AUDIT
MAGAZINE

ARTIKELEN | 1 JULI 2016

BESLUITVORMING: BLACK BOX OF BEGRIJPELIJK?

Auteur: Arjan van de Grootevheen EMIA RO
Leestijd: 7 min



Geen menselijke samenwerking werkt naar behoren zonder besluitvorming. Binnen elke organisatie nemen medewerkers op alle niveaus besluiten. Maar zijn wij ons voldoende bewust van de factoren die van invloed zijn op besluitvormingsprocessen? In dit artikel een korte uiteenzetting.

In de praktijk zijn er verschillende voorbeelden bekend, waaronder de pijnlijke invasie in de Varkensbaai op Cuba in 1961, de mislukte lancering van de Challenger door de NASA in 1986 en de problematische gebeurtenissen met betrekking tot de Fyra-treindienst sinds 2001. Deze voorbeelden hebben een ding gemeen: het besluitvormingsproces ontspoorde.

Wat is besluitvorming?

Volgens Van Dale is besluitvorming een manier om tot een beslissing te komen. Hoe moeilijk kan dat nu zijn? De beste hoop op een goede uitkomst is een goed proces voor een besluit. De volgende drie onderdelen zijn van invloed op de uitkomst van een besluit[1]:

1. Beslissen: het proces van denken en beslissen, besluit-vorming.
2. Doen: de manier van uitvoeren van het besluit en andere factoren die je zou kunnen beheersen.

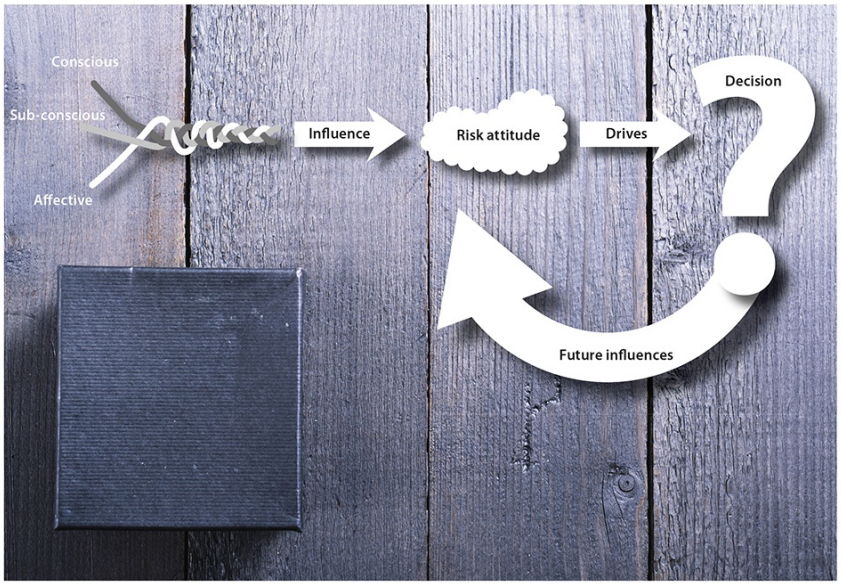
© AuditMagazine.nl

3. Kans: de onbeheersbare factoren, waaronder geluk en pech.

Op basis van literatuur zijn drie risicogebieden onderkend die besluitvorming continu bedreigen. Deze worden hierna afzonderlijk toegelicht.

Risicogebied 1 – Biases bij individuen

Onderzoek toont aan dat de mens ernstig 'gehandicapt' is als het gaat om het nemen van besluiten en het inschatten van kansen en bedreigingen. Mensen ontwikkelen gewoonten en routines en voeren deze uit in reguliere situaties, bijvoorbeeld stoppen voor een rood verkeerslicht zonder na te denken. Dit werkt doorgaans probleemloos totdat een bijzondere situatie zich voordoet, bijvoorbeeld het nemen van een complexe investeringsbeslissing. Dan ontstaat een bijzondere situatie die grafisch is weergegeven in *figuur 1*.[2]



Figuur 1. De driedubbele streng van invloeden op perceptie en risicohouding

Besluitvorming in een bijzondere situatie komt in ons brein tot stand door een combinatie van bewuste (conscious), onderbewuste (sub-conscious) en emotionele factoren (affective). Daarnaast spelen ervaringen uit het verleden en verwachtingen voor de toekomst mee. In omstandigheden van onzekerheid beïnvloeden al deze zaken onze risicohouding, ons waarnemingsvermogen en onze besluitvorming. Zie het *kader* voor een korte toelichting en enkele voorbeelden. Dit zijn slechts een paar voorbeelden maar het voert te ver om alle biases hier te behandelen.[3,4]

Al deze psychologische valkuilen en factoren beïnvloeden de besluitvorming, maar in hoeverre zijn wij onszelf hiervan bewust? Wat zijn de effecten hiervan op de besluiten? Wat helpt ons een stap verder?

Risicogebied 2 – Negatieve invloeden in groepsprocessen

Besluitvorming vindt veelal plaats met verschillende individuen die samen in groepen zijn. De situatie in een groep is aanzienlijk ingewikkelder dan bij een individu uit risicogebied 1. Ieder individu heeft afzonderlijk een effect op de groep. Ook de samenstelling van de groep heeft een groot effect. In een groep is het belangrijk dat iedereen begrijpt waarom hij zo handelt als hij handelt en dat hij begrijpt waarom de ander zo handelt als hij handelt.[5]

Persoonlijke drijfveren spelen in de groepsbesluitvorming vooral onbewust op de achtergrond mee. Deze drijfveren vinden hun oorsprong mede in de evolutie en de werking van de menselijke hersenen, waarbij macht, veiligheid, seks en

bezit de besluitvorming dreigen te verstoren. Mensen met veel managementervaring hebben de neiging om het juiste antwoord te weten op basis van intuïtie. In groepen is het voor hen moeilijk uit te leggen hoe zij daartoe zijn gekomen en daarmee medestanders te krijgen. Het geheel van deze effecten bepaalt de groepsdynamiek.

De basismethoden voor groepsbesluitvorming zijn, besluiten nemen[6]:

- door gebrek aan reacties (plop);
- door het formele gezag (machtsstructuur);
- door automatische goedkeuring of door een minderheid (conformisme/groepsdenken);
- via de meerderheidsregel: stemmen en/of meningen peilen (coalitievorming);
- via consensus (begrijpen en steunen van meerderheid);
- bij unanimiteit (iedereen van harte eens).

Iedere methode van groepsbesluitvorming kent specifieke risico's. Een tweetal bekende voorbeelden van biases in groepsbesluitvorming zijn:

Groupthink – De leden van een kleine nauw verbonden groep hebben de neiging de groepsgeest te bewaren door onbewust een aantal gedeelde denkbeelden en daarmee verbonden normen te ontwikkelen, waardoor kritisch denken en het onderzoeken van de werkelijkheid wordt belemmerd.[7] Het fiasco van de Varkensbaai onder Kennedy is een bekend prototypisch voorbeeld van groepsdenken.

The Abilene Paradox: the management of agreement – The Abilene Paradox verwijst naar een voorval in een familie. Deze familie zit in Texas op een hete zondagmiddag in augustus op de veranda. De schoonvader stelt een trip van vele mijlen naar Abilene voor met een diner. Hoewel er niemand is die echt wil gaan, denkt iedereen dat alle anderen wel willen en daarom stemt iedereen erin toe. Ze gaan en de trip naar Abilene is warm, stoffig en verre van leuk. Later realiseren de familieleden zich dat de oorspronkelijke vraag, en ieders instemming, alleen maar was gesteld om de anderen een plezier te doen. Niemand wilde echt naar Abilene.[8] Een klassiek voorbeeld van conformisme in groepen.

De leden van een kleine nauw verbonden groep hebben de neiging de groepsgeest te bewaren door onbewust een aantal gedeelde denkbeelden en daarmee verbonden normen te ontwikkelen

De genoemde voorbeelden in dit risicogebied kunnen leiden tot onderlinge discussies, uit de hand lopende groepsdynamiek en machtsspelletjes met negatieve invloeden op de groepsbesluitvorming als gevolg. Hoe betrouwbaar is besluitvorming in die gevallen? Wat kunnen wij hiervan leren?

Risicogebied 3 – Gebrekkige informatie

Bij ieder besluitvormingsproces worden vier fasen bewust of onbewust doorlopen: kaderen, informatie verzamelen, beslissen en leren. Kaderen bepaalt het standpunt van waaruit de beslissers naar het te nemen besluit kijken. Dit fenomeen bepaalt tevens de parameters voor de aspecten die de beslissers belangrijk vinden en welke niet.

Informatie is een belangrijke factor bij de bepaling van het kader. Bij informatie verzamelen is het belangrijk de best beschikbare feiten en opties te zoeken en een redelijke beoordeling te geven van wat niet bekend is. Dit klinkt mooi en logisch, maar hoe doe je dat in de praktijk? Een kwaliteitscontrole op het besluitvormingsproces aan de hand van een praktische checklist is een goede optie.[9] In zo'n checklist komen verschillende vragen aan de orde:

Voorbereidende vragen die je jezelf kunt stellen

- Is er aanleiding te vermoeden dat in deze situatie sprake is van eigenbelang?
- Waren afwijkende meningen binnen het team aanwezig?

Uitdagende vragen die je de aan aanleverende partijen kunt stellen

- Zijn er geloofwaardige alternatieven opgenomen?
- Is de herkomst van de gegevens bekend?

Evaluerende vragen over het voorstel

- Is het basisscenario te optimistisch?
- Is het slechtste scenario slecht genoeg?

Hoe kan besluitvorming überhaupt effectief zijn als het door gebrekkige informatie bij voorbaat al ten hele is gedwaald?

Voorbeelden van biases

Bewuste factoren – rationele beoordelingen
'De kans bestaat dat een omvangrijke opdracht voor mijn organisatie niet wordt binnengehaald als gevolg van een slechte offerte. Dat kan vervelende consequenties hebben voor mijn organisatie. Ach, ik ben een van de velen die aan de offerte heeft bijgedragen en zal toch niet op de inhoud worden afgerekend. Daarom maakt het mij niet zoveel uit als de opdracht niet wordt binnengehaald.'

Deze factor betreft verwantschap als deel van het geheel, waarbij de houding anders zou zijn geweest wanneer deze persoon de offerte alleen zou hebben gemaakt. Deze factor wordt 'propinquity' genoemd.

Onderbewuste factoren – vuistregels (heuristieken) en denkfouten (cognitieve bias)

Voorbeeld van een vuistregel
Hoe zou jij de onderstaande twee vragen beantwoorden?

1. Is de populatie van Turkije groter dan 35 miljoen?
2. Wat is je beste inschatting voor de populatie van Turkije?

In de meeste gevallen beïnvloedt het willekeurig gekozen getal van 35 miljoen het antwoord op de tweede vraag. Het antwoord op de tweede vraag is in de meeste gevallen hoger dan het getal in de eerste vraag. Het getal in vraag 1 dient als anker en houdt ons brein voor de gek. Dit wordt 'anchoring' genoemd.

Voorbeeld van een denkfout
Linda is 31 jaar oud, vrijgezel, erg uitgesproken en slim. Ze is afgestudeerd psychologe. Als student was ze erg betrokken bij onderwerpen als discriminatie en sociale rechtvaardigheid en nam ze deel aan antinucleaire demonstraties.

Waarop is de kans groter?

1. Linda werkt bij een bank.
2. Linda werkt bij een bank en is actief in de vrouwenbeweging.

85% van de respondenten in een onderzoek koos voor optie 2. Statistisch is echter de kans dat de twee feiten over Linda samenvallen kleiner dan de kans dat alleen optie 1 waar is. Mensen overschatten de kans op een specifiek geval. Deze denkfout wordt 'conjunction fallacy' genoemd.

Emotionele factoren – gevoelens en emoties
'Deze week heeft mijn partner mij bedrogen met de overbuurman en heb ik ook niet de bonus gekregen die ik verwachtte, dus ik kan erop rekenen dat me wel meer slechte dingen overkomen.'

De gemoedstoestand is hier bedroefdheid en heeft effect op ons handelen.

Maatregelen ter verbeteringen

Maatregelen die bijdragen aan het verbeteren van het proces om te komen tot effectieve(re) besluitvorming:

- Bewustwording creëren van bewuste, onderbewuste en emotionele factoren die van invloed zijn op risicohouding, waarnemingsvermogen en besluitvorming.
- Bewustwording creëren van de werking van de fasen van besluitvorming, de basismethoden voor groepsbesluitvorming en de biases die daarbij kunnen spelen.
- Mensen zich laten ontwikkelen door het creëren van inzicht in en het delen van persoonlijkheidskenmerken, drijfveren en ervaringen binnen groepen.
- Het opstellen en toepassen van een besluitvormingsprotocol voor groepen met voldoende aandacht voor de fasen van besluitvorming, de basismethoden voor groepsbesluitvorming en de biases daarbij.
- Het opstellen en toepassen van een vergaderprotocol met uitgangspunten voor het waarborgen van een goed groepsproces.
- Afhankelijk van het belang van het besluit en de mate van volwassenheid is de inzet van een procesdeskundige aan te bevelen. Deze deskundige staat onafhankelijk(er) van de uitkomsten en kwesties, heeft geen persoonlijke agenda en zijn loyaliteit ligt bij een goed besluitvormingsproces.
- Het inrichten van een kwaliteitscontrole op informatie als waarborg voor de best beschikbare informatie ten behoeve van besluitvorming (inclusief vastgelegde analyse van bekende en onbekende zaken, scenarioplanning en review).

Conclusie

Is besluitvorming een black box of begrijpelijk? Ieder individu zal deze paradoxale vraag naar verwachting afhankelijk van de context, de bewuste, onderbewuste en emotionele factoren, de ervaringen uit het verleden en verwachtingen voor de toekomst anders beantwoorden. Ik houd het vooralsnog op een black box. Wel ben ik van mening dat het creëren van bewustwording, het uitvoeren van een kwaliteitscontrole op informatieverzorging en het blijven leren, bijdragen aan effectievere besluitvorming. In het licht van het voorgaande sluit ik graag af met de woorden van Steve Jobs aan de Stanford Universiteit in 2005: ‘Stay hungry. Stay foolish.’

Meer informatie is te vinden op grootevheen.nl in het referaat dat diende als slotexamendocument van de post-masteropleiding Internal Auditing & Advisory aan de Erasmus School of Accounting & Assurance.

Noten

1. Russo, J.E. en P.H. Schoemaker, *Effectieve besluitvorming, toepassingen, oplossingen en technieken van kritisch denken en goede besluitvorming*, Uitgeverij Nieuwezijds, 2002.
2. Murray-Webster, R. en D. Hilson, D., *Managing group risk attitude*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company, 2008.
3. Hammond, J.S., Keeney, R.L. en H. Raiffa, ‘The hidden traps in decision making’, *Harvard Business Review*, 2006, jan., pag. 118-126.
4. Kahneman, D. en A. Tversky, ‘Prospect theory: an analysis of decision under risk’ *Econometrica,* 1979, maart, vol. 47, nr. 2, pag. 263-292.
5. Murray-Webster, R. en D. Hilson, *Managing group risk attitude*, Burlington, VT: Ashgate Publishing Company, 2008.
6. Russo, J.E. en P.H. Schoemaker, *Effectieve besluitvorming, toepassingen, oplossingen en technieken van kritisch denken en goede besluitvorming*, Uitgeverij Nieuwezijds, 2002.
7. Janis, I.L., *Victims of groupthink*, Boston, MA: Houghton Mifflin, 1972.

8. Harvey, J.B., ‘The Abilene paradox: the management of agreement’, *Organizational Dynamics*, zomer, 1988, pag.17-43.
9. Kahneman, D., Lovallo, D. en O. Sibony, ‘Before you make that big decision’, *Harvard Business Review*, 2011, juni, pag. 50-60.

Over
Arjan van de Grootevheen geeft sinds 2015 leiding aan Product-management ASR Pensioenen. Voorheen werkte hij bij Risk Management ASR Pensioenen en Audit ASR.

Tags: projectmanagement

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/besluitvorming-black-box-of-begrijpelijk/