

“*Biases zijn geen
denkfouten,
maar evolutionaire
shortcuts*”



Alle auteurs zijn
organisatieadviseur
bij TEN HAVE Change
Management en coauteur
van de boeken *De
irrationele organisatie* en
*Organizational behaviour
and change management:
The impact of cognitive
and social bias*.

Irrationaliteit binnen de bestuurskamer

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

73

Bestuurders nemen op dagelijkse basis talloze belangrijke besluiten. Hierbij handelen zij vaak irrationeel en laten zij zich leiden door hun onderbuikgevoel. Dit is wellicht niet wat je graag hoort, aangezien deze besluiten impact hebben op tientallen, honderden en soms wel duizenden mensen. Maar bestuurders zijn en blijven mensen, en menselijk denken is niet puur rationeel: het wordt gekenmerkt door een veelvoud aan mentale shortcuts en irrationele denkpatronen.

Deze systematische en voorspelbare afwijkingen van de rationele realiteit worden biases genoemd. De biases van individuele bestuurders kunnen in de praktijk grote invloed hebben op de gehele organisatie en daarbuiten. Het belang van kennis over biases binnen de bestuurskamer wordt dan ook steeds meer erkend (Sibony 2019).¹ Wanneer bestuurders in staat zijn biases te herkennen, benutten en voorkomen, dan zijn organisaties nog beter in staat hun doelstellingen te realiseren. In onze ogen is kennis over biases voor bestuurders dan ook niet louter een mooie toevoeging (nice-to-have), maar verplichte kost

(must-have). Zo kunnen zij het verschil maken in het nemen van betere besluiten. Diepgaande kennis over biases zal uiteindelijk bijdragen aan een effectievere en menselijkere wijze van werken binnen besturen en organisaties.

Waar te beginnen?

Om erachter te komen welke biases een rol spelen in en rondom de bestuurskamer hebben wij veertig ervaren bestuurders geïnterviewd van onder andere zorginstellingen, energiebedrijven, commerciële bedrijven en industriebedrijven.² De uitkomsten van de interviews brachten wij samen met de

belangrijkste bevindingen uit decennia van wetenschappelijk onderzoek naar biases (Vernooij e.a., 2022).³ Op basis van de interviews gecombineerd met het wetenschappelijke fundament, komen wij tot de volgende vier kernuitspraken waar we nader op verdiepen in dit artikel: (1) samen staan we sterk, (2) een bestuur bestaat uit ego's, (3) het verschil moet er wezen, en (4) besturen is risico nemen. Maar eerst beginnen we met de vraag: wat zijn biases eigenlijk, en waarom hebben we ze?

Wat zijn biases en waarom hebben we ze?

Decennia geleden stelden Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman en Amos Tversky het traditionele rationele besluitvormingsmodel ter discussie. Met velerlei onderzoeken ontdekten zij verschillende systematische denkpatronen die afwijken van de rationele realiteit. Deze afwijkingen noemden zij biases. Bekende biases zijn: groupthink, sunk cost fallacy, confirmation bias en halo-effect. Ondanks dat wij allemaal ons denken en handelen frequent laten beïnvloeden door biases, zijn wij ons doorgaans niet bewust van de rol die biases hierbij spelen. Dit wordt ook wel de bias-blindspot genoemd. Dit maakt het ingewikkeld om ons biased denken te herkennen en te beïnvloeden, waardoor biases een grote grip hebben op ons gedrag.

De term bias heeft reeds vanaf zijn introductie in de jaren 70 tot vandaag een negatieve reputatie. Dit wordt zichtbaar in de meest gebruikte vertalingen van biases zoals 'vooroordeel', 'vooringenomenheid' en 'denkfout'. 'Neiging' komt

als Nederlandse vertaling wat ons betreft het meest in de buurt, maar dekt niet volledig de lading (elke bias is een neiging, maar niet elke neiging is een bias). Dit negatieve stigma is wat ons betreft onterecht. Biases zijn namelijk vanuit evolutionair oogpunt zeer waardevolle denkprocessen. Biases als mentale shortcuts zorgen ervoor dat wij met minimale informatie snel en efficiënt kunnen reageren op onze (sociale) omgeving. Hiermee hebben ze ons miljoenen jaren geholpen met overleven, en helpen ze ons nog steeds kostbare denkapaciteit te besparen voor belangrijke zaken.

Biases in de bestuurskamer

1. Samen staan we sterk

Dat mensen sterk de neiging hebben om aansluiting te zoeken bij de groep, komt ook vaak voor in de bestuurskamer. Het overgrote deel van de bestuurders noemde conformity⁴ en groupthink⁵ als meest herkenbare biases in hun praktijk. Conformity stelt dat mensen de neiging hebben hun gedachten, gevoelens of gedrag aan te passen aan de norm van de groep. Groupthink zorgt ervoor dat mensen geneigd zijn de harmonie en eensgezindheid in de groep te willen bewaren, waardoor zij minder snel voor een afwijkende mening uitkomen. In de bestuurskamer kan dit ertoe leiden dat er suboptimale keuzes worden genomen, omdat niet alle alternatieven zijn gedeeld en tegen elkaar zijn afgewogen. Een bestuurder licht toe: 'In het bestuur vinden we het belangrijk om een werksfeer te hebben die veiligheid en comfort biedt. Ik vertrouw op de expertise van mijn medebestuurders (bijvoorbeeld HR,

Ook bestuurders zijn mensen – en dus irrationeel

juridisch, financiën, enz.). Ik zou niet willen ingrijpen: we zijn een team waarin we vertrouwen hebben in elkaars oordeel en elkaar niet in twijfel trekken. Maar het stoort me soms hoe we allemaal geneigd zijn mee te gaan met de meest populaire mening of overtuiging zonder alternatieve opties te bespreken. (...) Dit belemmert kritisch denken en vermindert de algehele kwaliteit van onze besluitvorming.' Een andere bestuurder: 'Hoewel ik geloof dat enig niveau van conformiteit binnen bestuurskamers nuttig kan zijn om een positieve moraal te behouden en ons in de pas te laten lopen, maakt het ons ook vatbaar voor gebrekkige beslissingen omdat we niet alle beschikbare en relevante informatie overwegen.'

Hoe gaan bestuurders hiermee om? Een bestuurder gaf als mogelijke oplossing om continu één of twee neutrale waarnemers uit de RvC/RvT uit te nodigen voor hun bestuursvergaderingen, zodat alternatieve opties worden overwogen voordat een definitieve beslissing werd genomen. Een alternatief is om een advocaat van de duivel aan te wijzen binnen het bestuur. Deze persoon stelt kritische vragen en belicht andere invalshoeken om de discussie te stimuleren en zo tot een weloverwogen keuze te kunnen komen. Een andere aanbeveling is het invoeren

van het 'raadkameren'. Raadkameren is een overlegvorm waarbij de volgorde van het delen van standpunten wordt bepaald door 'omgekeerde anciënniteit': degene met de minste anciënniteit (het 'laagst' in de formele rangorde) spreekt als eerste en degene met de meeste anciënniteit (de voorzitter) als laatste. Pas als iedereen de eigen analyse en het voorlopige eigen oordeel heeft gedeeld, mag op elkaar gereageerd worden. Hierdoor zouden alle aanwezigen zich vrij moeten voelen om hun standpunten onbevangen te delen.

2. Een bestuur bestaat uit ego's

Met de bovenstaande kop bedoelen wij niet dat elke bestuurder alleen met zichzelf bezig is, maar dat elke bestuurder haar/zijn eigen en daarmee unieke gezichtspunt meebrengt gebaseerd op eigen kennis en ervaring. Een bias die hier een belangrijke rol speelt is de toepasselijk genoemde egocentrische bias.⁶ Volgens deze bias hebben mensen de neiging voornamelijk te vertrouwen op hun eigen perspectief bij het nemen van beslissingen en gaan zij vanzelfsprekend ervan uit dat anderen dit perspectief delen. Dit wordt herkend door de geïnterviewde bestuurders: 'Helaas hebben sommige bestuurders wel eens de neiging aan te nemen dat andere bestuurders hetzelfde over een bepaald onderwerp denken. Hierdoor creëren ze een blinde vlek voor de behoeften en zorgen van anderen, wat effectieve samenwerking binnen het bestuur bemoeilijkt.' Daar komt bij dat naarmate mensen ouder worden, zij zich meer laten leiden door hun egocentrische bias (Bradford, e.a., 2020). Daar de gemiddelde leeftijd binnen besturen aan de

hoge kant ligt, is het van belang dat bestuurders zich hiervan extra bewust zijn en dat zij zorgen voor een gelaagdheid in de leeftijd van het bestuur.

Een bias die nauw verbonden is met de egocentric bias is de confirmation bias.⁷ Volgens de confirmation bias hebben mensen een voorkeur voor informatie die consistent is met hun bestaande overtuigingen. De meeste geïnterviewde bestuurders zien de confirmation bias als een van de meest voorkomende biases in bestuurskamers: 'Het verbaast me hoe sterk bestuurders vast kunnen houden aan hun eigen meningen, zelfs als er objectieve gegevens zijn die het tegenovergestelde suggereren: bestuurders laten de data niet voor zich spreken, maar interpreteren de data op zo'n manier dat hun eigen ideeën bevestigd worden. Blijkbaar is het voor mensen gemakkelijker om alternatieve ideeën te negeren dan om hun eigen bestaande overtuigingen aan te passen.' Een aantal geïnterviewde bestuurders benadrukte in het kader van deze bias het belang om discussies in de bestuurskamer op zorgvuldige wijze te voeren. Belangrijk hierbij is dat je niet gaat overtuigen, dit heeft namelijk geen zin als iemand vastzit in de confirmation bias. Probeer daarom eerst de ander te begrijpen door te luisteren en vragen te stellen. Zoek overeenkomsten in jullie standpunten in plaats van verschillen. Pas als de ander het idee heeft dat je haar/hem echt begrijpt kun je een ander perspectief tegenover het voorliggende standpunt plaatsen. Eerder staat een persoon die zich laat leiden door de confirmation bias niet open voor andere argumenten. Hierbij kan het hel-

pen om een discussie eerst in subgroepen te bespreken.

Een andere bias gerelateerd aan de 'ego's' in de bestuurskamer die veelvuldig terugkwam in de interviews, is het overconfidence-effect.⁸ Deze bias stelt dat we geneigd zijn onze vaardigheden, capaciteiten, kennis en expertise net wat beter in te schatten dan ze daadwerkelijk zijn. Dit wordt ook wel het better than average-effect genoemd. Mensen die ten prooi vallen aan het overconfidence-effect zijn minder zelfkritisch en daarmee eerder geneigd fouten te maken. Veel bestuurders zagen deze bias terug in hun eigen bestuur: 'In ons bestuur gebeurde het wel eens dat de meer ervaren bestuurders andere visies negeerden omdat ze hun eigen ervaring voldoende of beter achtten.' Dit is in een collegiaal bestuur zeer onwenselijk en kan leiden tot tunnelvisie, suboptimale besluitvorming en zal ook de verhoudingen in de bestuurskamer negatief beïnvloeden.

Om de nadelige gevolgen van deze bias tegen te gaan vertelde een bestuurder ons het volgende: 'Nederigheid is een van de centrale competenties van een goed bestuurslid. Je moet bereid zijn om te leren en jezelf voortdurend te verbeteren.' Het lijkt echter precies deze eigenschap te zijn die soms in strijd is met de (feitelijke of toegeschreven) competenties van een bestuurslid. Zoals een bestuurslid opmerkte: 'Om bestuurslid te zijn, is voldoende zelfvertrouwen essentieel. Paradoxaal genoeg zou overconfidence, te veel zelfvertrouwen, echter ernstige risico's kunnen hebben.' Wetenschappelijk onderzoek wijst inderdaad uit dat er

een dunne scheidslijn is tussen een hoog zelfbeeld hebben en overmoed (Cristofaro e.a., 2020). De eerdergenoemde oplossingen bij de egocentric bias en de confirmation bias kunnen tevens helpen om het effect van het overconfidence-effect te mitigeren en een open gesprek te stimuleren.

3. Het verschil moet er wezen

Verschillen tussen bestuurders moeten er wezen, want een bestuur met een diversiteit aan achtergronden, ervaringen en expertises heeft vaak betere besluitvorming dan homogene besturen (Post & Byron, 2015). Dat het belang van diversiteit in de bestuurskamer al lang geleden is doorgedrongen tot deze bestuurskamers blijkt ook uit de reacties van de geïnterviewde bestuurders: 'We hebben ervoor gezorgd dat onze raad bestaat uit een diverse groep professionals: mannen, vrouwen, jonge mensen, oude mensen, enzovoort. Hiermee hopen we tot meer creatieve en innovatieve ideeën te komen, wat naar mijn mening moeilijker zou zijn als bestuurders meer op elkaar lijken.' In de praktijk blijkt het echter vaak toch lastiger om een diverse raad van bestuur te creëren en om de vruchten van een diverse bestuurskamer te plukken. Een van de bestuurders zei hierover: 'We kunnen diversiteit aan de top van onze organisatie afdwingen, maar als we de dieperliggende oorzaak en structuur die het gebrek aan diversiteit aan de top heeft bevorderd niet begrijpen en veranderen, kunnen we niet profiteren van de voordelen van diversiteit en blijvende veranderingen doorvoeren.'

Een onderdeel van deze dieperliggende oorzaak waar de bestuurder aan refereert is de similarity bias: We hebben een voorkeur voor mensen die op ons lijken.⁹ Dus als de huidige bestuurders verantwoordelijk zijn voor de selectie van nieuwe bestuurders, krijg je meer van hetzelfde. Een bestuurder vertelde ons dat zij meer vrouwen in hun bestuur wilde en dat zij daarom verschillende vrouwen een leidende rol hebben gegeven in hun sollicitatieproces.

Daarnaast geldt overigens dat ook bestuursleden van een divers bestuur zich na verloop van tijd steeds meer aan elkaar gaan aanpassen, zie de eerdergenoemde conformity bias. Zo zegt één van de geïnterviewde bestuurders: 'Wanneer mensen lange tijd in dezelfde organisatie hebben gewerkt, zullen ze waarschijnlijk dezelfde ervaringen, successen en obstakels delen. Als gevolg daarvan nemen ze vergelijkbare houdingen aan, geloven vergelijkbare verhalen en ontwikkelen een voorkeur voor de 'vergelijkbare ander'. Dit vraagt van besturen dat zij continu kritisch naar hun 'werkelijke' diversiteit blijven kijken. Eén van de bestuurders beaamt: 'In onze raad werken we allemaal minstens acht jaar binnen de organisatie: we moeten onszelf dus afvragen hoe divers we eigenlijk zijn, en als we zeggen dat we diversiteit omarmen, moeten we eerlijk zijn tegen onszelf, handelen we er echt naar?'

Een ander argument om de diversiteit van een bestuur te vergroten heeft juist te maken met het benutten van de similarity bias van de mensen in de organisatie. Wanneer bestuurders herkenbaar

zijn voor collega's in de organisatie wordt het vertrouwen en de waardering voor het bestuur vergroot: 'Mensen willen over het algemeen leiders die niet al te veel verschillen van henzelf'. Over oplossingen om de diversiteit te vergroten in de bestuurskamer is ontzettend veel geschreven. Belangrijk bij al die oplossingen bewust dient te zijn van de werking van de similarity bias.

4. Besturen is risico nemen

Van bestuurders wordt verwacht dat zij kunnen anticiperen op mogelijke risico's voor hun organisatie, deze risico's op waarde kunnen schatten en hier tijdig op kunnen inspelen. Helaas wordt dit vermogen door een aantal biases op de proef gesteld. Eén van die biases is de illusion of control.¹⁰ Deze bias zorgt ervoor dat mensen de mate van hun controle over (oncontroleerbare) situaties en gebeurtenissen structureel overschatten en daarmee risico's onderschatten. De geïnterviewde bestuurders herkennen dit: 'Terwijl de toekomst in werkelijkheid ambigu en oncontroleerbaar is, denken wij als bestuurders meestal dat we controle hebben over toekomstige gebeurtenissen. Deze onjuiste overtuiging van 'de situatie in de hand hebben' leidt ertoe dat we overdreven zelfverzekerd zijn in onze organisatorische voorspellingen en potentiële risico's inaccuraat inschatten'. Een andere bestuurder voegt toe: 'Door aan te nemen dat we de volledige controle hebben over organisatorische resultaten, stellen wij als bestuurders soms te ambitieuze targets en onhaalbare doelstellingen. Als gevolg daarvan worden targets en doelstellingen niet bereikt, en raken bestuurders en medewerkers te-

leurgesteld en ontmoedigd. Ik zou willen dat we ons meer kunnen concentreren op aspecten waar we als bestuurder wel controle over hebben in plaats van hun tijd te verspillen aan niet-controleerbare zaken'.

Een andere bias die onbewust van invloed is op ons vermogen om risico's in te schatten is de prospect theory.¹¹ Deze bias stelt dat mensen de neiging hebben om liever verliezen te vermijden dan soortgelijke winsten te verkrijgen, wat wordt geïllustreerd door de wellicht bekende uitdrukking 'losses loom larger than gains'. Uit de interviews blijkt dat veel bestuurders veelal risico's willen vermijden: 'Bestuurders willen voorkomen dat ze verkeerde beslissingen nemen. Er staat veel op het spel en de consequenties mogen niet over het hoofd worden gezien, wat waarschijnlijk de reden is waarom risicomijdend denken en gedrag specifiek wordt benadrukt in de dynamiek van de raad van bestuur'. Risicomijdend denken en gedrag vindt ook binnen de bestuurskamer plaats: 'Vaak zijn bestuurders bang om opheldering te vragen als ze iets niet begrijpen. Ze zijn bang dat toegeven dat ze iets niet begrijpen, hen incompetent zal doen lijken en hun reputatie zal schaden. Als bestuurders echter vragen durven te stellen als ze iets niet begrijpen, kan dit buitengewoon gunstig zijn voor de kwaliteit van besluitvorming.'

Er zijn geen kant en klare oplossingen om zowel de illusion of control als de prospect theory tegen te gaan in de bestuurskamer. Wel is het belangrijk dat bestuurders zich ervan bewust zijn dat hun eigen vermogen om risico's in te

schatten in veel gevallen wordt gestuurd door allerlei biases. Zorg er daarom voor dat risicoschattingen zo objectief mogelijk in kaart worden gebracht, bijvoorbeeld door gebruik te maken van objectieve data en kwalitatieve analyses.

Tot slot

Hoewel bestuurders proberen zo doordacht en rationeel mogelijk te handelen in het belang van de organisatie; laten ook zij zich frequent leiden door hun biases. Met kennis over biases zijn bestuurders in staat om biases te herkennen (bij zichzelf én medebestuurders), te voorkomen en vóór zich te laten werken. Hiermee kunnen zij het verschil maken in de bestuurskamer en hun besluitvorming optimaliseren.

Maar de impact van biases beperkt zich uiteraard niet tot de bestuurskamer. Biases hebben invloed op iedereen binnen een organisatie, en hebben daarmee een uitwerking op uiteenlopende organisatorische thema's zoals samenwerking, strategie, cultuur, weerstand en nog veel meer.

Dit artikel is gebaseerd op het onderzoek dat is gedaan voor het dit jaar verschenen boek: *De irrationele organisatie*.

Noten

1. Onderzoek naar het belang van biases in de bestuurskamer uitgevoerd onder 800 bestuurders.
2. De geïnterviewde bestuurders zijn werkzaam in de volgende sectoren: publiek (2 bestuurders), zorg (2 bestuurders), maatschappelijke organisatie (2 bestuurders), energie (3 bestuurders), commerciële dienstverlening (3 bestuurders), industrie (2 bestuurders), onderwijs (1 bestuurder).
3. Voor elke bias wordt in de voetnoot de kwaliteit van het beschikbare wetenschappelijke bewijs voor deze bias

aangegeven met plussen en minnen, variërend van zeer sterk (+++) tot matig (+/-).

4. Er is sterk wetenschappelijk bewijs voor conformity (+++).
5. Er is redelijk wetenschappelijk bewijs voor groupthink (++).
6. Er is een aanwijzing in het wetenschappelijk bewijs voor het bestaan van de egocentric bias (+).
7. Er is een aanwijzing in het wetenschappelijk bewijs voor het bestaan van de confirmation bias (+).
8. Er is een aanwijzing in het wetenschappelijk bewijs voor het bestaan van het overconfidence-effect (+).
9. Er is beperkt wetenschappelijk bewijs voor de similarity bias (+/-).
10. Er is redelijk wetenschappelijk bewijs voor de illusion of control (++).
11. Er is redelijk wetenschappelijk bewijs voor de prospect theory (++).

Literatuur

- Bradford, E. E., Brunsdon, V. E., & Ferguson, H. J. (2020). The neural basis of belief-attribution across the lifespan: False-belief reasoning and the N400 effect. *Cortex*, 126, 265-280.
- Cristofaro, M., Giardino, P. L., & Leoni, L. (2020). The Influence of Core Self-Evaluations on Group Decision Making Processes: A Laboratory Experiment. *Administrative Sciences*, 10(2), 29, 1-16. <https://doi.org/10.3390/admsci10020029>
- Post, C., & Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: A meta-analysis. *Academy of management Journal*, 58(5), 1546-1571.
- Sibony, O. (2019). *You Are About to Make A Terrible Mistake! How Biases Distort Decision Making-and What You Can Do to Fight Them*. Little, Brown Spark.
- Vernooij, C., Stuijt, J., Hendriks, M.D., Ten Have, W.D., & Ten Have, S. (2022). *Organizational behaviour and change management: The impact of cognitive and social bias*. Taylor & Francis.
- Vernooij, C., Hendriks, M.D., Stuijt, J., Ten Have, W.D., & Ten Have, S. (2024). *De irrationele organisatie*. Boom.