

4 | Denkfouten voorkomen: de sleutelrol van leiders in toezicht en bestuur¹

Tessa Coffeng en Elianne F. van Steenbergen

1. Inleiding

Aan toezichhouders en bestuurders worden hoge eisen gesteld als het gaat om onafhankelijkheid, transparantie en professionaliteit. Dat is ook niet zo gek gezien de grote verantwoordelijkheid die zij dragen en de impact van de beslissingen die zij nemen. Maar de vraag is of deze eisen altijd even realistisch zijn. Zo wordt er van bestuurders verwacht dat zij de belangen van de organisatie op een objectieve en onbevooroordeelde wijze behartigen, en wordt er van toezichhouders verwacht dat zij objectief feitenonderzoek uitvoeren en op basis daarvan tot een oordeel komen.² Vanuit de psychologie weten we dat mensen vatbaar zijn voor denkfouten (of *biases*) in de besluitvorming en daardoor vaak *niet* volledig objectief zijn in hun oordeelsvorming en handelen. Mogelijk vraagt u zich nu af: geldt dit ook voor mij als ervaren toezichthouder of bestuurder? En zo ja, hoe kan ik denkfouten in de besluitvorming tegengaan? Deze vragen staan centraal in dit hoofdstuk.

Deze bijdrage is gebaseerd op het proefschrift van de eerste auteur, waarvan we hier de belangrijkste inzichten en praktische implicaties delen voor (extern en intern) toezichhouders en bestuurders. De opbouw van dit hoofdstuk is als volgt: ten eerste staan we kort stil bij wat denkfouten zijn en wat de gevaren van denkfouten kunnen zijn voor de toezichts- en bestuurlijke praktijk (paragraaf 2); ten tweede beschrijven we de belangrijkste resultaten van onderzoek onder ervaren beslissers zoals toezichhouders en bestuurders (paragraaf 3); ten derde delen we de implicaties hiervan voor de praktijk (paragraaf 4); en ten slotte roepen we leiders in toezicht en bestuur op om realistische verwachtingen te scheppen, en een open sfeer te creëren waarin verschillende perspectieven en aannames worden onderzocht (paragraaf 5). Op deze manier hopen we dat toezichhouders en bestuurders meer inzicht krijgen in hun potentiële blinde vlekken, en stappen zetten in het verbeteren van de besluitvorming om hun effectiviteit te vergroten.

1 Dit hoofdstuk is gebaseerd op de Nederlandse samenvatting van het proefschrift *Bias in supervision: a social psychological perspective on regulatory decision-making* van Tessa Coffeng (2022). De onderzoeken die staan beschreven in dit proefschrift zijn ook als losse artikelen gepubliceerd in *Tijdschrift voor Toezicht, Management Decision* en *Regulation & Governance* (zie ook: <https://www.uu.nl/medewerkers/TCoffeng/Publicaties>). De eerste auteur bedankt graag haar promotoren en coauteurs – Elianne van Steenbergen, Naomi Ellemers en Femke de Vries – voor hun bijdrage aan deze onderzoeken en publicaties.

2 Brancheorganisaties Zorg (BoZ), *Governancecode Zorg*, Utrecht 2022, <https://www.governancecodezorg.nl>; Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), *Kaderstellende visie op toezicht*, kamerstukken 2001/2002, 27813, nr. 1, <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-27831-1.html>.

2. Het gevaar van denkfouten

Verschillende incidenten en schandalen uit het verleden hebben laten zien dat toezichthouders en bestuurders soms te laat ingrijpen of bijsturen, ondanks alarmerende signalen die zij al eerder onder ogen kregen. Denk bijvoorbeeld aan het witwasschandaal bij ING in 2018. Zowel het bestuur als de RvC van ING raakten in opspraak, omdat zij de omvang van de witwasproblematiek in hun organisatie niet tijdig hadden (h)erkend. Ook in andere landen zijn incidenten voorgekomen waarbij toezichthouders de kritiek kregen dat zij te laat optraden. Zo kwam pas in 2020 grootschalige fraude aan het licht door het bestuur van de Duitse betaaldienstverlener Wirecard. Dit terwijl zowel de RvC van Wirecard als de externe toezichthouder BaFin al jaren eerder signalen hadden ontvangen over mogelijke fraude in de boekhouding. De consequenties waren groot: investeerders verloren ruim drie miljard euro door het uiteindelijke faillissement van Wirecard. Het besluit van toezichthouders en bestuurders om niet in te grijpen op basis van verontrustende informatie kan dus impactvolle consequenties hebben voor individuen, organisaties en zelfs voor de maatschappij als geheel.

Incidenten en schandalen uit het verleden suggereren dat toezichthouders en bestuurders soms de verkeerde conclusie trekken op basis van beschikbare informatie, zoals signalen over illegaal of onethisch gedrag binnen een organisatie. Het lijkt dus nog niet zo makkelijk om beschikbare informatie op een juiste manier te interpreteren bij het vormen van een oordeel. Een van de mogelijke verklaringen hiervoor is dat toezichthouders en bestuurders wellicht niet volledig rationeel en objectief zijn in het beoordelen van informatie, maar vatbaar zijn voor denkfouten. Een denkfout treedt op wanneer mensen op basis van aannames onbewust een verkeerde conclusie trekken, wat kan leiden tot suboptimale beslissingen.³ Deze menselijke kant van besluitvorming staat centraal in de psychologie, maar is bij het grote publiek vooral bekend vanuit de gedragseconomie. Dit perspectief staat tegenover de klassieke economische benadering die ervan uitgaat dat mensen zich rationeel gedragen bij het nemen van besluiten (de ‘homo economicus’).

In de wetenschappelijke literatuur zijn tot op heden ruim 180 verschillende denkfouten ontdekt die de besluitvorming van mensen negatief kunnen beïnvloeden. Jansen en Aelen beschreven in *Jaarboek Corporate Governance 2015-2016* een selectie van denkfouten die met name relevant zijn voor toezichthouders.⁴ Ter illustratie bespreken we er twee, die ook voor bestuurders relevant kunnen zijn. Een van die denkfouten is de *confirmation bias*. Deze denkfout houdt in dat mensen zich richten op informatie die hun bestaande ideeën bevestigt. In de praktijk kan deze denkfout ertoe leiden dat toezichthouders en bestuurders selectief luisteren en tegenstrijdige informatie negeren. Denk bijvoorbeeld terug aan de boekhoudfraude

3 A. Tversky & D. Kahneman, ‘Judgement under uncertainty: heuristics and biases’, *Science* 1974, 185(4157), p. 1124-1131.

4 R. Jansen & M. Aelen, ‘De toezichthouder is ook maar een mens: wees alert op uw biases en die van anderen!’, in: M. Lückeraath-Rovers e.a. (eds.), *Jaarboek Corporate Governance 2015-2016*, Deventer: Wolters Kluwer 2015, p. 109-124.

bij Wirecard. Hoe is het mogelijk dat de RvC deze fraude jarenlang heeft gemist, terwijl het beoordelen en goedkeuren van de financiële verslaggeving één van hun expliciete taken was? Wellicht had de RvC last van *confirmation bias*: ruim vijf jaar lang bleven zij erbij dat de cijfers echt en correct waren, en negeerden hierbij de analisten en journalisten die wezen op inconsistenties in de financiële verslaggeving van Wirecard.⁵

Waar *confirmation bias* kan zorgen voor een tunnelvisie en minder weloverwogen beslissingen, zijn er ook voorbeelden van denkfouten die kunnen leiden tot uitstelgedrag. Een goed voorbeeld hiervan is de *information bias*: de neiging om op zoek te gaan naar meer informatie, ook al beïnvloedt deze informatie niet het te nemen besluit. Deze denkfout kan er volgens Jansen en Aelen voor zorgen dat toezichthouders besluiten onnodig lang uitstellen en daardoor te laat ingrijpen. Denk in dit geval terug aan ING die een boete van 775 miljoen euro kreeg opgelegd voor het jarenlang overtreden van de antiwitwaswetgeving. Kritische journalisten stelden vervolgens de vraag: waar was DNB toen het bij ING misging?⁶ Als reactie hierop concludeerde DNB dat haar toezicht effectiever en vooral krachtiger kan, waarbij analyse gevolgd moet worden door actie, en waarbij harder moet worden ingegrepen indien dat nodig is. Hier dringt de vraag zich op: weerhield *information bias* – in de vorm van het blijven analyseren van de situatie – DNB ervan om tijdig en krachtig op te treden?

3. Inzichten uit onderzoek onder ervaren beslissers

Of denkfouten daadwerkelijk een rol hebben gespeeld in de besluitvorming van de toezichthouders en bestuurders die betrokken waren bij deze schandalen, zullen we nooit zeker weten. Achteraf conclusies trekken over de besluitvorming van mensen blijft speculatief. Bovendien is het achteraf makkelijk praten over waarom dingen zijn gebeurd zoals ze zijn gebeurd (deze neiging wordt ook wel *hindsight bias* genoemd). Casuïstiek geeft dus niet voldoende bewijs om vast te stellen in welke mate toezichthouders en bestuurders daadwerkelijk denkfouten vertonen. Wel is het analyseren van casuïstiek van belang om hieruit lessen te trekken, om vergelijkbare gebeurtenissen in de toekomst zoveel mogelijk te voorkomen. Hier zit dan ook de crux. Om geleerde lessen toe te kunnen passen op een nieuwe situatie, is het van belang dat de nieuwe situatie nagenoeg een-op-een vergelijkbaar is.⁷ Sommige professionals hebben vaker te maken met vergelijkbare situaties dan andere professionals. Denk bijvoorbeeld aan brandweerlieden die na het opdoen van meer ervaring sneller een goede inschatting maken van instortingsgevaar. Of denk aan

5 D. McCrum, *Wirecard: the timeline*, Financial Times 25 juni 2020, <https://www.ft.com/content/284fb1ad-ddc0-45df-a075-0709b36868db>.

6 H. Chin-A-Fo & C. Driessen, 'Waar was DNB toen het bij ING misging?', NRC 7 september 2018, <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/09/07/waar-was-dnb-toen-het-bij-ing-misging-a1615768?t=1657898783>.

7 D. Kahneman & G. Klein, 'Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree', *The American Psychologist* 2009, 64(6), p. 515-526.

ervaren intensievecareverpleegkundigen die op basis van enkele symptomen direct een correct oordeel vormen over de achterliggende oorzaak.

Het is maar de vraag of toezichthouders en bestuurders vaak in vergelijkbare of routine situaties terechtkomen. De context waarin zij over het algemeen besluiten nemen, kenmerkt zich juist als veelzijdig, complex en dynamisch.⁸ Vooral bij besluiten die er echt toe doen aan de top van organisaties, zoals strategische en organisatorische besluiten, zijn er meestal veel onzekere factoren in het spel. Dit impliceert dat toezichthouders en bestuurders niet zomaar op hun eerdere ervaring af kunnen gaan bij het nemen van besluiten. En omdat onzekerheid het risico op denkfouten in de besluitvorming verder vergroot, lijkt het juist voor toezichthouders en bestuurders van belang om zich bewust te zijn van hun blinde vlekken.⁹ Om inzicht te krijgen in de blinde vlekken van deze ervaren beslissers en erachter te komen hoe zij zich hier meer bewust van kunnen worden, zijn gedragsexperimenten nodig. In de psychologie worden gedragsexperimenten vooral uitgevoerd onder studenten en nog veel minder vaak onder professionals. In ons onderzoek geven we inzicht in de potentiële denkfouten van meer ervaren beslissers zoals toezichthouders en bestuurders, en wat wel en niet helpt om deze denkfouten tegen te gaan en tot goed geïnformeerde besluiten te komen.

Concreet hebben we ons onderzoek gericht op de volgende twee vragen:

- 1) In welke mate zijn toezichthouders en bestuurders zich bewust van hun eigen denkfouten, en in hoeverre zijn zij vatbaar voor denkfouten in de besluitvorming?
- 2) Wat zijn effectieve strategieën om de besluitvorming van toezichthouders en bestuurders te verbeteren, zodat zij weloverwogen én tijdig beslissingen nemen?

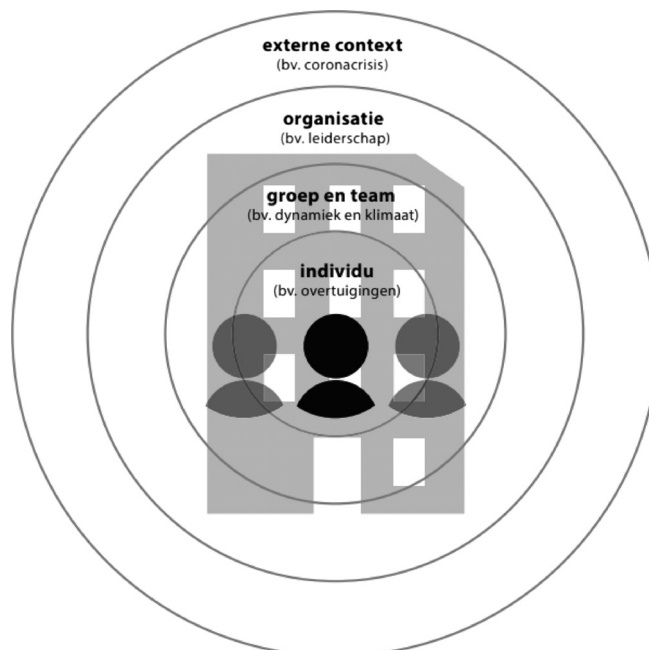
Om deze vragen te beantwoorden, hebben we vragenlijststudies en veldexperimenten uitgevoerd onder diverse steekproeven van externe toezichthouders (bijvoorbeeld medewerkers van een markttoezichthouder), interne toezichthouders (RvC-leden) en bestuurders (RvB-leden). Deze studies zijn uitgevoerd in samenwerking met beroepsverenigingen en extern toezichthoudende organisaties, meestal tijdens congressen en workshops. Dit bleek een effectieve manier om deze doelgroep te bereiken met ons onderzoek. Ter voorbereiding op het onderzoek hebben we exploratieve interviews afgenomen met experts uit de wetenschap en de praktijk. Deze combinatie van methoden maakte het mogelijk om onderzoeksvragen te ontwikkelen die direct relevant zijn voor de praktijk (via interviews), psychologische processen te onderzoeken die de besluitvorming van toezichthouders en bestuurders mogelijk beïnvloeden (via vragenlijsten), en de effectiviteit van strategieën te testen op de besluitvorming van deze ervaren beslissers (via veldexperimenten).

⁸ J.G. van Erp, 'Toezicht en governance in de open samenleving', *Bestuurskunde* 2019, 28(2), p. 30-38.

⁹ M. Lückerath-Rovers, 'Ban de bias uit de boardroom', TIAS 2014, <https://www.tias.edu/item/ban-de-bias-uit-de-boardroom>.

Het onderzoek is uitgevoerd vanuit een sociaalpsychologisch perspectief, wat een relatief nieuwe manier is om te kijken naar toezicht en bestuur. Dit houdt in dat we de besluitvorming van toezichthouders en bestuurders niet in een vacuüm hebben bekeken, maar aandacht hadden voor de sociale context waarin zij op dagelijkse basis opereren en beslissingen nemen. Dit heeft als doel om beter te begrijpen hoe toezichthouders en bestuurders worden beïnvloed door hun sociale omgeving bij het nemen van besluiten, zoals door hun directe collega's. Daarom hebben we zowel individuele overtuigingen onderzocht als de invloed van groepsdynamiek, teamklimaat en leiderschap op de kwaliteit van besluitvorming (zie figuur 1). Tot slot hebben we ook de impact van de coronacrisis onderzocht. De plotselinge overgang naar het volledig thuiswerken zorgde ervoor dat overleg en besluitvorming alleen nog virtueel plaatsvond. Dit heeft toezichthouders en bestuurders mogelijk gehinderd om perspectieven uit te wisselen met hun collega's en om gezamenlijk goed geïnformeerde besluiten te nemen. Al met al biedt deze benadering kansrijke strategieën door in te grijpen op de sociale context, bijvoorbeeld door leiders – zoals voorzitters – richting te geven in hoe zij de besluitvorming in hun raad, organisatie of team kunnen ondersteunen en verbeteren.

Figuur 1: Sociaalpsychologisch perspectief op professionele besluitvorming



Hieronder gaan we in op de resultaten van drie verschillende onderzoeken. De onderzoeken die staan beschreven onder 3.1 en 3.3 zijn uitgevoerd onder externe en interne toezichthouders. Het onderzoek dat staat beschreven onder 3.2 is uitgevoerd onder interne toezichthouders en bestuurders. De praktische implicaties van deze

studies trekken we breder naar toezicht en bestuur om de toegevoegde waarde voor de praktijk – en dus voor u als lezer – te verhogen.

3.1 *Zijn ervaren beslissers zich bewust van hun eigen denkfouten?*

In het eerste onderzoek hebben we ons gericht op de denkfouten van individuele toezichthouders. Hoewel er van toezichthouders wordt verwacht dat zij objectief tot een oordeel komen, is er reden om aan te nemen dat ook deze ervaren beslissers denkfouten vertonen. Zo wees het experiment van Schillemans en Giesen uit dat toezichthouders bij het beoordelen van een casus (in vergelijkbare mate als studenten) het *recency effect* vertoonden. Toezichthouders waren strenger in hun oordeel over een bepaalde casus wanneer zij als laatste belastende informatie lazen dan wanneer zij als laatste ontlastende informatie lazen.¹⁰ Toch denken de meeste mensen – dus wellicht ook toezichthouders – dat zij persoonlijk niet zoveel last hebben van denkfouten en dat vooral anderen hier vatbaar voor zijn. Deze overtuiging kan de besluitvorming negatief beïnvloeden: deze mensen overschatten hun eigen oordelen en nemen andermans adviezen minder serieus.¹¹ Daarom onderzochten we of toezichthouders een zogenoemde ‘blinde vlek voor eigen denkfouten’ (of *bias blind spot*) vertonen. Ook onderzochten we of het helpt om toezichthouders te informeren over de risico’s van denkfouten, met als doel om deze potentiële blinde vlek te verkleinen.

Vragenlijstonderzoek toonde aan dat externe en interne toezichthouders ($N_{\text{totaal}} = 339$) een blinde vlek hadden voor hun eigen denkfouten. Toezichthouders waren ervan overtuigd dat zij in mindere mate bepaalde denkfouten – zoals de *confirmation bias* en de *information bias* – vertoonden dan gemiddeld (zie tabel 1 ter illustratie van de *bias blind spot*-vragenlijst, waarmee de ‘blinde vlek voor eigen denkfouten’ is gemeten). Omdat het onwaarschijnlijk is dat al deze toezichthouders minder denkfouten vertonen dan gemiddeld, lijkt het erop dat een groot deel zichzelf overschat. Interessant genoeg vonden we ook dat hoe ouder toezichthouders waren en hoe meer werkervaring zij hadden, hoe groter hun blinde vlek was. In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, wijst deze bevinding erop dat toezichthouders met meer ervaring zich minder bewust zijn van hun eigen denkfouten. Ervaren toezichthouders moeten daarom juist méér alert zijn op denkfouten in de besluitvorming. Tot slot onderzochten we nog twee factoren die de blinde vlek voor eigen denkfouten mogelijk beïnvloeden: toezichthouders die zichzelf als objectiever beschouwden – oftewel, sterker het idee hadden dat zij objectief en rationeel tot een oordeel komen – hadden een grotere blinde vlek. Daartegenover vonden we dat toezichthouders die waakzamer waren – oftewel, meer beducht waren op denkfouten in de besluitvorming – een kleinere blinde vlek vertoonden. Het vergroten van waakzaamheid kan dus bijdragen aan het verkleinen van de blinde vlek voor eigen

10 T. Schillemans & I. Giesen, ‘De kwaliteit van (juridische) oordelen’, *Nederlands Juristenblad* 2020, 95(3), p. 182-193.

11 I. Scopelliti e.a., ‘Bias blind spot: structure, measurement, and consequences’, *Management Science* 2015, 61(10), p. 2468-2486.

denkfouten. In het volgende experiment hebben we onderzocht of het geven van een waarschuwing hierbij helpt.

Tabel 1: Illustratie van de bias blind spot-vragenlijst

Instructie:	Uit psychologisch onderzoek blijkt dat sommige mensen bepaalde neigingen vertonen. Beoordeel in welke mate u denkt dat u onderstaande neigingen zelf vertoont in uw werk en in welke mate u denkt dat de gemiddelde toezichthouder in Nederland deze neigingen vertoont. De voorbeelden zijn puur illustratief.
<i>Confirmation bias</i>	<i>De neiging om te zoeken naar informatie die de eigen ideeën bevestigt en alternatieven te negeren.</i> Sommige mensen negeren bijvoorbeeld tegenstrijdig bewijs over hun beeld van een onder toezicht staande, zodat dit beeld verder wordt versterkt.
<i>Information bias</i>	<i>De neiging om op zoek te gaan naar meer informatie, ook al beïnvloedt dit niet het te nemen besluit.</i> Sommige mensen blijven bijvoorbeeld informatie verzamelen over een onder toezicht staande, waardoor zij hun besluit alsmat uitstellen.
	- In welke mate vertoont u deze neiging? - In welke mate vertoont de gemiddelde toezichthouder in Nederland deze neiging? ...op een schaal van 1 = helemaal niet tot 7 = heel erg

Concreet hebben we met een veldexperiment – onder externe toezichthouders ($N = 138$) – onderzocht in hoeverre informeren over de risico's van denkfouten zorgt voor meer waakzaamheid. Risico's zijn bijvoorbeeld dat denkfouten kunnen leiden tot een vertekend beeld en een verkeerde interpretatie van de feiten. We legden toezichthouders een tekst voor waarin deze risico's stonden beschreven, waarbij we een waarschuwende boodschap afgaven. Deze waarschuwende boodschap was ongeveer als volgt: 'om bevoordeling en onterechte beslissingen te voorkomen, moeten toezichthouders zich wapenen tegen denkfouten bij het vormen van een oordeel'. Helaas zorgde deze kleine interventie niet voor meer waakzaamheid of een kleinere blinde vlek. Naast een waarschuwende boodschap hebben we ook een boodschap getest die toezichthouders juist geruststelt. Deze geruststellende boodschap had ongeveer de volgende strekking: 'toezichthouders hoeven zich niet zoveel zorgen te maken om denkfouten, omdat zij vaak intuïtief de juiste keuze maken en dus kunnen vertrouwen op hun ervaring'. Deze boodschap verminderde (!) waakzaamheid onder toezichthouders. Toezichthouders geruststellen is dus niet zonder gevolgen: toezichthouders worden minder waakzaam, en worden zich mogelijk nog minder bewust van hun eigen denkfouten.

In conclusie: toezichhouders simpelweg informeren over de risico's van denkfouten bleek niet voldoende om waakzaamheid te vergroten. Toch is dit de methode die vaak ten grondslag ligt aan praktische handreikingen en bijscholingen voor toezichhouders. Omdat toezichhouders hun eigen denkfouten mogelijk lastig herkennen, is een bredere implicatie van dit onderzoek dat toezichhouders aanvullende ondersteuning – zoals de kritische vragen van anderen – nodig hebben om hun aannames ter discussie te stellen en waakzamer te worden op potentiële denkfouten in de besluitvorming. In het onderzoek dat hieronder (in paragraaf 3.2) staat beschreven, hebben we daarom de effectiviteit getest van interventies die als doel hebben om discussie te stimuleren.

3.2 *Helpen praktische hulpmiddelen voor een betere besluitvorming?*

In het tweede onderzoek stond de kwaliteit van groepsbesluitvorming door interne toezichhouders en bestuurders centraal. Raden van toezicht en bestuur worden steeds diverser. Dit kan bijdragen aan meer verschillende perspectieven, en op haar beurt aan een weloverwogen besluitvorming.¹² In de praktijk blijkt het echter nog niet zo makkelijk om verschillende perspectieven en alle beschikbare informatie boven tafel te krijgen en daadwerkelijk mee te wegen in de besluitvorming. Een belangrijke verklaring hiervoor is dat denkfouten ook op groepsniveau kunnen voorkomen. Zo zorgt 'groepsdenken' (of *groupthink*) ervoor dat mensen zo snel mogelijk naar consensus streven zonder alternatieven te bespreken.¹³ Er is echter nog weinig empirisch onderzoek gedaan naar groepsdenken in de bestuurskamer, net als dat er weinig bekend is over manieren om deze valkuil tegen te gaan. Eerder onderzoek heeft zich met name gericht op het identificeren van specifieke denkfouten, en veel minder op het vinden van strategieën die effectief zijn in het verbeteren van de kwaliteit van besluitvorming. Daarom hebben we onderzocht in hoeverre toezichhouders en bestuurders vatbaar zijn voor groepsdenken, en of bepaalde praktische hulpmiddelen – namelijk een beslismatrix en een rolverdelingsprocedure – kunnen helpen om hiervoor te corrigeren.

Om dit te onderzoeken hebben we een besluitvormingstaak gebruikt waarbij 141 interne toezichhouders en bestuurders de opdracht kregen om in groepen van drie personen tot het beste besluit te komen ($N_{\text{groepen}} = 47$). Met dit type besluitvormingstaak is het mogelijk om verschillende opties (opties A, B en C) te presenteren waarvan één optie objectief gezien de beste is. De beste optie (optie B) heeft namelijk de meeste voordelen en de minste nadelen ten opzichte van de andere twee opties (opties A en C). Elk groepslid had informatie tot zijn of haar beschikking die voor een deel gelijk was aan de informatie van de andere groepsleden, maar die voor een deel ook verschillend was. Met andere woorden: elk groepslid beschikte over unieke informatie die de andere groepsleden niet hadden. Alleen als groepsleden alle beschikbare informatie met elkaar uitwisselden, konden zij tot het beste besluit

12 D. van Knippenberg & M.C. Schippers (2007), 'Work group diversity', *Annual Review of Psychology* 2007, 58, p. 515-541.

13 I.L. Janis, *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascos*, Boston: Houghton Mifflin 1982.

komen. De resultaten lieten zien dat slechts een vijfde van de groepen hierin succesvol was. Interessant genoeg bleek uit vooronderzoek (een *pre-test*) dat wanneer toezichthouders en bestuurders individueel alle informatie tot hun beschikking hadden, zij allemaal tot het beste besluit kwamen. Uit dit onderzoek bleek dus het volgende: wanneer de informatie verdeeld was onder groepsleden, hadden toezichthouders en bestuurders moeite om alle relevante informatie boven tafel te krijgen en vervolgens tot het beste besluit te komen.

Hoe kan dit worden verklaard? In de meeste groepen werd het groepsbesluit bepaald door de 'eerste voorkeur van de meerderheid'. In andere woorden: wanneer de meerderheid van de groep voorafgaand aan de discussie dezelfde voorkeur had voor een bepaalde optie, dan werd deze optie in de meeste gevallen ook gekozen. Bijvoorbeeld, wanneer de meerderheid de voorkeur had voor optie C, dan werd deze optie in 94% van de gevallen ook gekozen als groepsbesluit (zie tabel 2). Dit resultaat wijst op groepsdenken: de groepen waren er primair op gericht om consensus te bereiken, zonder alternatieve opties echt te overwegen. Ook wijst deze bevinding op *confirmation bias* op groepsniveau: het lijkt erop dat de groepen vooral gefocust waren op informatie die hun eerste voorkeur voor een bepaalde optie bevestigde, waarbij zij tegenstrijdige informatie negeerden. Tegelijkertijd bleek dat de meeste toezichthouders en bestuurders behoorlijk tevreden waren met hun besluitvorming. De meeste deelnemers waren ervan overtuigd dat zij het beste besluit genomen hadden, terwijl dit vaak niet het geval was. Dit wijst op *overconfidence bias*: de neiging van toezichthouders en bestuurders om de kwaliteit van hun eigen besluitvorming te overschatten.

Tabel 2: Groepsbesluit sterk afhankelijk van eerste voorkeur meerderheid

Eerste voorkeur van de meerderheid		Groepsbesluit			Totaal
		Optie A	Optie B	Optie C	
Optie A	<i>N</i>	6	1	2	9
	%	67%	11%	22%	100%
Optie B	<i>N</i>	1	6	1	8
	%	13%	74%	13%	100%
Optie C	<i>N</i>	0	1	17	18
	%	0%	6%	94%	100%
<i>Totaal</i>	<i>N</i>	7	8	20	35
	%	20%	23%	57%	100%

Opmerking: *N* = 35 groepen waar een meerderheidsvoorkeur bestond.

Hielp het gebruik van een praktisch hulpmiddel voor een betere besluitvorming? Dit hebben we onderzocht door de helft van de groepen een bepaald hulpmiddel te

verstrekken: een beslismatrix of een rolverdelingsprocedure. Een beslismatrix is een tabel waarin groepen de plussen en minnen van elke optie noteren. Een rolverdelingsprocedure is de afspraak dat elk groepslid een andere optie vertegenwoordigt, door de plussen en minnen van deze optie bespreekbaar te maken. Beide hulpmiddelen hebben als doel om discussie over de voor- en nadelen van de verschillende opties te stimuleren. Helaas kwamen groepen die een hulpmiddel gebruikten niet vaker tot het objectief beste besluit. Een hulpmiddel zorgde er alleen maar voor dat zij meer tevreden raakten over de kwaliteit van hun besluitvorming. Het gebruik van een hulpmiddel bleek de objectieve kwaliteit van besluitvorming dus niet te verbeteren, maar gaf toezichthouders en bestuurders wel onterecht het gevoel dat dit zo was. Al met al lijkt het erop dat de toegevoegde waarde van groepsbesluitvorming niet wordt verzilverd als groepsleden af blijven gaan op de eerste voorkeur van de meerderheid. Om ervoor te zorgen dat toezichthouders en bestuurders hun perspectieven en informatie uitwisselen, lijkt er meer nodig dan praktische hulpmiddelen. Zoals hieronder (in paragraaf 3.3) staat beschreven, onderzochten we daarom welke condities essentieel zijn voor een weloverwogen besluitvorming.

3.3 *Hoe kunnen teamleiders bijdragen aan een zorgvuldige én doortastende besluitvorming?*

Het derde onderzoek richtte zich op de randvoorwaarden voor een zorgvuldige en doortastende besluitvorming. Aan de ene kant is het van belang dat toezichthouders op een zorgvuldige en weloverwogen manier tot hun besluiten komen. Aan de andere kant moeten zij ook doortastend handelen en dus tijdig ingrijpen om problemen te voorkomen.¹⁴ Dit suggereert dat zorgvuldigheid en doortastendheid op gespannen voet staan met elkaar. Wanneer er bijvoorbeeld meer tijd wordt besteed aan het onderzoeken van alternatieven, verhoogt dit het risico op te laat ingrijpen. Maar gaat het één per definitie ten koste van het ander, of kan zorgvuldigheid ook hand in hand gaan met doortastendheid? Als dit laatste het geval is: hoe kunnen teamleiders zowel zorgvuldigheid als doortastendheid in hun team stimuleren? Deze twee vragen stonden centraal in dit laatste onderzoek.

Met een vragenlijstonderzoek onder externe en interne toezichthouders ($N_{\text{totaal}} = 245$) hebben we onderzocht of zorgvuldigheid en doortastendheid ten koste van elkaar gaan of juist hand in hand gaan. Voor dit doeleinde hebben we een vragenlijst ontwikkeld die zorgvuldigheid en doortastendheid meet als twee essentiële dimensies van de gezamenlijke besluitvorming van toezichthouders (zie tabel 3). Hieruit bleek dat zorgvuldigheid en doortastendheid positief gecorreleerd zijn: toezichthouders die meer zorgvuldigheid rapporteerden, rapporteerden ook meer doortastendheid. Dit suggereert dat zorgvuldigheid en doortastendheid hand in hand gaan, en dus niet noodzakelijk ten koste van elkaar gaan. Hoe zou dit er in de praktijk uit kunnen zien? Het in een vroeg stadium onderzoeken van aannames en

14 J. Viñals e.a., 'The making of good supervision: learning to say "no"', IMF 2010, <https://www.imf.org/en/Publications/IMF-Staff-Position-Notes/Issues/2016/12/31/The-Making-of-Good-Supervision-Learning-to-Say-No-23799>.

alternatieven geeft toezichthouders mogelijk meer comfort bij het te nemen besluit, en draagt zo bij aan een doortastend besluitvormingsproces en het tijdig nemen van een besluit. Andersom geldt mogelijk hetzelfde: vaart houden in de besluitvorming en toewerken naar een besluit, kan eraan bijdragen dat toezichthouders gemotiveerd zijn om binnen deze tijdslijnen en verwachtingen zo zorgvuldig mogelijk tot een weloverwogen besluit te komen.

Tabel 3: Zorgvuldigheid en doortastendheid gemeten op groepsniveau

Instructie:	Onderstaande stellingen gaan over hoe er in jouw raad/organisatie/team wordt omgegaan met het nemen van besluiten. Beoordeel de volgende stellingen op een schaal van 1 = sterk mee oneens tot 7 = sterk mee eens.
	<i>In mijn raad/organisatie/team...</i>
<i>Zorgvuldigheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> - zijn we kritisch op ons eigen handelen - onderzoeken we onze aannames - luisteren we naar verschillende standpunten - brengen we alternatieve standpunten in - vragen we actief om alternatieve standpunten
<i>Doortastendheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> - komen we snel tot een besluit - gaan we doortastend te werk - houden we vaart in onze aanpak - komen we in een overleg meteen ter zake - pakken we door bij complexe besluiten

Hoe kunnen zorgvuldigheid en doortastendheid in teams gestimuleerd worden? Eerder onderzoek heeft al overtuigend laten zien dat teamleiders een sleutelrol spelen in het beïnvloeden van hoe mensen zich op het werk gedragen en besluiten nemen.¹⁵ We waren daarom benieuwd hoe teamleiders de zorgvuldigheid en doortastendheid van hun team het beste kunnen bevorderen. We onderzochten drie verschillende leiderschapsstijlen, namelijk: participatief, coachend en informerend leiderschap. Teamleiders met een participatieve stijl moedigen teamleden aan om hun ideeën te uiten, en gebruiken hun suggesties om besluiten te nemen die het team raken. Teamleiders met een coachende stijl stimuleren teamleden om informatie uit te wisselen en om samen problemen op te lossen. Teamleiders met een informerende stijl leggen relevante regels en verwachtingen uit aan hun team, en lichten besluiten van (hoger) management toe. Omdat teamleiders deze stijlen in de praktijk waarschijnlijk al vaak gebruiken en afwisselen, kan het voor hen interessant zijn om te weten welke stijl het meest bijdraagt aan een zorgvuldige en doortastende besluitvorming.

¹⁵ A.C. Edmondson, *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*, John Wiley & Sons 2018.

Uit vragenlijstonderzoek onder 44 teams ($N_{\text{totaal}} = 271$) binnen een extern toezicht-houdende organisatie bleek dat vooral participatief leiderschap bijdraagt aan een meer zorgvuldige en doortastende besluitvorming. Meer specifiek vonden we dat teamleiders met een participatieve stijl succesvol waren in het creëren van een sfeer van vertrouwen en commitment binnen hun team (zie figuur 2). Vertrouwen betekent hier dat teamleden het gevoel hebben dat zij openlijk hun mening kunnen delen in het team, en commitment betekent dat teamleden het gevoel hebben dat zij met elkaar dezelfde doelen nastreven. Uit dit onderzoek bleek dat een sfeer van vertrouwen bijdraagt aan meer zorgvuldigheid, en dat commitment zorgt voor meer doortastendheid in teams. Interessant genoeg bleek uit een tweede meting dat teams die vóór de coronacrisis een hoge mate van vertrouwen en commitment ervoeren, ook tijdens deze crisis – waarbij overleg vooral virtueel plaatsvond – beter in staat waren om zorgvuldig en doortastend tot besluiten te komen. Door een sfeer van vertrouwen en commitment te creëren, kunnen participatieve leiders dus zorgvuldigheid en doortastendheid in hun team stimuleren. Dit heeft toegevoegde waarde die zelfs zichtbaar is in uitdagende omstandigheden, zoals het thuiswerken tijdens de coronacrisis, waarbij toezichthouders op afstand van elkaar perspectieven en informatie moesten uitwisselen om tot besluiten te komen. Al met al heeft dit onderzoek bevestigd dat leiders een sleutelrol spelen in het bevorderen van een zorgvuldige en doortastende besluitvorming, om weloverwogen en tijdig beslissingen te nemen. Hieronder gaan we dieper in op de implicaties van deze bevindingen voor de praktijk.

Figuur 2: Participatief leiderschap bevordert zorgvuldigheid en doortastendheid in teams



4. Praktische implicaties voor toezicht en bestuur

Uit ons onderzoek bleek dat toezichthouders en bestuurders denkfouten vertonen in hun besluitvorming én dat zij zich hier niet altijd bewust van zijn. Dit verhoogt het risico op suboptimale beslissingen. Om meer inzicht te krijgen in hun blinde vlekken, hebben toezichthouders en bestuurders de kritische blik van anderen nodig. Dit pleit ervoor om belangrijke beslissingen niet zelfstandig maar samen met anderen te nemen. Denkfouten kunnen echter ook op groepsniveau voorkomen. Dit betekent dat het nemen van een besluit in een groep zonder verdere ondersteuning niet voldoende is om denkfouten tegen te gaan. Ook het gebruik van een praktisch hulpmiddel (zoals een beslismatrix) is op zichzelf niet voldoende om de besluit-

vorming te verbeteren. Wat kan wel helpen? Niet zozeer een snelle oplossing (of een *quick fix*), maar het creëren van de juiste randvoorwaarden lijkt essentieel. Ter illustratie: een praktisch hulpmiddel dat als doel heeft om discussie te stimuleren, kan alleen maar effectief zijn als er ook een open sfeer is waarin mensen echt naar elkaar luisteren. Hieronder geven we drie adviezen voor het creëren van de juiste randvoorwaarden om denkfouten in de besluitvorming zoveel mogelijk te voorkomen.

4.1 *Betrek anderen bij de besluitvorming*

Omdat toezichthouders en bestuurders zich vaak weinig bewust zijn van hun eigen denkfouten, hebben zij anderen nodig die hen hierop wijzen. Betrek daarom anderen bij de besluitvorming. Het liefst anderen die een nieuw of afwijkend perspectief met zich meebrengen. Het is niet voor niets dat er steeds meer ingezet wordt op het creëren van diversiteit in raden, organisaties en teams. Bijvoorbeeld: mensen die verschillen in de mate van ervaring (of: genderidentiteit, leeftijd, culturele achtergrond, deskundigheid, competenties, etc.), hebben mogelijk verschillende aannames en perspectieven. Diversiteit zou dan ook een positieve bijdrage kunnen leveren aan de kwaliteit van besluitvorming, omdat er meer perspectieven beschikbaar zijn. Het is wel de kunst om de vruchten te plukken van deze diversiteit aan perspectieven en informatie. Zo bleek uit ons onderzoek dat het voor toezichthouders en bestuurders nog niet zo makkelijk was om alle unieke informatie boven tafel te krijgen en mee te wegen in de besluitvorming. Dit kwam omdat zij geneigd waren om zich vast te houden aan hun eerste voorkeur. Om diversiteit tot haar recht te laten komen, is het daarom van belang dat toezichthouders en bestuurders van hun eerste voorkeur durven af te wijken en echt op zoek gaan naar tegengeluiden. Dit roept de vraag op: hoe kunt u tegengeluid stimuleren?

4.2 *Creëer een open en veilige sfeer*

Uit ons onderzoek bleek dat participatief leiderschap bijdraagt aan een open en veilige sfeer in een team, waarin mensen hun ideeën en suggesties openlijk delen, in plaats van dat zij hun mening voor zichzelf houden. In een open en veilige sfeer houdt men rekening met elkaars perspectief en staat men open voor de suggesties van anderen. Hoewel we de rol van teamleiders hebben onderzocht in het stimuleren van een open en veilige sfeer, zou in principe iedereen participatief leiderschap kunnen vertonen. Zo kunnen collega's elkaar aanmoedigen om hun ideeën te uiten, actief op zoek gaan naar alternatieve meningen, en zo goed mogelijk de perspectieven van anderen meewegen in de besluitvorming. Gedrag wat hier NIET bij past is het negeren van afwijkende standpunten en het solitair afwegen van verschillende alternatieven. Dit soort gedrag brengt het risico met zich mee dat anderen wel worden betrokken, maar dat er uiteindelijk niks met hun perspectief wordt gedaan. Door u 'participatief' op te stellen – door anderen uit te nodigen om hun mening te geven, en ervoor te zorgen dat al deze meningen echt worden meegewogen – kunt u dus een open en veilige sfeer creëren en tegengeluid stimuleren. Dit draagt bij aan een

meer zorgvuldige en weloverwogen besluitvorming, waarmee groepsdenken en *confirmation bias* mogelijk worden tegengegaan.

4.3 Stel heldere doelen en verwachtingen

Om niet in de valkuil te stappen van uitstelgedrag is het van belang dat de doelen en verwachtingen met betrekking tot de besluitvorming helder zijn. Uit ons onderzoek bleek dat teams doortastender tot besluiten komen, wanneer teamleden dezelfde doelen voor ogen hebben. Wanneer de gezamenlijke doelen duidelijk zijn, wordt het makkelijker om te bepalen wanneer bepaalde besluiten genomen moeten worden en wat daarvoor nodig is. Soms is het bijvoorbeeld belangrijker om in te grijpen om verdere schade te voorkomen, dan te wachten tot het moment dat de analyse compleet is en alle risico's helder zijn. In andere situaties heeft het misschien minder haast om bij te sturen, en kan er wel worden gekozen voor een diepgaand onderzoek naar de potentiële risico's. Om er scherp op te blijven dat bepaalde acties blijven bijdragen aan het doel dat een team voor ogen heeft, kan het helpen om iemand aan te wijzen die het proces bewaakt: draagt onze werkwijze nog steeds bij aan het doel dat we proberen te bereiken? Op die manier blijven teamleden zich verantwoordelijk voelen voor een zorgvuldig én doortastend besluitvormingsproces. Door heldere afspraken te maken (bijvoorbeeld over tijdlijnen en beslismomenten), kunt u ervoor zorgen dat er tijdig tot een besluit wordt gekomen, waarmee *information bias* en uitstelgedrag zoveel mogelijk worden voorkomen.

5. Afsluitend: een oproep aan leiders

We sluiten af met een oproep aan leiders. Hiermee bedoelen we iedereen die zich herkent in de rol van 'leider'. Mogelijk bent u bestuurder of voorzitter van een commissariaat, of wellicht bent u manager, teamleider, projectleider of misschien wel een informele leider. De oproep aan u is: stel realistische verwachtingen. Niemand is 100% objectief: iedereen is vatbaar voor denkfouten in de besluitvorming. Verwacht daarom niet van anderen dat zij objectief tot hun oordeel komen, en verwacht dit ook niet van uzelf. Het is wel mogelijk om te streven naar een zo objectief mogelijk besluitvormingsproces. Organiseer hierover het gesprek: hoe probeert uw raad, organisatie of team dit te bereiken? Betrek hierbij ook mensen die u niet zo vaak ziet of spreekt. Ga bijvoorbeeld in gesprek met mensen die een andere expertise hebben dan u, of die nog wat minder ervaren zijn. Oftewel, zoek de mensen op die u een frisse blik en een nieuw perspectief kunnen bieden, om uw eigen blinde vlekken aan te vullen en tunnelvisie zoveel mogelijk te voorkomen.

Tot slot, misschien wel het allerbelangrijkste: wees u bewust van uw voorbeeldgedrag en hoe sterk u anderen hiermee beïnvloedt. Uw voorbeeldgedrag is uw belangrijkste instrument om anderen – en de manier waarop zij tot besluiten komen – te beïnvloeden. Door zelf het goede voorbeeld te geven, kunt u bijdragen aan een open sfeer waarin mensen zich durven uit te spreken, wat een noodzakelijk vereiste is

voor een weloverwogen besluitvorming. Durf uzelf ook kwetsbaar op te stellen door aan te geven als u ergens over twijfelt of iets niet zeker weet. Het getuigt juist van expertise als u kunt aangeven waar uw blinde vlekken zitten. Na verloop van tijd zullen anderen uw voorbeeld volgen. We hopen dat de eerder beschreven adviezen u inspireren om te experimenteren met (ander) voorbeeldgedrag dat bijdraagt aan een open en veilige sfeer. Met als doel om denkfouten zoveel mogelijk te voorkomen en de besluitvorming binnen uw raad, organisatie of team te verbeteren.

