



BIAS BIJ GEDRAG EN VERANDERING IN ORGANISATIES

Steven ten Have, Cornell Vernooij, Maarten Hendriks, Wouter ten Have en Judith Stuijt

VERANDERING

Het menselijk denken is niet louter rationeel; het wordt gekenmerkt door tal van *biases* of vertekeningen. Die beïnvloeden ook het denken over organisaties en veranderingsprocessen. Biases zijn echter niet alleen maar negatief. Het is zinvol om te begrijpen welke soorten biases zich bij medewerkers kunnen voordoen, en wat die vertekeningen kunnen betekenen voor verandering in een organisatie.

Ondernemingen en instellingen worden verondersteld vanuit hun *purpose* – hun economische of maatschappelijke opdracht – doelgericht, doelmatig en doelbewust te presteren en waar nodig te veranderen (Bower, 2000). Om dat daadwerkelijk te kunnen doen, heeft een organisatie behalve toevallige en gunstige omstandigheden ook een zekere richting en eigen capaciteiten nodig. Vanuit de organisatiekunde is in relatie tot die richting ‘besluitvorming’ een kernbegrip; gaat het om capaciteit, dan is ‘samenwerking’ zo’n kernbegrip.

Voor zowel besluitvorming als samenwerking is het fenomeen ‘bias’ van belang. Bias – vertekening, vooroordeel, vanuit hokjes denken – speelt een belangrijke rol in het werk van de psycholoog Daniel Kahneman, die in 2002 de Nobelprijs voor Economie kreeg. Met zijn bestseller *Ons onfeilbare denken* (Kahneman, 2011) stelt hij het traditionele rationele beslissingsmodel ter

discussie. Kahneman legt de nadruk op stelselmatige fouten en veronderstelt herkenbare patronen in denkfouten die mensen maken. Deze zijn vaak verbonden met intuïtieve vooringenomenheden of biases.

Als voorbeeld geeft Kahneman het *halo-effect*: een bepaalde positieve kwaliteit, een knap uiterlijk bijvoorbeeld, wekt de suggestie dat de betreffende persoon ook over andere positieve kwaliteiten beschikt, zoals intelligentie of sociale vaardigheden.¹ Dit *halo-effect* doet zich eveneens voor in relatie tot organisaties (Rosenzweig, 2007). Zeer goed presterende ondernemingen, zoals Google, wordt dan ook een briljante strategie of uitmuntend leiderschap toegedicht – terwijl dat nog niet per se is vastgesteld. Kahneman (2011) benadrukt dat de beschikbaarheid van diagnostische termen voor dit soort al te menselijke neigingen het gemakkelijker maakt ze te voorspellen, te herkennen en te begrijpen.

Wat kunnen organisaties hebben aan inzicht in biases, die zich immers ook bij werknemers zullen manifesteren? In dit artikel willen we diagnostische termen aanreiken voor de door Kahneman bedoelde neigingen en biases in relatie tot organisaties en veranderingen. (Zie steeds het kader 'Soorten biases' voor omschrijvingen van de genoemde neigingen of vertekeningen.²) We zullen die biases met voorbeelden betrekken op de belangrijke processen van besluitvorming en samenwerking.

SUBJECTIEVE REALITEIT

Weick (1979, p. 42) omschrijft een organisatie als '*a body of thought, thought by thinking thinkers*'. Vanuit dit perspectief is een organisatie geen stabiele, objectief bepaalde eenheid, maar juist een dynamisch, (inter)subjectief bepaald fenomeen. Vanuit hun eigen waarnemingen ontwikkelen leden van organisaties en (sub)groepen in samenwerkingsverbanden hun eigen subjectieve of intersubjectieve sociale realiteit. In het geval van besluitvorming zijn biases in negatieve zin cognitieve fouten. Die komen voort uit bewust of onbewust werkende irrationele denkprocessen.

Een bekend voorbeeld is *groupthink* (Janis, 1972). Dat fenomeen treedt op als een groep met een sterke sociale cohesie zich voor alles richt op de onderlinge eenheid en eensgezindheid, dit ten koste van zelfreflectie, zelfkritiek en een goede evaluatie van alternatieven en relevante feiten die afwijken van de gekozen koers. Een bekend voorbeeld van *groupthink* is de beslissing van de Amerikaanse president John F. Kennedy in 1961 om na overleg met een kleine groep nabije adviseurs het groene licht te geven voor een invasie in Cuba met als doel Fidel Castro af te zetten. De besluitvorming die leidde tot dit 'Varkensbaai-incident' bleek achteraf veel te onrealistisch en positief te zijn geweest. De 1400 ingezette Cubaanse ballingen moesten zich al snel overgeven aan het Cubaanse leger.

Bij samenwerking in organisaties gaat het vooral over de wijze waarop men zich individueel of ge-

zamenlijk beelden vormt ten aanzien van het eigen functioneren en dat van andere individuen of andere groepen. Een ander voorbeeld van bias is het *ingroup-outgroup effect* (zie kader). Denk aan een verkoopafdeling en een productieafdeling die elkaar op deze manier bezien; dat gaat al snel ten koste van de onderlinge samenwerking.

'NEGATIEVE BIAS TEN AANZIEN VAN BIAS'

Eenheid in een groep, van elkaar leren en zich onderling aan elkaar aanpassen vormen belangrijke basiselementen voor het overleven, functioneren en presenteren van groepen. Er zit ook een positieve kant aan biases als product van en factor in biologische en sociale processen. We moeten dan ook niet alleen maar negatief kijken naar biases. Het lijkt verstandig(er) om biases op een genuanceerde, waarderende en evenwichtige wijze te bezien en te 'hanteren'. Als biases negatief zijn, heeft dat vooral te maken met eenzijdig doorschieten (*groupthink*). Of met het achterhaald dan wel niet langer functioneel zijn van ooit nuttige routines en mechanismen – de evolutionaire resten diep in ons brein (Vroon, 1989).

Biases kunnen het resultaat zijn van autonome rederingen van een individu of van groepsprocessen waarin bijvoorbeeld conformisme, sociaal leren en sociale besmetting zich voordoen. Maar biases kunnen ook hun grondslag vinden in biologische en evolutionaire processen (Vroon, 1989). Daarmee zijn ze niet alleen 'gegeven', maar ook 'bewezen'; biases hebben een functie ten positieve (gehad).³

De belangrijkste vertalingen van *bias* illustreren de 'negatieve bias ten aanzien van bias'; behalve 'neiging' zijn dit 'vooringenomenheid' en 'vooordeel'. Biases kunnen echter, als biologisch of sociaal gefundeerde bundelingen van kennis en ervaring, ook positieve effecten hebben. Ze kunnen bijdragen aan efficiëntie, snelheid, pragmatisme, risicobeheersing, verklaren, voorspellen en beheersen, consistentie en vasthoudendheid voor organisaties en voor organisatieveran-

VOOR ZOWEL BESLUITVORMING ALS SAMENWERKING IS HET FENOMEEN BIAS VAN BELANG

dering. Het is bijvoorbeeld ondoenlijk voor een mens om alle dagelijkse informatie goed te verwerken. Dan is het zaak te zoeken naar manieren om informatie goed te selecteren; een positieve variant van de *selection bias* helpt daarbij. Framing kan als bias tegenwerken. Maar het kan ook stimulerend werken, door mensen een duidelijk streefbeeld met de voordelen van een aanstaande organisatieverandering te geven.

Chignell⁴ stelt dat het moeilijk, of zelfs onmogelijk, kan zijn om mensen in organisaties over te halen mee te gaan in een plan of concept – zelfs wanneer er voor die mensen zelf duidelijke voordelen of opbrengsten aan verbonden zijn. Het begrijpen van hun cognitieve biases vergroot volgens Chignell de kans op succesvolle beïnvloeding. Als voorbeeld noemt hij het gebruik van de *outcome bias*. De (beoogde) opbrengst van een veranderingsproces kan ‘hoogwaardig’ zijn in de vorm van een meer klantgerichte en maatschappelijk verantwoorde organisatie. Dat vooruitzicht kan sommige betrokken medewerkers ertoe brengen om het gewenste gedrag te gaan vertonen omdat zij begrijpen dat hun dan een hogere materiële beloning wacht.

Een ander voorbeeld is de *salience bias*. Deze bias leert dat het effectiever kan zijn om de argumentatie voor een gewenste verandering te beperken tot slechts enkele factoren die bij uitstek relevant zijn voor de betrokken medewerkers. Met andere woorden, als veranderaar bereik je wellicht eerder je doel door medewerkers twee voor hen herkenbare voordelen van de beoogde verandering te benadrukken, dan om een kloppend maar uitgesponnen en niet ‘aansprekend’ veranderverhaal af te steken.

SOORTEN BIASES

Ambiguity effect – Opties omzeilen wanneer (de mate van) het gunstig effect niet kan worden ingeschat

Anchoring focalism – (Te) sterke nadruk leggen op één aspect of stukje informatie bij oordeel over zin of onzin van een organisatieverandering of beslissing daarover

Availability bias – Denken dat uitsluitend datgene bestaat wat je kunt zien

Backfire effect – Vasthouden aan evident onjuiste of onhoudbare standpunten

Bandwagon bias – Anderen geloven of hun voorbeeld volgen, vooral als zij sociaal relevant zijn

Base rate fallacy – Generieke of algemene informatie, die zeer relevant kan zijn, geheel of deels negeren

Cognitieve dissonantie – Tegenstrijdige overtuigingen en cognities hanteren (recht praten wat krom is)

Confirmation bias – Nadruk leggen op informatie die de eigen initiële mening en overtuigingen bevestigt

Conservatism bias – Ondanks nieuw ‘tegenbewijs’ vasthouden aan eigen overtuigingen

Continued influence effect – Vasthouden aan informatie die door feiten is gecorrigeerd of weerlegd

Courtesy bias – Zich sociaal wenselijk opstellen om anderen niet voor het hoofd te stoten

Current moment bias – Keuzen maken voor het ‘nu’ zonder oog voor (gevolgen in) de toekomst

Curse of knowledge – Als je iets weet, kun je niet doen alsof je het niet weet

Denial bias – Positieve kijk op het verleden, negatieve kijk op de toekomst

Empathy gap – Invloed of kracht van gevoelens en emoties onderschatten

Endowment effect – Bestaand bezit waardevoller achten dan wat je ervoor zou betalen om het te verwerven

Groupthink – Inzetten op eensgezindheid ten koste van de kwaliteit van groepsbesluiten

Halo-effect – Iemand met één positieve kwaliteit ook allerlei andere positieve kwaliteiten toedichten

Hostile attribution bias – Afkeer van gedrag van anderen of leden van de ‘andere partij’, zelfs als dat gedrag neutraal of goed bedoeld is

Hot-hand fallacy (gambler’s fallacy) – Kans op toekomstig succes groter inschatten na een gunstige uitkomst

Hyperbolic discounting – Voorkeur voor directe opbrengsten boven latere

Identifiable victim effect – Heftiger / bewuster / aandachtiger reageren op risico of iets negatiefs bij een individu (zoals ontslag) dan bij een bedreiging voor een grote groep

Illusion of control – Eigen greep op gebeurtenissen overschatten

Illusory truth effect – Informatie en verklaringen gaan

gelooven als ze worden herhaald
Ingroup-outgroup effect – Veel positiever kijken naar de eigen groep dan naar andere
Loss aversion – Voorkomen van verlies belangrijker vinden dan potentiële winst
Mere exposure effect – Positievare kijk hebben op iets waarmee je vaker wordt geconfronteerd
Negativity bias – Sterkere blijvende herinnering aan onplezierige dan aan plezierige ervaringen
Negativity effect – Psychische gesteldheid en processen worden sterker beïnvloed door schadelijke of traumatische dan door neutrale of positieve gebeurtenissen
Not-invented-here-syndroom – Weerstand tegen kennis, producten of overtuigingen van buiten de eigen kring/omgeving
Outcome bias – Besluitvorming op basis van gewenste uitkomsten in plaats van feiten
Overconfidence effect – Overschatting van eigen oordeel
Pessimism bias – Overschatting van de kans op negatieve gebeurtenissen
Placebo effect – Effect dat wordt ervaren door geloof in heilzame werking van iets wat die werking niet heeft
Planning fallacy – Onderschatting van benodigde tijd voor taak of opdracht
Present bias – Zie *Current moment bias*
Rhyme-as-reason effect – Grotere waarde hechten aan rijmende uitspraken
Saliency bias – Neiging tot overdreven / te gedetailleerde uitleg van eigen standpunt
Self-serving bias – Succes toeschrijven aan eigen capaciteiten/talenten en falen aan omstandigheden of andermans fouten
Selection bias – Onrepresentatieve steekproef voor te onderzoeken populatie
Social desirability bias – Bepaalde kenmerken benadrukken of uitvergroten om bij een groep te kunnen horen
Status quo bias – Dingen bij het oude willen laten
Subjective validation – Iets voor waar of onwaar houden omwille van eigen overtuigingen
Well-traveled-road effect – Inschatting van tijd benodigd voor alternatieve optie op grond van vertrouwde optie

DE SOCIALE MOTIEVEN ACHTER DE BIASES

De verschillende soorten biases zullen we hierna structureren met behulp van *core social motives* van Fiske (2010, p.14): ‘Fundamental, underlying psychological processes that impel people’s thinking, feeling, and behaving in situations involving other people.’ Het gaat om de volgende vijf motieven: *belonging*, *understanding*, *controlling*, *trusting*, en *enhancing self*. Door deze motieven te combineren met de soorten biases (zie steeds het kader) die zich bij medewerkers kunnen voordoen, willen we meer zicht krijgen op die vertekeningen en leren begrijpen wat ze kunnen betekenen voor veranderingsprocessen in organisaties:

Belonging staat voor het idee dat mensen behoefte hebben aan stabiele relaties met anderen omdat die hen in staat stellen psychologisch en fysiek te overleven. Deze behoefte is verbonden met theorieën over bijvoorbeeld sociale cohesie, conformiteit en prosociaal gedrag (belangeloos anderen helpen). Voorbeelden van met *belonging* verbonden biases zijn de *status quo bias* en de *courtesy bias*.

Understanding verwijst naar de motivatie van mensen om hun omgeving te begrijpen en te voorspellen en er betekenis aan te geven. Hierbij passen de attributietheorie en sociale-representatietheorie. De *selection bias* en het *illusory truth effect* zijn met *understanding* verbonden vertekeningen.

Controlling stimuleert mensen om effectief om te gaan met hun omgeving. Daarvoor relevante theorieën zijn bijvoorbeeld de verwachtingentheorie en cognitieve-dissonantietheorie. Voorbeelden van aan *controlling* gerelateerde biases of geneigdheden zijn het *ambiguity effect*, de *illusion of control* en *hyperbolic discounting*.

Trusting is ‘de wereld’ of de eigen context zien als een goede, veilige, te vertrouwen plek. Relevante theorieën in dit verband zijn onder andere die van procedurele rechtvaardigheid (*fair process*), *equity* en *moral disengagement*. Met *trusting* verbonden biases zijn onder andere het *mere exposure effect*, de *empathy gap* en de *hot-hand fallacy*.

Enhancing self staat voor zelfvertrouwen, een positief zelfbeeld of gemotiveerd zijn om jezelf te ontwikkelen

en te verbeteren. Hiermee verbonden theorieën zijn onder meer die van de zelfeffectiviteit, *social reinforcement* en *self affirmation*. Daarbij relevante biases zijn de *pessimism bias* en het *overconfidence effect*.

Voor elk van deze vijf *core social motives* beschrijven we nu minimaal vijf biases of neigingen in relatie tot organisatie en verandering met een nadruk op besluitvorming en samenwerking. Daarbij zullen we afwisselend aandacht besteden aan de negatieve en positieve kanten en effecten van de processen en gedragsschema's of routines die verbonden zijn met de biases. Het gaat steeds om illustraties; de beschrijvingen per motief en het geheel zijn zeker niet uitputtend. Ook zullen we soms relevante sociaalpsychologische theorieën aanhalen. Zo trachten we het nagestreefde zicht op en inzicht in organisatieveranderingen aan te reiken.

1. Belonging

De meeste mensen zijn sociale dieren. Zij voelen zich beter als ze onderdeel zijn van een groep of begrijpen dat ze met zo'n groep beter af zijn. 'Belonging' is volgens Fiske (2010) het sociale 'oppermotief': de behoefte aan sterke, stabiele relaties met anderen. In organisatietermen is belonging te omschrijven als deel willen uitmaken van een organisatie, onderdeel willen zijn van een organisatieverandering.

Deze behoefte is een bouwsteen van een goede samenwerking en ook van besluitvorming, maar kan die ook in de weg staan. Een sterk, zeer coherent team kan in samenwerking bergen verzetten. De sociale verbindingen van zo'n team zijn soms dermate intens dat er sprake is van een vriendenploeg of familiecultuur. Dit kan echter leiden tot het minimaliseren van (ook vruchtbaar) conflict, een gebrek aan onderlinge kritische zin en feedback en het zich afzetten tegen de buitenwereld en dat wat anders is. Dit kan leiden tot slechte en zelfs tot desastreuze besluitvorming, navelstaarderij, bijziendheid (*myopia*) en kuddegedrag.

In situaties van verandering kan een verwant fenomeen, de *bandwagon bias*, ook in positieve zin bijdragen. Als informele leiders in een organisatie zich

achter een voorgestelde verandering scharen, dan is de kans groot dat collega's zullen volgen. Negatief beschouwd spreken we dan van kuddegedrag; die collega's zijn 'meelopers'. Positief bekeken is er dan echter sprake van bewust of onbewust voorbeeldgedrag waar volgers op reageren, en van sociaal leren, sociale besmetting en verbinding.

Het eerder in negatieve zin genoemde ontbreken van kritiek en feedback in een groep, maar ook het hiervoor in positieve zin genoemde onderschrijven en verbinden, is te relateren aan de zogeheten *courtesy bias* – een vorm van prosociaal gedrag. Hieraan verwant is de *social desirability bias*. Door met je uitingen te laten zien dat jij voor het goede staat, hoop je ook gerekend te worden tot de 'goeien'. Door je af te zetten tegen 'het management' benadruk je dat je echt bij 'de werknemers', je collega's, hoort, een van hen bent.

Een andere relevante vertekening in dit verband is de *status quo bias*. Deze bias is verbonden met belonging (erbij horen en blijven horen), maar speelt tevens een rol bij controlling. Werknemers zien niet graag dat datgene waar ze in belangrijke mate hun identiteit aan ontleen ter discussie wordt

gesteld bij een organisatieverandering; dat zorgt voor onzekerheid.

Bij belonging speelt de sociaalpsychologische theorie van *system justification* een rol: mensen willen het beeld van hun organisatie of groep (bijvoorbeeld positief, legitiem, belangrijk) in stand houden, zelfs als ze worden geconfronteerd met argumenten die dat beeld onderuit halen. Vanuit het perspectief van controlling verzetten mensen zich tegen verandering en willen ze de status quo handhaven vanwege *loss aversion*: de angst om iets te verliezen. Daaraan verwant is het *endowment effect*: in situaties van verandering kan dit verklaren waarom mensen hoge eisen stellen als ze iets moeten opgeven en soms maar beperkt bereid zijn zich in te spannen voor iets nieuws.

2. Understanding

Mensen willen hun omgeving begrijpen en er betekenis aan geven. Fiske (2010) noemt dat cognitieve so-

WE MOETEN
VOORKOMEN DAT
WE ALLEEN MAAR
NEGATIEF KIJKEN NAAR
BIASES

ciale motief 'understanding'. In organisatietermen is dat motief te omschrijven als begrijpen wat de organisatie is, moet en wil, wat een organisatieverandering betekent.

Bij het stimuleren van samenwerking en verandering spelen daarmee verbonden processen een belangrijke rol, in negatieve of positieve zin. Inzicht in die processen en biases, zoals de *availability bias*, het *placebo effect* en het *well-traveled-road effect*, helpt dit te onderkennen en er goed mee om te gaan. Een nieuwe situatie en een nieuw vraagstuk vereisen misschien een nieuwe aanpak. Mensen kiezen echter vaak oplossingen die eerder succesvol zijn gebleken bij een organisatieverandering. Omdat een projectmatige aanpak van een verandering eerder bij herhaling goed heeft gewerkt, zijn managers dan geneigd ook van het volgende veranderingsinitiatief weer een project te maken. Misschien vragen de specifieke omstandigheden van die volgende verandering echter om een meer open, procesmatige benadering.

Een voor betekenisgeving belangrijke neiging in onzekere of veranderende omstandigheden is *anchoring focalism*. Zo kan het nieuws van een aanstaande reorganisatie direct van negatief commentaar worden voorzien door een invloedrijke oudere collega die al vaker een reorganisatie heeft meegemaakt. Of er kan juist een positieve connotatie ontstaan omdat een aansprekende leider goed uitlegt wat het grote voordeel is van de reorganisatie. Voor begrijpen en betekenis geven is de vorm soms belangrijker dan de specifieke inhoud, en weegt het affectieve of emotionele zwaarder dan het cognitieve of analytische. Vandaar dat een goede storyteller soms meer beweging creëert dan een briljant analyticus.

Een illustratie hiervan biedt het *rhyme as reason effect*. Een treffend voorbeeld daarvan bood de verdediging van (de van moord beschuldigde Amerikaanse footballer) O.J. Simpson: 'If the gloves don't fit, then you must acquit.' Een vergelijkbaar effect heeft een alliteratie als 'Heerlijk, Helder, Heineken'. Mede vanwege dit soort effecten gebruiken leiders graag gelikte mission statements, slogans en pay-offs. Philips, bij

voorbeeld, hanteerde achtereenvolgens de slogans 'Let's make things better', 'Sense and Simplicity', en 'Innovation and you'.

De *base rate fallacy* is eveneens verbonden met het proces van begrijpen en betekenis geven. Loterijen, bijvoorbeeld, laten in hun reclame liever gelukkige winnaars zien dan dat ze de extreem lage winstkansen benadrukken. Politiek leiders, vooral de goede 'storytellers', verwijzen vaak naar aansprekende, schrijnende dan wel positieve gevallen. Sommige leiders proberen voor hun standpunt negatieve concrete voorvallen naar de achtergrond te verdringen door ze als uitzondering te presenteren, of door juist nadruk te leggen op meer algemene informatie, grote getallen en dominante patronen.

Verandering wordt wat understanding betreft soms ook belemmerd door de *curse of knowledge*. De beter geïnformeerde mensen (bijvoorbeeld in de hogere leiding) vinden het dan zeer moeilijk te begrijpen welke problemen er (kunnen) spelen vanuit het perspectief van de minder goed geïnformeerde andere betrokkenen (zoals medewerkers). Die beter geïnformeerde managers kunnen daardoor niet goed anticiperen of reageren op weerstand die het gevolg is van relatief minder(e) informatie over een plan of verandering.

3. Controlling

Bij 'controlling' gaat het volgens Fiske (2010) om de concrete effecten en percepties die mensen verbinden aan bijvoorbeeld besluiten of veranderingen. Heeft iemand grip op zijn of haar werkomgeving? Komt iemand goed uit een verandering? Perceptie is dan realiteit; als iemand ervan overtuigd is dat een verandering niet goed zal aflopen, dan is daar soms geen kruid in de vorm van een visie of 'veranderverhaal' tegen gewassen. Het draait dan vaak om de directe kosten van de verandering; nu verhuizen weegt met de gevolgen voor het gezin en de sociale omgeving zwaarder dan een wenkend carrièreperspectief dat zich op zijn vroegst over vijf jaar aandient.

Een hiermee verbonden neiging is *hyperbolic discounting*. Bij controlling draait het vaak om concrete,

BIASES KUNNEN OOK
BIJDRAGEN AAN
EFFICIËNTIE, SNELHEID,
PRAGMATISME,
RISICOBEBEERSING

met specifieke betrokkenen verbonden uitkomsten of daarmee verbonden inschattingen, onzekerheden en percepties. Mensen maken ‘nu’ keuzen die hun toekomstige zelf niet zou maken. Dit heet ook wel de *current moment bias* of *present bias*. Een voorbeeld hiervan: sommige Amerikaanse kiezers hadden in 2016 wellicht niet op Donald Trump gestemd als ze hadden geweten hoe hij zich als president zou gaan gedragen en invulling zou geven aan zijn presidentschap.

Leiders die vanuit een strategische visie inzetten op de lange termijn moeten zich bewust zijn van deze neigingen. Een voorbeeld van een manier om ermee om te gaan is verbonden met de eerdergenoemde *saliency bias*: sommigen zullen de beoogde verandering eerder steunen wanneer je tegenover hen niet het lonkende toekomstperspectief benadrukt, maar juist voor hen herkenbare dichterbij gelegen voordelen of meer nabije redenen.

Bij controlling is het soms ook nodig om (toch) klare wijn te schenken. Het *ambiguity effect* leert dat mensen geneigd zijn niet te kiezen voor een optie waarvan ze niet kunnen inschatten in hoeverre die een gunstig effect zal opleveren. Vandaar dat ‘grote veranderverhalen’, een vorm van *broadcasting* gericht op de goegemeente, vaak niet voor iedereen soelaas bieden. In plaats daarvan moeten leiders tijdig voorzien in *narrowcasting*: eerlijke en duidelijke kleine(re) veranderverhalen, gericht op specifieke doelgroepen en categorieën in de organisatie en haar stakeholders. Ook hiervan weer een actueel voorbeeld ter illustratie: covid-19 vergt forse veranderingen in ziekenhuizen. Bestuurders kunnen deze in eerste instantie breder communiceren naar hun professionals. Maar in tweede instantie moeten ze hun communicatie richten op specifieke doelgroepen, zoals de artsen en de verpleegkundigen, de staf en de uitvoering, de reguliere en de crisiszorg.

4. Trusting

‘Trusting’ wordt door Fiske (2003, p.24) omschreven als ‘seeing the world as a benevolent place.’ In organisatietermen verwijst trusting naar vertrouwen in de

organisatie en betrokkenen daarin, ook bij een aanstaande verandering.

In tegenstelling tot understanding en controlling is trusting affectief van aard. Mensen hebben doorgaans behoefte aan een sociale omgeving die kan worden getypeerd als welwillend, goedaardig, betrouwbaar en open. In situaties van verandering kan de vervulling van die behoefte worden gefrustreerd. Het bestaande ‘psychologisch contract’ – de verwachtingen die men had en mocht hebben – biedt niet langer zekerheid maar staat op het spel. Hebben mensen dat vaker meegemaakt, dan kan een beroep op medewerking en samenwerking bij volgende veranderingen stuiten op weerstand als gevolg van de *negativity bias*. Hieraan gerelateerd is het *negativity effect*. Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.

Een andere vorm van weerstand is gebaseerd op de *hostile attribution bias*. Als een leidinggevende zich bewust is van die bias bij medewerkers, kan hij of zij de boodschap dat er een verandering op til is laten brengen door ‘peers’ of informele leiders.

Bij bijvoorbeeld leiders kan ook sprake zijn van een *empathy gap*. Als emoties en gevoelens worden onder-

schat, kan een leider een verandering presenteren als iets technisch of rationeels (‘wat ieder mens kan begrijpen’). De leider gaat dan voorbij aan het wezenlijke en gevoelsmatige dat de verandering bij betrokkenen raakt.

Een vergelijkbare verkeerde inschatting kan voortkomen uit het *identifiable victim effect*. De menselijke maat ontbreekt vaak als er grote aantallen of massa’s in het geding

zijn; denk aan omvangrijke reorganisaties die grote aantallen fte’s raken. Ook dan gaat het, en vooral, om mensen met ieder hun eigen verhaal en specifieke situatie.

Op het oog eenvoudige, technische fouten kunnen soms ook het vertrouwen beschadigen – bijvoorbeeld als er sprake is van de *planning fallacy*. Bij organisatieveranderingen kunnen leiders het vertrouwen vroeg of laat verspelen doordat ze medewerkers te weinig tijd, ruimte en middelen bieden om het gevraagde te realiseren.

DE BEHOEFTE
AAN STERKE,
STABIELE RELATIES
MET ANDEREN
IS HET SOCIALE
‘OPPERMOTIEF’
VOOR MENSEN IN
ORGANISATIES

5. Enhancing self

Het laatste, eveneens affectieve, motief is 'enhancing self'. Daarbij draait het volgens Fiske (2010) om de behoefte jezelf als waardevol en verbeterbaar of ontwikkelbaar te zien. In organisatietermen betekent dit motief dat iemand zich in een organisatie en bij een organisatieverandering moet kunnen ontwikkelen – zichzelf moet kunnen verbeteren.

Het is belangrijk dat ook vanuit sociaal perspectief te zien, door de ogen van anderen. Als dat laatste het geval is of als zodanig wordt ervaren, kunnen mensen daar eigenwaarde, zelfrespect, zelfvertrouwen en motivatie aan ontleen. Dit motief betekent ook dat mensen onbewust en bewust werken aan een positief, op zijn minst voor hen zelf acceptabel zelfbeeld. Dat is de grondslag voor verschillende biases; deze dragen eraan bij dat mensen zichzelf recht in de ogen kunnen kijken maar leiden soms tot een 'onecht' bestaan, tot *keeping up appearances*. Denk aan leiders die weliswaar zien dat iets fout gaat, maar desalniettemin blijven roepen dat het goed gaat.

Een met enhancing self verbonden bias is die van de *subjective validation*. Iemand kan bijvoorbeeld tegen de invoering van variabele beloning zijn omdat hij of zij een absoluut geloof in gelijkheid en solidariteit heeft. Het vervullen van de behoefte aan enhancing self kan bovendien nog eens worden gedwarsboomd door de *pessimism bias*.

Weerstand komt soms ook voort uit het zogeheten *backfire effect*. Mensen houden dan vast aan onjuiste standpunten, zelfs als er veel feitelijke informatie is die de onjuistheid of onhoudbaarheid van die standpunten aantoonst. Hieraan verwant is het *continued influence effect*: de neiging te blijven geloven in eerder gebleken foute informatie, zelfs nadat deze door feiten is gecorrigeerd of weerlegd. Zo zijn er medewerkers die, ondanks de onmiskenbare voordelen van een verandering voor hen, het management blijven wantrouwen en als volleurde complotten denkers blijven geloven dat er toch wat anders achter zit. Een andere manier om het 'eigene' overeind te houden en het 'andere' of 'vreemde' af te wijzen is verbonden

met het *not-invented-here-syndroom*. Bij verandering spelen soms ook geneigdheden zoals de *conservatism bias* en *denial bias* een belemmerende rol: de neiging ondanks nieuw 'tegenbewijs' vast te houden aan de eigen overtuigingen, respectievelijk de neiging het verleden positief en de toekomst negatief te beschouwen.

Wellicht de bekendste neiging in deze categorie is die van *cognitieve dissonantie*: mensen streven naar interne consistentie met zichzelf om mentaal te kunnen functioneren in de echte wereld (Festinger, 1957). Deze neiging zou kunnen worden gezien als 'meta-bias' waarmee andere vertekeningen, zoals *subjective validation*, het *backfire effect* en het *not-invented-here-syndroom*, verbonden zijn. Cognitieve dissonantie is een ongemakkelijk gevoel dat mensen hebben, of psychologische stress die ze ervaren, omdat ze tegelijkertijd twee of meer tegenstrijdige overtuigingen, ideeën of waarden met of in zichzelf verbinden. Die stress willen ze reduceren door de tegenstrijdigheid op te lossen: men wil recht praten wat krom is. Denk aan een bedrijf dat zich de beste waant en de opmars van een concurrent bagatelliseert door te zeggen dat 'die dat toch niet volhoudt', vals speelt of zelfs een corrupt model hanteert.

Leiders maar ook reclamemakers maken hiervan veel gebruik. Mercedes zou kunnen adverteren met de boodschap dat succesvolle mensen Mercedes rijden. Iemand die zichzelf succesvol vindt maar niet in een Mercedes rijdt, schaft er dan misschien een aan om de ontstane dissonantie en 'stress' te reduceren.

Hetzelfde kan zich voordoen in sociale gemeenschappen met bijvoorbeeld managementmethoden ('Een topbedrijf doet aan LEAN of is AGILE') en lidmaatschappen van sportverenigingen ('Ons soort mensen hockeyt bij Schaerweijde').

TOT BESLUIT

Met de gegeven voorbeelden van biases willen we managers helpen om biases te herkennen en wellicht ook te voorkómen. Zich aandienende biases moeten waar-

EEN GOEDE
STORYTELLER CREËERT
SOMS MEER BEWEGING
DAN EEN BRILJANT
ANALYTICUS

derend, in ieder geval met respect, tegemoet worden getreden. Dat voorkomt lichtzinnigheid en ongelukken, en is leerzaam in relatie tot organisatieveranderingen. Aandacht voor biases en allerhande vertekeningen in ons denken leidt tot meer begrip van gedrag en verandering in organisaties. Een bias of neiging heeft een biologische of sociale grondslag, was of is (in de kern) functioneel. Als we er last van krijgen of hebben, komt dat omdat iets nuttigs is doorgeschoten, achterhaald of zich in de verkeerde context manifesteert.

Biases en neigingen zijn markeringen en vormen tezamen *heat maps* die behulpzaam zijn bij onze zoektocht naar functioneel en disfunctioneel individueel en sociaal menselijk gedrag in organisaties en verandering. Biases kennen en onderkennen helpt om gericht interventies en methoden te kiezen. Dat maakt de toepassing van die interventies en methoden kansrijker, minder riskant en bovenal menselijker.

Noten

1. Het omgekeerde effect bestaat ook – het *horn*-effect: iemand of een organisatie als geheel ‘afserveren’ op basis van een of twee zwakke punten of kenmerken (‘Die organisatie maakt verlies. Het is daar ongetwijfeld slecht gesteld met strategie en leiderschap.’)
2. We kiezen er hier bewust voor om – met uitzondering van het inmiddels ingeburgerde begrip ‘cognitieve dissonantie’ – consequent de Engelse termen voor de verschillende biases over te nemen. Niet alle vertekeningen laten zich namelijk in fraai Nederlands vertalen.
3. In een volgend artikel willen we nader ingaan op het neuropsychologische perspectief op biases.
4. Zie <https://www.ciphr.com/features/cognitive-biases/>

Literatuur

Bower, J.L. (2000). The purpose of change, a commentary on Jensen and Senge. In: M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Palo Alto, California: Stanford University Press.

Fiske, S.T. (2010). *Social beings: Core motives in social psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

AANDACHT VOOR BIASES EN ALLERHANDE VERTEKENINGEN IN ONS DENKEN LEIDT TOT MEER BEGRIP VAN ORGANISATIE- VERANDERING, KAN TEGENWICHT BIEDEN EN BEHULPZAAM ZIJN

Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Kahnemann, D. (2011). *Ons feilbare denken. Thinking, fast and slow*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

Rosenzweig, P. (2007). *The halo effect ... and the eight other business delusions that deceive managers*. New York: Simon and Schuster.

Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw-Hill.

Over de auteurs

De auteurs zijn organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. S. en W.D. ten Have zijn tevens hoogleraar aan de Vrije Universiteit.

