

*Good enough
never is*

RISICO'S IN DE BESLUITVORMING

Welke bias heeft invloed op het realiseren
van uw doelstellingen?

Auteurs

Carla van der Weerd-Norder – Partner bij Accent Organisatie Advies
Joep Steffes – Eigenaar Steffes Management & Consultancy



Het besluitvormingsproces kent zijn eigen risico's

De beheersing van risico's in organisaties kent vele invalshoeken. Verschillende modellen geven een groot aantal van deze invalshoeken weer (bijvoorbeeld het COSO-model of het ISO 31000 model). Deze modellen zijn bruikbaar voor de beoordeling van de beheersing van risico's in organisaties en benadrukken ook het belang van een gezonde risicocultuur.

Er is echter één onderwerp dat (tot voor kort) nauwelijks specifieke aandacht kreeg binnen risicomanagement: de beheersing van risico's in de besluitvorming. Hierbij doelen we op de risico's in het besluitvormingsproces zelf. Deze risico's kunnen belangrijke gevolgen hebben voor de performance, en soms zelfs de continuïteit, van de organisatie.

In alle strategische besluiten (zoals bijvoorbeeld ten aanzien van fusies of grote investeringen, nieuwe producten of markten) is sprake van risico's. De uitkomsten van de beslissingen zijn in meer of mindere mate onzeker. Meestal wordt in een strategisch besluit ook aandacht besteed aan de verschillende risico's, maar de risico's in het besluitvormingsproces zelf krijgen vaak veel minder aandacht.

Het resultaat van de risico's in het besluitvormingsproces kan zijn dat in de besluitvorming niet het beste (meest optimale) alternatief wordt gekozen omdat:

- ▶ Te weinig alternatieven worden onderkend
- ▶ De gegevensverzameling voor de onderbouwing van de besluitvorming eenzijdig en selectief is
- ▶ De risico's en mogelijke uitkomsten van een besluit worden onderschat of overschat.

Deze risico's in de besluitvorming ontstaan met name door de volgende aspecten:

- ▶ 'Cognitieve biases' in de verwerking van informatie door de beslissers, waaronder:
 - Framing (presentatie, verwoording) van de strategische voorstellen cq. besluiten
- ▶ Affect heuristiek: affectieve biases waarbij eigenbelang en zelfinteresses de boventoon voeren
- ▶ 'Groupthink' (groepsdenken) waarbij de groepsdynamica bij beslissers tot ongewenste uitkomsten kan leiden

De wetenschappers Kahnemann en Tversky (1976) hebben op dit gebied belangrijke onderzoeken gedaan, waarvan een groot deel is vastgelegd in het boek 'Thinking, fast and slow'. In hun onderzoek was de centrale vraag op welke wijze mensen hun beslissingen nemen en in hoeverre ze daarbij afwijken van het rationele normatieve ideaal. In hun onderzoek constateerden zij dat mensen in complexe en onzekere situaties gebruik maken van 'heuristieken' (vuistregels). Een heuristiek is het gebruiken van een eenvoudige procedure om adequate, maar vaak imperfecte antwoorden op lastige vragen te vinden.¹ De meeste heuristieken gebruiken we impliciet (onbewust). Deze heuristieken zijn zeer bruikbaar bij het nemen van

¹ Daniel Kahneman – 'Ons feilbare denken' (2011)

MEESTE HEURISTIEK GEBRUIKEN WE ONBEWUST

complexe beslissingen maar kunnen ook leiden tot fouten. Deze fouten ontstaan door 'cognitieve biases' in het gebruik van de heuristieken en kunnen soms grote gevolgen hebben.

Verschillende onderzoekers/auteurs hebben deze aspecten beschreven en in modellen gevat. Zo beschreven Dan Lovallo en Olivier Sibony in 2010 een indeling welke door Joep Steffes in onderstaand figuur in het Nederlands is toegelicht met een paar voorbeelden. Hierin worden een aantal biases weergegeven waarbij de actiegeoriënteerde biases, de patroonherkenning biases en de stabiliteits biases voorbeelden zijn van de zogenaamde *cognitieve biases*.

De (zelf)interesse biases zijn voorbeelden van de *affect heuristiek*, terwijl de sociale biases refereren aan 'groupthink'.

In het vervolg van het artikel gaan we nader in op een viertal biases:

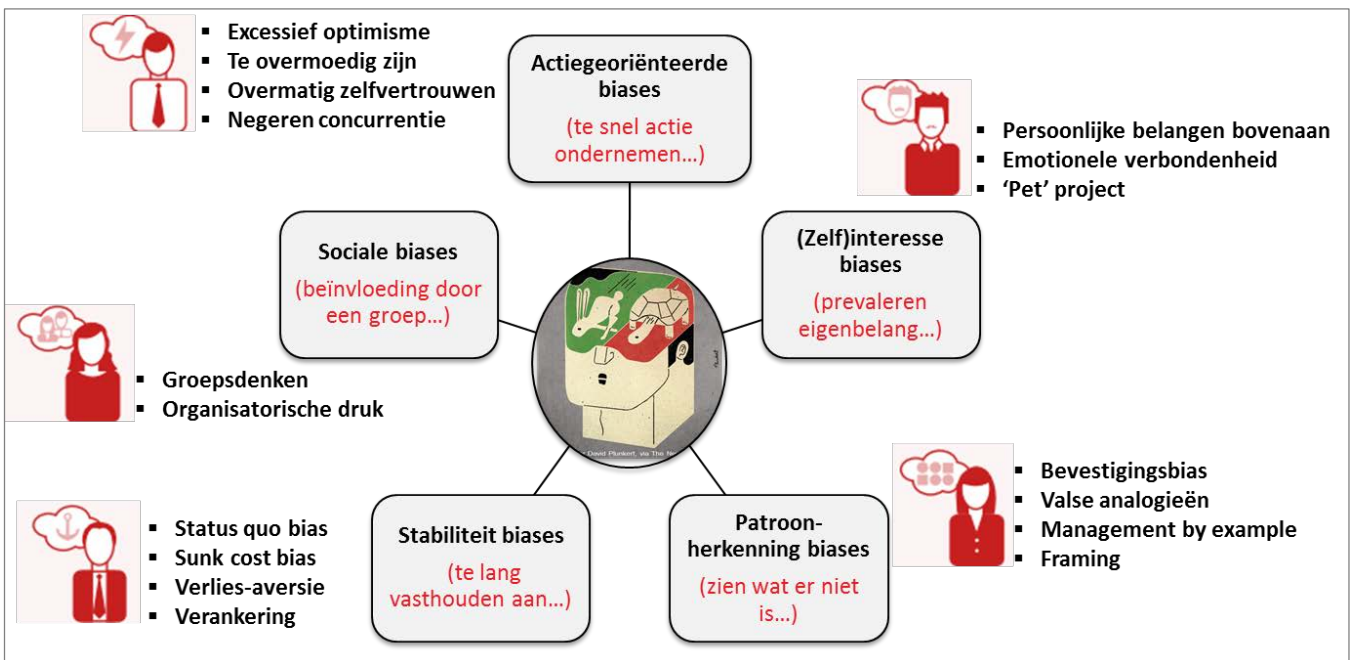
- ▶ Cognitieve biases
- ▶ Framing
- ▶ Affect heuristiek
- ▶ Groupthink

Cognitieve biases

Een cognitieve bias, een denkfout, is een irrationele gedachtegang. Door deze denkfout kunnen conclusies over mensen, situaties of voorstellen op een onlogische manier worden getrokken, als gevolg van:

1. Een te pessimistische of te optimistische beoordeling;
2. Het niet onderkennen of niet in overweging nemen van andere alternatieven;
3. Een foutieve inschatting van waarschijnlijkheden (kansen) en/of mogelijke uitkomsten (impact)

Een aantal voorbeelden van cognitieve biases worden weergegeven in de tabel op de volgende pagina.



Figuur 1 bron: Joep Steffes naar Dan Lovallo and Olivier Sibony

Bias	Nederlandse vertaling	Beschrijving
Availability	Beschikbaarheid	Beslissers baseren hun oordeel op de voor hen direct beschikbare informatie. Dit kan ook informatie met betrekking tot recente gebeurtenissen zijn. Deze informatie is recent en is vaak nog aanwezig in het geheugen.
Base rate	Basisdata/-informatie	Beschikbare basisinformatie wordt genegeerd ten opzichte van nieuwe, soms minder relevante, informatie.
Commitment	Commitment	Neiging om vast te houden aan eerder genomen beslissingen.
Confirmatory	Confirmatie	Beslissers zoeken bevestigende argumenten voor hun oordeel in plaats van ontkrachtende argumenten.
Control illusion	Illusie van controle	Het geloof dat men controle heeft over de uitkomst van een beslissing en daarbij onzekerheden negeert.
Output evaluation	Output evaluatie	Succes wordt achteraf toegekend aan de eigen capaciteiten en pech c.q. falen aan de omstandigheden.
Persistence	Volharding	Het vasthouden aan eerder genomen beslissingen of voorkeur geven aan een bestaande situatie zonder dat daar gegronde redenen voor zijn.
Reference point / anchoring	Referentiepunt	Vasthouden aan oorspronkelijke, soms willekeurige, referentiepunten. Bijvoorbeeld het accepteren van een (te) hoge prijs, nadat eerst een nog hogere prijs was gepresenteerd.
Bandwagon effect	Kopieergedrag	Neiging om dingen te doen of te geloven omdat anderen het ook doen.
Representativeness	Representativiteit	Er wordt gegeneraliseerd op basis van incidentele of een gering aantal voorvallen

Er zijn veel meer voorbeelden te geven van biases, diverse onderzoekers en auteurs geven verschillende opsommingen² (zie ook de bijlage).

Framing

Naast het gebruik van heuristieken die tot cognitieve biases kunnen leiden, spelen ook framing-effecten een belangrijke rol bij de besluitvorming. Framing-effecten treden op indien gelijke voorstellen of situaties op verschillende wijzen worden beschreven en daarmee anders worden beoordeeld. De wijze en volgorde waarop informatie wordt gepresenteerd beïnvloedt de beoordeling. Een voorstel dat er mooi en degelijk

uitziet, zonder taalfouten en met mooie grafieken, kan hierdoor meer kans maken dan een voorstel dat wellicht inhoudelijk beter is, maar er qua presentatie veel minder goed uitziet.



² Bijvoorbeeld: C. Carter & L. Kaufmann – Behavioral Supply Management: A Taxonomy of Judgment and Decision-Making Biases - 2007

AARDIGE MENSEN SCHATTEN WE POSITIEVER IN

Een ander voorbeeld: de uitspraak dat 'de kans op overleven na deze chirurgische greep 90 procent is', stelt meer gerust dan de uitspraak dat 'de kans op overlijden 10 procent bedraagt'³. Of een zakelijk voorbeeld: 'de kans op succes bij deze business case is 90%, de kans op falen bij de andere business case is 10%'. Een formulering in termen van positieve kansen lijkt gunstiger dan een formulering in termen van mogelijke verliezen.

Affect heuristiek

Een andere belangrijke factor in de besluitvorming is de affect heuristiek⁴. Bij de affect heuristiek spelen emoties (angst, plezier, verrassing, genegenheid) een belangrijke rol. Deze factoren beïnvloeden onbewust het besluitvormingsproces en kunnen de inschatting van de risico's van een voorstel positief of negatief beïnvloeden. Zo zullen we een voorstel van iemand die we graag mogen vaak positiever inschatten dan het voorstel van iemand die we niet aardig vinden.

Angst kan soms tot meer risico-avers gedrag leiden (zoals angst om een verkeerde keuze te maken)⁵, maar daarentegen ook tot meer risicovol gedrag indien men bijvoorbeeld alles wil doen om een groter verlies te vermijden. Boosheid en optimisme kunnen leiden tot een te lage inschatting van het risico⁶.

Ook het 'endowment-effect' is gerelateerd aan de affect heuristiek. Dit endowment-effect wordt ook wel 'bezitseeffect' genoemd. Het endowment-effect geeft aan dat we ons op een niet-rationele manier hechten aan iets (bijvoorbeeld ons vastgoed of ons bedrijf, onze producten en diensten) en er daarom meer waarde aan toekennen dan anderen dat zouden doen of wat we er redelijkerwijs in het economische verkeer voor zouden krijgen.

Groupthink

De hierboven genoemde aspecten beïnvloeden het beoordelingsvermogen van individuen. Bij de

³ Daniel Kahneman – 'Ons feilbare denken' (2011)

⁴ Finucane et al (2000)

⁵ J.A. Weller & A. Tikir (2011)

⁶ J.S. Lerner & D. Keltner (2001)

bespreking van de voorstellen of situaties in een groep spelen vervolgens ook de groepsaspecten een belangrijke rol. Een belangrijke onderzoeker op dit gebied was Janis (1972). In zijn onderzoek toonde Janis aan dat de besluitvorming in een groep wordt beïnvloed door systematische fouten die worden aangeduid als 'groepsdenken' ('groupthink').

De groep is meestal gericht op het bereiken en behouden van overeenstemming⁷. Een kritische beschouwing van alternatieve keuzemogelijkheden blijft daarbij soms achterwege als gevolg van:

- ▶ De illusie van onkwetsbaarheid van de groep ('met elkaar zijn we sterk', 'ik sta er in ieder geval niet alleen voor')
- ▶ Rationalisatie van waarschuwingen die de assumpties van de groep zouden kunnen tegenspreken
- ▶ Onbegrensd vertrouwen in de moraliteit van de groep zonder dat de consequenties van het handelen in twijfel worden getrokken
- ▶ Andersdenkenden worden getypeerd als zwak, boosaardig, hatelijk, vervormd of dom
- ▶ Andersdenkenden in een groep worden gezien als deloyaal
- ▶ Zelfcensuur van ideeën die anders zijn dan de groepsconsensus
- ▶ Illusie van unanimiteit; zwijgen is toestemmen

Deze aspecten kunnen worden versterkt door een hoge homogeniteit van de sociale achtergrond en opvattingen van de groepsleden. De kans dat verschillende visies worden geuit is in een groep met hoge homogeniteit kleiner dan in een groep mensen met verschillende achtergronden; er zijn in een homogene groep waarschijnlijk weinig 'andersdenkenden'.

Risico's in de besluitvorming verminderen

Er zijn verschillende mogelijkheden om de risico's in de besluitvorming (beter) te beheersen:

⁷ J. Steffes – Debiasing strategische besluitvorming (concept 2015)

BEWUSTWORDING EERSTE STAP IN BEHEERSING

1. Het is van belang dat de deelnemers aan de besluitvorming zich bewust zijn van de factoren die een rol spelen bij de beoordeling van de verschillende aspecten van een besluit en welke risico's zich kunnen voordoen in de besluitvorming.
2. 'Consider the opposite'- het is belangrijk om alternatieven (inclusief tegenovergestelde opties) mee te nemen in de afwegingen, maar ook om de gepresenteerde uitkomsten kritisch te beschouwen ('Wat zijn de mogelijke uitkomsten als we dit voorstel afwijzen', 'Wat zijn de consequenties als de voorgestelde uitkomsten niet juist blijken te zijn').
3. 'Outsider view' – hoe zouden de verschillende stakeholders deze optie(s) of situatie beoordelen?
4. 'Decomposition' – complexe besluiten opknippen in kleinere 'behapbare' en oplosbare sub-problemen.
5. 'Devil's advocacy / counterfactual mindsets' – iemand aanwijzen die de ideeën van de groep kritisch beschouwt. Deze persoon kan met deze kritische beschouwing vragen stellen die belangrijk zijn voor een juiste besluitvorming. Hiermee kunnen ook mogelijke vragen van andere stakeholders duidelijk worden gemaakt. Voorbeeld: 'Stel dat ik een kritische aandeelhouder zou zijn, welke vragen zou ik dan hebben over dit voorstel?'
6. Zorgen voor voldoende diversiteit in de groep die het besluit neemt.
7. Aandacht voor de wijze waarop de voorstellen worden gepresenteerd: is hier sprake van framing effecten?
8. Inzet van een 'klankbordgroep' – deze klankbordgroep zou kunnen bestaan uit verschillende stakeholders die door hun beoordeling veel (aanvullende) informatie kunnen geven ten behoeve van de besluitvorming.
9. Gebruik van een standaard evaluatiemodel (een afwegingskader) waarin zijn opgenomen:
 - a De mate waarin de voorgestelde alternatieven bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie
 - b Het rendement van de voorgestelde alternatieven (financieel en niet-financieel)
 - c De mate waarin de voorgestelde alternatieven voldoen aan de randvoorwaarden van een organisatie (bijvoorbeeld wet- en regelgeving)
 - d Een inschatting van de risico's van de voorgestelde alternatieven
10. Aandacht voor de timing van de besluitvorming: nemen we voldoende tijd voor een zorgvuldige afweging? Maar ook: wat zijn de consequenties als we de besluitvorming uitstellen of te lang laten duren?

Tot slot

In dit artikel hebben we geprobeerd aan te geven dat de risico's in de besluitvorming een belangrijke impact kunnen hebben op de realisatie van de doelstellingen van de organisatie. In de traditionele modellen ten behoeve van risicomanagement zijn deze risico's niet altijd expliciet opgenomen, al zien we dat dit onderwerp steeds meer aandacht krijgt in diverse publicaties over de beheersing van risico's⁸.

De bewustwording ten aanzien van deze risico's is een belangrijke eerste stap. Dit geldt voor het bestuur en de medewerkers in de organisatie zelf, maar ook voor toezichthouders (de RvC of RvT), die een belangrijke rol kunnen en moeten spelen in de debiasing van de besluitvorming binnen het bestuur.

⁸ Bijvoorbeeld: 'The future of bank risk management' – McKinsey paper December 2015

'Biases in supervision: what are they and how can we deal with them?' – DNB 2015

BIJLAGE: VOORBEELDEN COGNITIEVE BIASES

20 COGNITIVE BIASES THAT SCREW UP YOUR DECISIONS

<p>1. Anchoring bias.</p> <p>People are over-reliant on the first piece of information they hear. In a salary negotiation, whoever makes the first offer establishes a range of reasonable possibilities in each person's mind.</p> 	<p>2. Availability heuristic.</p> <p>People overestimate the importance of information that is available to them. A person might argue that smoking is not unhealthy because they know someone who lived to 100 and smoked three packs a day.</p> 	<p>3. Bandwagon effect.</p> <p>The probability of one person adopting a belief increases based on the number of people who hold that belief. This is a powerful form of groupthink and is reason why meetings are often unproductive.</p> 	<p>4. Blind-spot bias.</p> <p>Failing to recognize your own cognitive biases is a bias in itself. People notice cognitive and motivational biases much more in others than in themselves.</p> 
<p>5. Choice-supportive bias.</p> <p>When you choose something, you tend to feel positive about it, even if that choice has flaws. Like how you think your dog is awesome – even if it bites people every once in a while.</p> 	<p>6. Clustering illusion.</p> <p>This is the tendency to see patterns in random events. It is key to various gambling fallacies, like the idea that red is more or less likely to turn up on a roulette table after a string of reds.</p> 	<p>7. Confirmation bias.</p> <p>We tend to listen only to information that confirms our preconceptions – one of the many reasons it's so hard to have an intelligent conversation about climate change.</p> 	<p>8. Conservatism bias.</p> <p>Where people favor prior evidence over new evidence or information that has emerged. People were slow to accept that the Earth was round because they maintained their earlier understanding that the planet was flat.</p> 
<p>9. Information bias.</p> <p>The tendency to seek information when it does not affect action. More information is not always better. With less information, people can often make more accurate predictions.</p> 	<p>10. Ostrich effect.</p> <p>The decision to ignore dangerous or negative information by "burying" one's head in the sand, like an ostrich. Research suggests that investors check the value of their holdings significantly less often during bad markets.</p> 	<p>11. Outcome bias.</p> <p>Judging a decision based on the outcome – rather than how exactly the decision was made in the moment. Just because you won a lot in Vegas doesn't mean gambling your money was a smart decision.</p> 	<p>12. Overconfidence.</p> <p>Some of us are too confident about our abilities, and this causes us to take greater risks in our daily lives. Experts are more prone to this bias than laypeople, since they are more convinced that they are right.</p> 
<p>13. Placebo effect.</p> <p>When simply believing that something will have a certain effect on you causes it to have that effect. In medicine, people given fake pills often experience the same physiological effects as people given the real thing.</p> 	<p>14. Pro-innovation bias.</p> <p>When a proponent of an innovation tends to overvalue its usefulness and undervalue its limitations. Sound familiar, Silicon Valley?</p> 	<p>15. Recency.</p> <p>The tendency to weigh the latest information more heavily than older data. Investors often think the market will always look the way it looks today and make unwise decisions.</p> 	<p>16. Salience.</p> <p>Our tendency to focus on the most easily recognizable features of a person or concept. When you think about dying, you might worry about being mauled by a lion, as opposed to what is statistically more likely, like dying in a car accident.</p> 
<p>17. Selective perception.</p> <p>Allowing our expectations to influence how we perceive the world. An experiment involving a football game between students from two universities showed that one team saw the opposing team commit more infractions.</p> 	<p>18. Stereotyping.</p> <p>Expecting a group or person to have certain qualities without having real information about the person. It allows us to quickly identify strangers as friends or enemies, but people tend to overuse and abuse it.</p> 	<p>19. Survivorship bias.</p> <p>An error that comes from focusing only on surviving examples, causing us to misjudge a situation. For instance, we might think that being an entrepreneur is easy because we haven't heard of all those who failed.</p> 	<p>20. Zero-risk bias.</p> <p>Sociologists have found that we love certainty – even if it's counterproductive. Eliminating risk entirely means there is no chance of harm being caused.</p> 

SOURCES: Brain Biases; Ethics Unwrapped; Explorable; Harvard Magazine; HowStuffWorks; LearnVest; Outcome bias in decision evaluation, Journal of Personality and Social Psychology, Psychology Today; The Bias Blind Spot: Perceptions of Bias in Self Versus Others, Personality and Social Psychology Bulletin; The Cognitive Effects of Mass Communication, Theory and Research in Mass Communications; The less-is-more effect: Predictions and tests, Judgment and Decision Making; The New York Times; The Wall Street Journal; Wikipedia; You Are Not So Smart; ZhumalyWiki

BUSINESS INSIDER

ACCENT ORGANISATIE ADVIES

Accent Organisatie Advies voert adviesopdrachten uit op het gebied Operational Excellence, Risicomanagement en Financieel Performance Management. Centraal in onze aanpak staat het duurzaam verbeteren van het rendement, door middel van efficiency verbetering, kostenreductie en risicobeheersingsprogramma's.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies zijn ervaren adviseurs uit de praktijk en helpen u het beste uit uw organisatie te halen. Wij doen dat op een praktische, betrokken en interactieve manier. Bij onze aanpak spelen de medewerkers in de organisatie een belangrijke rol en besteden wij ook aandacht aan gedrag en cultuur.

Disclaimer

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Accent Organisatie Advies.



A c c e n t
Organisatie Advies