zijn de rollen duidelijk? Hebben we hetzelfde doel voor ogen?” Ze schrijven: “Dwarskijken is het organiseren van een frisse blik van buiten (...) vergroot het lerend vermogen van de projectorganisatie (...) kan voorkomen dat het team in een tunnelvisie of proces van groupthink terecht komt.”

Met zo’n aanpak kun je onredelijk optimisme vervangen door realisme. Wie meer wil weten kan terecht bij de [brochure](#) en binnenkort op de [website](#).

(september 2017)