

ZO NEMEN GROEPEN BESLUITEN



Daniel Kahneman is een psycholoog die zijn Nobelprijs kreeg voor baanbrekend onderzoek naar de wijze waarop wij economisch relevante besluiten nemen. Niet als berekenende burgers, maar volgens vuistregels en met onjuiste aannames en inschattingen.

Zijn kernboodschap is dat je op twee manieren besluiten neemt of oordelen velt:

De snelle methode (systeem 1) op basis van intuïtie en zonder direct aansturing uit het bewustzijn. Dit was de methode die evolutionair voordelen bood. Snel beslissen over vluchten of vechten.

De langzame methode (systeem 2), waar je rekenregels toepast en rede gebruikt. Echter, lang nadenken over al dan niet vluchten of vechten was vroeger, toen we nog op de steppen leefden, geen goede overlevingsstrategie en leidde tot weinig nageslacht. Dus neem je meestal een besluit op basis van systeem 1.

We zijn van nature lui

Systeem 2 laat je graag rusten, omdat die meer inspanning vraagt. Jij hebt een ingebouwde luiheid. En als we systeem 2 toch gebruiken, leidt dat vaak tot de situatie dat we eerdere meningen moeten herzien. Dat wat eerst zo simpel en eenvoudig leek, blijkt dan veel ingewikkelder te zijn. Bovendien blijkt dat we ons eerder vergisten. Geen plezierige boodschap. Liever de snelle methode: systeem 1.

Kahneman zegt ook dat je graag gebruik maakt van heuristiek om in systeem 1 tot snelle oordeelsvorming te komen.

Heuristiek en bias

Jij maakt voor het nemen van beslissingen gebruik van je geheugen, kortom heuristiek. En jouw geheugen kan je aardig voor de gek houden. Kijk maar eens naar de volgende soorten fouten, bias, die je regelmatig maakt:

Bevestigings bias. Je hebt hierbij de neiging om informatie, die niet bij je opvattingen aansluiten, te negeren of te bekritisser. En je zoekt die informatie waar je het wel mee eens bent. Je vindt bevestiging en laat ontkrachtende informatie achterwege of negeert het.

Achteraf bezien bias. Als een gebeurtenis plaatsvindt, twijfel je achteraf aan andermans beslissing en denkt dat jij die van tevoren hebt zien aankomen. Je zegt bijvoorbeeld "Ja, dit heb ik echt zien aankomen!", waarbij het feit dat de gebeurtenis plaatsvond jouw mening over het voorval alleen maar bevestigt en daarom logisch lijkt.



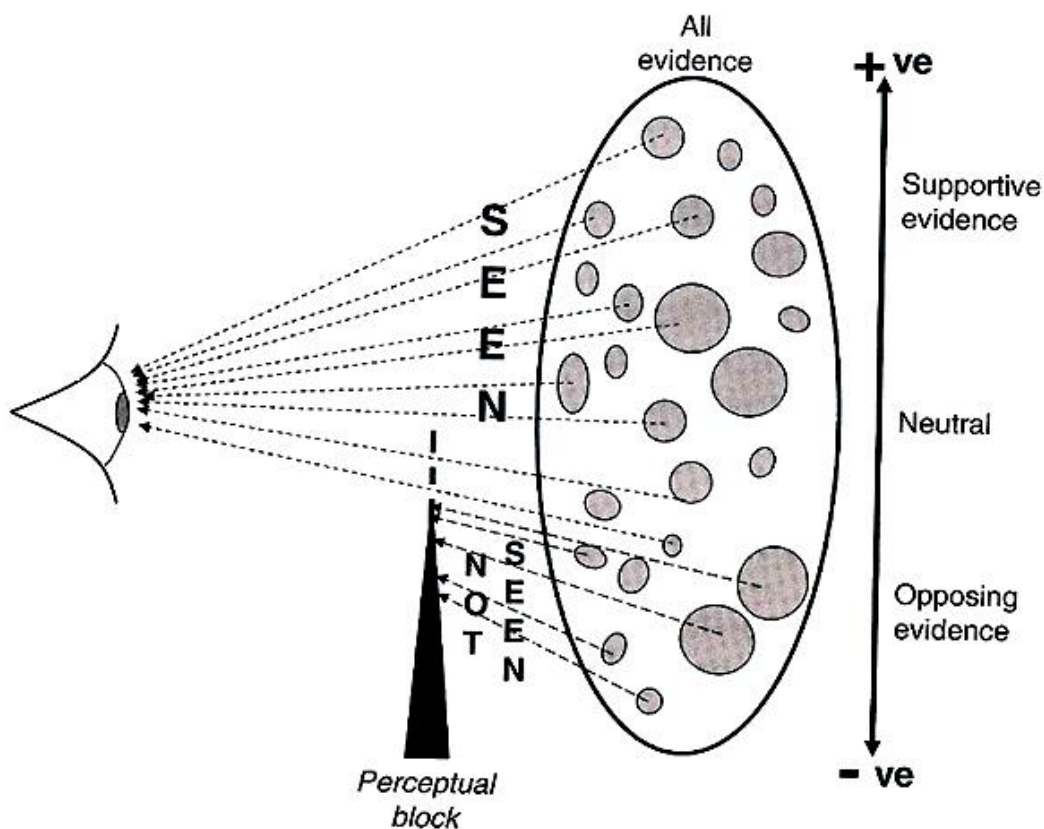
Anker bias. Je maakt een schatting van iets terwijl die niets te maken heeft met het probleem. Onderzoek laat bijvoorbeeld zien dat bij $8 \times 7 \times 6 \times 5 \times 4 \times 3 \times 2 \times 1$ een hogere uitkomst werd geschat dan bij $1 \times 2 \times 3 \times 4 \times 5 \times 6 \times 7 \times 8$ (respectievelijk 2250 en 512; een aanzienlijk verschil door het eerste getal!)

Representatie bias. Deze fout maak je als je op basis van één kenmerk ook andere eigenschappen toedicht aan iemand. Hierdoor ontstaan makkelijk foute aannames. Mooie mensen worden vaak ook als slimmer beoordeeld.

Beschikbaarheids bias. Daar waar je meer voorbeelden van kunt verzinnen, schat je als hoger in. Mensen overschatten de waarschijnlijkheid van onwaarschijnlijke gebeurtenissen (systeem 1). Bijvoorbeeld het aantal busongelukken na een ernstig ongeval met een bus vol kinderen. Mensen kennen in hun beslissingen aan onwaarschijnlijke gebeurtenissen te veel gewicht toe. "Voorlopig ga ik niet met de bus".

Emoties spelen een belangrijke rol. Hoe emotioneler de gebeurtenis, hoe beter het is opgeslagen in het geheugen. Jij weet vast nog waar je je bevond toen twee vliegtuigen op 11 september in het World Trade Centre vlogen.

Struisvogelpolitiek. Onzekerheid geeft je een vervelend gevoel en dat vermijd je het liefste. Daarom sluit je je af van bedreigende informatie, niet corresponderend met je eigen ideeën. Je neemt selectief waar.



Of neem de situatie waarbij je met een groep met veel tijd en energie stak in het nemen van een besluit. Daarna sta je vaak niet meer open voor nieuwe informatie.

Spijt voorkomen. Je neemt op voorhand een beslissing om achteraf geen spijt te hoeven hebben. Dit is verschijnsel komt regelmatig voor bij loterijen of tijdelijke aanbiedingen. Je doet mee om spijt te voorkomen.

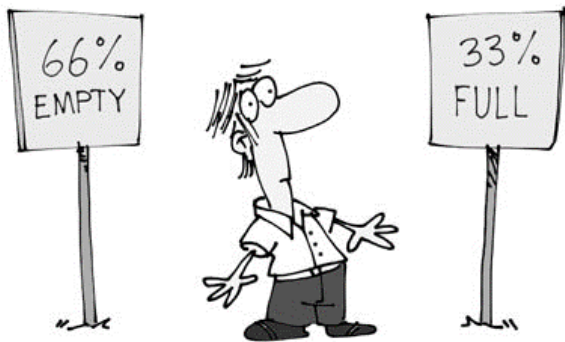
Halo effect. Wanneer je iemand voor het eerst ontmoet, krijg je automatisch een beeld van hem. Deze eerste indruk heeft een direct effect op hoe jij deze persoon verder beoordeelt. Zo vinden we aantrekkelijke personen op voorhand aardiger en kopen we eerder van zo iemand.



Horn effect. Het tegenovergestelde van het Halo effect is het Horn effect. We vinden redenen om een negatief besluit te rechtvaardigen. Louter omdat we iemand niet aantrekkelijk vinden.

Bekend maakt bemind. Herhaling van reclames maakt merken bekend bij mensen. En bekende merken maken het makkelijker om hiervoor te kiezen. Aan bekendheid wordt dikwijls ook, soms ten onrechte, het keurmerk van kwaliteit en vertrouwd geplakt.

Framing. Bij framing roep je bewust bepaalde gedachteconstructies (frames) op, waarmee je de ideeën



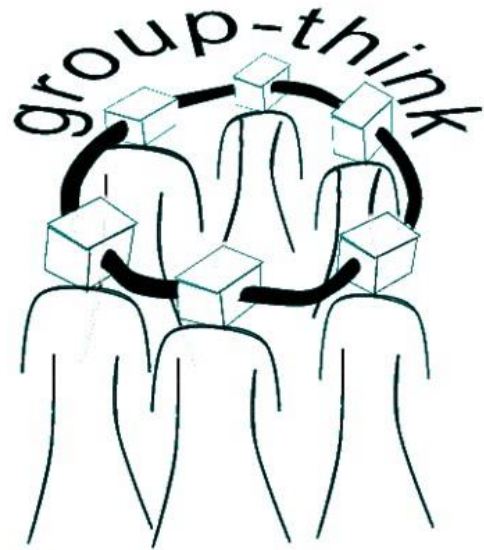
van je tegenstanders in een ongunstig daglicht stelt. Daarmee is framing een krachtige overtuigingsstechniek. Een frame is een kader, zoals een lijstje om een schilderij. Wie door zo'n lijstje naar de werkelijkheid kijkt, ziet altijd maar een deel. De kunst is dus je lijst zó te kiezen dat het publiek dat deel van de werkelijkheid kiest dat jij ze graag wilt laten zien. Door de juiste woorden te gebruiken kun je een groep mensen de juiste associaties laten oproepen. Goede frames zijn beeldbepalend en metaforen zijn

hiervoor uitermate geschikt. Je kunt bijvoorbeeld een rooskleurige toekomst vangen in een pakkend frame. "Klanten staan straks drie rijen dik voor de deur".



Mozesfactor. Mensen hebben de neiging bekende, beroemde mensen een hoge invloedfactor toe te kennen. De macht ligt dan bij één persoon die het besluitvormingsproces van de groep sterk beïnvloedt. Dit kan nog sterker worden als persoon in kwestie ook nog een beloning of sanctie in het vooruitzicht stelt.

Groupthink is een psychosociaal fenomeen dat de kwaliteit van groepsbesluiten vermindert. Het ontstaat als groepsleden primair letten op het behoud van overeenstemming en eensgezindheid bij een beslissingsproces in plaats van een kritische overweging van de feiten. De groepsleden leggen dan meer nadruk op het 'wij'-gevoel en uiten weinig kritiek of geven alleen informatie die de groepsvisie ondersteunt. Er ontstaat bij groepthink in het meest extreme geval een soort geloofsgenootschap die overtuigd is van zijn eigen gelijk, ongeacht de feiten.



Nadelen van groupthink zijn:

- illusie van onaantastbaarheid
- kortzichtigheid
- illusie van unanimiteit (valse consensus effect)
- onjuist besluitvormingsproces

Zo voorkom je groupthink

- wijs een advocaat van de duivel aan
- bemoedig een kritische houding, bied veiligheid
- stel een onafhankelijk groepsleiding aan
- deel de groep in tweeën, één om de beslissen, de ander om de beslissing te beoordelen
- splits de groep en laat hen parallel onderwerpen behandelen
- betrek buitenstaanders bij het besluitvormingsproces
- verzamelen anoniem respons om zo de drempel van kritiek te verlagen

Verstandig besluiten

Besluiten neem je op basis van rekenregels of op basis van heuristieken. Kennis van heuristieken en de fouten die mensen daarbij kunnen maken, zorgen voor een bewustzijn waardoor betere keuzes gemaakt worden.

Het is je bekend dat je nadat je een keus maakte je liever niet terugkrabbelt, maar dat dit misschien toch verstandig is.

Je weet dat 'rondslingerende' cijfers jouw inschattingsvermogen beïnvloeden.

Je kent de verschillende effecten waardoor mensen zich laten beïnvloeden.

Je neemt maatregelen om groupthink te voorkomen.

De besluitvorming in een groep

De overtuiging leeft dat teams betere beslissingen nemen dan individuele groepsleden. Maar onderzoek heeft aangetoond dat groepen onderworpen zijn aan sociale processen die de effectiviteit van hun besluitvorming ondermijnen.

Hoewel teams meestal beslissingen nemen die beter zijn dan de gemiddelde beslissing van de individuele leden, halen zij consequent niet de kwaliteit van de beslissingen die door het beste individuele lid genomen worden.

Hoe komt dat?

1. **Persoonlijkheidsfactoren beïnvloeden het sociale gedrag.** Wanneer bijvoorbeeld individuele groepsleden wat verlegen zijn en misschien aarzelen om hun mening en kennis met kracht naar voren te brengen, betekent dit dat zij niet ten volle bijdragen aan de totale kennis van de groep.
2. **Groepsleden staan bloot aan sociale invloeden om zich te conformeren,** waardoor zij hun mening of informatie achterhouden wanneer die tegen de opvatting van de meerderheid ingaat - vooral wanneer die opvatting binnen de organisatie overheerst.
3. **Groepsleden schieten soms te kort in communicatieve vaardigheden.** Wie er binnen de organisatie in slaagt de beste indruk te maken, kan de beslissingen van de groep onevenredig sterk beïnvloeden, ook bij ontbreken van deskundigheid.
4. **De groep kan gedomineerd worden door bepaalde personen** die onevenredig veel spreektijd nemen of zo fel de meningen van anderen betwisten dat hun eigen opvattingen de overhand krijgen. Het is aardig om op te merken dat 'spreektijd' en deskundigheid wel met elkaar correleren in groepen die goed presteren, maar niet samengaan in groepen die slechte prestaties leveren.
5. **Sommige groepsleden kunnen egocentrisch zijn** (bijvoorbeeld oudere leden van de organisatie die, door hun egocentrisme de top hebben bereikt) en daarom niet bereid zijn de mening of kennis van andere groepsleden in overweging te nemen wanneer die tegen hun eigen opvattingen ingaat.
6. **Status en hiërarchie** kunnen er de oorzaak van zijn dat de bijdragen van sommige leden onevenredig hoog worden aangeslagen en onevenredig veel aandacht krijgen. Wanneer iemand van de directie aanwezig is op een bespreking, zullen zijn of haar opvattingen waarschijnlijk buitensporig veel invloed hebben op het resultaat.
7. **'Risicoverschuiving' verwijst naar de tendens dat groepen beslissingen nemen die extremer zijn dan het gemiddelde van de meningen of beslissingen van de individuele leden.** Groepsbesluiten zijn over het algemeen riskanter of behoudender dan het gemiddelde van de meningen of beslissingen van de individuele leden. Het kan dus eenvoudig zo zijn dat een verschuiving in het extreme karakter van beslissingen die de concurrentiestrategie van een organisatie beïnvloeden, het resultaat is van groepsprocessen en niet van rationele of weloverwogen beweegredenen.
8. **Groepsdenken,** waardoor hecht verbonden groepen fouten maken in hun besluitvorming omdat zij zich meer zorgen maken over het bereiken van overeenstemming dan over de kwaliteit van de genomen beslissing. Dit kan vooral gevaarlijk zijn voor het functioneren van de organisatie wanneer verschillende afdelingen het idee hebben dat zij met elkaar concurreren, en groepsdenken en het bevoordelen van de eigen mensen stimuleren.
9. **Sociaal luieren** is de neiging om als lid van een groep minder hard te werken dan wanneer je eigen individuele bijdrage als zodanig herkenbaar is en kan worden beoordeeld. In organisaties doen mensen soms minder moeite om in een bespreking tot kwalitatief goede beslissingen te komen indien zij zien dat hun bijdrage schuilgaat in de prestatie van de groep als geheel.
10. Bij gespreide verantwoordelijkheid kunnen mensen geremd worden om de verantwoordelijkheid voor een actie op zich te nemen in aanwezigheid van anderen. **Sommige mensen lijken ervan uit te gaan dat anderen wel de verantwoordelijkheid op zich zullen nemen wanneer de situatie vereist dat er actie ondernomen wordt.** In organisaties ondernemen sommige mensen niets in een crisis waar het functioneren van dure technologie op het spel staat, omdat zij ervan uitgaan dat anderen in hun team wel de verantwoordelijkheid nemen voor de noodzakelijke beslissingen. Hiermee komt de algehele kwaliteit van de beslissingen van de groep in gevaar.
11. De kwantiteit en kwaliteit van ideeën van individuen is consequent beter is dan wat een groep produceert die met elkaar samenwerkt. Dit is het gevolg van een **'blokkade'-effect**. Doordat de



groepsleden met elkaar concurreren het woord te kunnen voeren, voelen zij zich geremd om nieuwe ideeën te bedenken of die aan de groep voor te leggen.

De laddertechniek om een beslissing te nemen

De laddertechniek is een beslissingsmethode waarmee een aantal problemen in de besluitvorming van groepen ondervangen zijn. Door de leden volledige inspraak te geven nemen de betrokkenheid, de intrinsieke belangstelling, de creativiteit en de inzet van alle vermogens, kennis en vaardigheden van de leden toe.

Vier voorwaarden:

1. Ieder lid van de groep krijgt de tijd over het betreffende probleem of vraagstuk na te denken alvorens zich bij de groep te voegen en zijn of haar mening te geven.
2. Telkens wanneer zich een lid bij de groep voegt, moet het zijn of haar voorlopige opvattingen over de aangewezen handelwijze geven voordat hij of zij hoort wat tot dusver de voorlopige oplossing van de groep is.
3. Het is noodzakelijk dat, wanneer zich weer een nieuw lid bij de groep voegt, er steeds voldoende tijd is om het probleem te bespreken en oplossingen aan te dragen.
4. Een definitieve beslissing wordt genomen totdat alle teamleden de kans hebben gekregen hun opvatting naar voren te brengen.

Opmerking

Een andere oorzaak van slechte besluitvorming is de neiging om **de eerste de beste oplossing die aanvaardbaar is, in de armen te sluiten** en niet eerst een reeks oplossingen te genereren en daaruit vervolgens de beste kiezen. Door de beslissing uit te stellen totdat ieder teamlid de kans heeft gehad zijn of haar mening te geven, wordt het aantal mogelijke oplossingen of opties waarover de groep kan beschikken, zo groot mogelijk.

