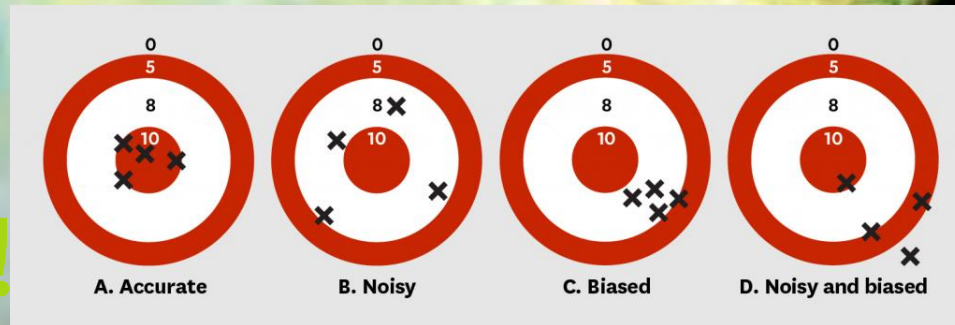


# Slechte besluiten En wat we er aan kunnen doen!



  
**YELLOW CATS**  
INNOVATION LEADERS NETWORK

# Prettig kennis te maken!

dr. Nick Benschop

- ▶ Docent & Onderzoeker bij ESAA aan de Erasmus Universiteit
- ▶ Snijvlak van management, technologie & psychologie
- ▶ Psychologische valkuilen in besluitvorming
- ▶ O.a. kleine verschillen die tot irrationele besluiten leiden
- ▶ Expertisecentrum eBRIDGES. Masterclasses
- ▶ Onderzoekssamenwerking met de praktijk
  - ▶ Adviescollege ICT-Toetsing
  - ▶ Nederlandse Beroepsvereniging voor Accountants
- ▶ Executive programma: Het Brein in de Boardroom
- ▶ Executive programma: Corporate Social Responsibility
- ▶ Rijks CIO Dag

MANAGEMENT

## Woordkeuze toont biases in ICT-projecten

# TAALGEBRUIK

### IN ICT-PROJECTEN IS

## INDICATIE VOOR PROBLEMEN

HET SUCCES VAN ICT-PROJECTEN VALT OF STAAT MET GOEDE COMMUNICATIE TUSSEN DE BETROKKEN PARTIJEN. DAAROM IS HET OPVALLEND DAT ER ZO WEINIG BEWIS IS OVER TAALGEBRUIK IN PROJECTEN. NICK BENSCHOP EN ARNO NUIJTEN LATEN ZIEN DAT ONDERZOEK NAAR TAALGEBRUIK IN ICT-PROJECTEN LOONT. DAT INZICHT IN TAALGEBRUIK IN EEN VROEG STADIUM OF HANDEN ZUNDE PROBLEEM KAN BLOOTLEGGEN. DAT NIET ALLEEN DE INHOUD MAAR OOK DE VORM VAN ONZE WOORDKEUZE VEELZEGGENDE KAN ZIJN. IN DAT ZICHT OP TAAL IN ICT-PROJECTEN DUS PROJECTPRESTATIES KAN VERBETTEREN.

door Nick Benschop en Arno Nuijten | Illustratie Marc Kelle

projecten. Een gecontroleerde wetenschappelijke experimenten waar al bekend dat je niet precies, zulke aanpakkingen in woordgebruik specifieke bias kan ontdekken en die behalven systematisch kunt beschrijven. Taalgebruik werkt dus goed om biases te vangen. Maar kan je ook om het taalgebruik biases om ICT-projecten herkennen dat er sprake is van bias? Om onderzoek onder ICT-projecten uit de praktijk het zien dat het taalgebruik inderdaad systematisch biases blootlegt.

**DETAILTAAL EN SCHIJN-ZEKERHEID BIJ DE START**

Een bekend feit is dat van een project te vroeg begint met de details activiteiten en stellen zo een planning op met een zogenaamde inside view, die wel klopt en met een ongezonde outside view, van buiten naar binnen, maar crasht bij andere vergelijkbare projecten.

Wij hebben bij de Nederlandse overheid onderzoek gedaan naar het taalgebruik in businesscases van grote ICT-projecten.

AS CONNETT APRIL 2021 10

MANAGEMENT

Denk na over wat de naam over het project zegt

## OPERATIE TITANIC2021, STAP JIJ AAN BOORD?

ONDANKS ALLE KENNIS OVER METHODEN EN TECHNIEKEN, HOE AGILE OOK, WORSTLEN VEEL ORGANISATIES MET DE PERFORMANCE VAN HUN PORTFOLIE MET ICT-PROJECTEN. DE MENSELIJKE FACTOR Blijkt DAARIN EEN BELANGRIJKE ROL TE SPELEN. TAALGEBRUIK KAN ONBEWUST HET BEELD VAN PROJECTEN STUREN. ZIEN NICK BENSCHOP EN ARNO NUIJTEN, WELKE NAAM JE EEN PROJECT GEEFT, KAN EFFECT HEBBEN.

door Nick Benschop en Arno Nuijten | Illustratie Marc Kelle

IN EEN EERDERE BIJDRAGE gaven wij recent een bijdrage VUCA-leader (Volatility, Uncertainty, Complexity en Ambiguity) van ICT-projecten het voor mensen moeilijk maakt om samen te werken en besluiten te nemen. In die context, waar sprake is van een niet-taak systeem, wordt in combinatie met een hoge mate van complexiteit, onvoorspelbaarheid of technologische verandering, kan een rationale en bewaarte systemen van besluiten nemen het niet meer behoeven en schakelen wij over op een onbewuste systeem van intuïtie en onvolledige informatie (in de andere artikel het Onbewuste Systeem 1 genoemd). Deze manier met besluiten nemen is veelomvattender, maar bevat ook systematische fouten die onbewust onze besluiten en keuzen op-dowen. Deze zogenaamde biases kunnen een bijdrage hebben aan de manier waarop we denken in de richting van meer

risico's, of juist meer risico's, besluiten. Dit hoeft niet per se slecht te zijn namelijk, volong het punt bij het risico's dat binnen een organisatie groeien is. Maar bias kunnen risico's behalven en versterken aanvallen. Als de onbewuste geboort en niet wordt opgemerkt bij belangrijke besluiten in ICT-projecten, kan dit schade toebrengen aan het project. Taalgebruik in businesscases en projectportfolios kan onbewust het beeld van projecten en de besluiten sturen. Maar zelfs de naam van een project kan besluiten onbewust en bepaalde kant op kan dopen.

**NAAMGEVING IN DE MARKETING**

In de marketing is vaak bekend dat naamgeving van een product de beeldvorming in het koopgedrag kan beïnvloeden. Zo is bijvoorbeeld de naam

Danwell bewaart gekozen om de lange levensduur van de betreffende batterijen te benadrukken. In het project specifieke. Klanten maken op of veel vaak namen die later denken of positieve associaties oproepen. Waar naamgeving van producten in marketing bewust wordt gekozen om beslissingen te beïnvloeden, is het een volbrekt onderbrecht onderzoek op het gebied van besluiten in ICT-projecten. Sterker nog, het idee ligt te heren dat de naamgeving van een ICT-project geen enkele rol speelt in de besluiten die mensen nemen.

**BOEMERANGEFFECT**

U bent niet zich wellicht het overbrecht project met de naam C2021, gericht op een ICT-infrastructuur voor de communicatie tussen politie, ambulance en brandweer. Oorspronkelijk stond 2000 voor het begrip jaar van ingebruikname. Tien jaar later gaf de verantwoordelijke minister toe: deze naam heeft de beeldvorming over het project goed gedaan. In de praktijk is natuurlijk het proces effect van een projectnaam op de procesbeslissingen niet te isoleren. Het maakt deel uit van een complex mix van factoren. Om het effect van een projectnaam wel gesignaleerd te kunnen onderzoeken, hebben wij experimenten uitgevoerd waarin wij representatieve informatie over een fictief ICT-project voorlegden. Daarin stond

INFORMATIELEKKAGE DOOR POSITIEVE EN NEGATIEVE FRAMING

MANAGEMENT

EEN MOOIE MESSIENNAAM IS OOK NIET ALLES

MANAGEMENT

AS CONNETT OKTOBER 2021 74

AS CONNETT DECEMBER 2021 76

in IS projects: linguistic analysis of business case language

Nick Benschop, Cokky A. R. Hillhorst, Arno L. P. Nuijten & Mark Keil

To cite this article: Nick Benschop, Cokky A. R. Hillhorst, Arno L. P. Nuijten & Mark Keil (2020) Detection of early warning signals for overruns in IS projects: linguistic analysis of business case language, European Journal of Information Systems, 29:2, 190-202, DOI: 10.1080/0960085X.2020.1742587

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1742587>

# Waar draait deze middag om?

3

## Het belang van goede besluitvorming:

- ▶ Goede besluitvorming is belangrijk, maar...
- ▶ De context is vaak complex
- ▶ Psychologische valkuilen, '**Biases**', en '**Ruis**' liggen op de loer
- ▶ Desondanks, wil je in die lastige context goed besluiten...

## Maar hoe doe je dat?

### Doel van vandaag:

- ▶ Inzicht verschaffen in hoe we beslissingen nemen
- ▶ Uitleggen wat Ruis en Biases zijn
- ▶ Laten zien hoe Ruis en Biases besluitvorming kunnen vertekenen
- ▶ Handvatten meegeven: Ruis en Biases meten, voorkomen en tegengaan
- ▶ En daarbij de koppeling maken met uw eigen praktijk

Met natuurlijk ruimte en interesse voor uw vragen en opmerkingen!

# Agenda voor deze middag

1. Heuristieken, Biases & Ruis: Verstoringen in besluitvorming
2. Reflecteren op de eigen praktijk: Ruis & Biases
3. Omgaan met Ruis & Biases: Meten, voorkomen, tegengaan
4. Reflecteren op de eigen praktijk: Omgaan met Ruis & Biases

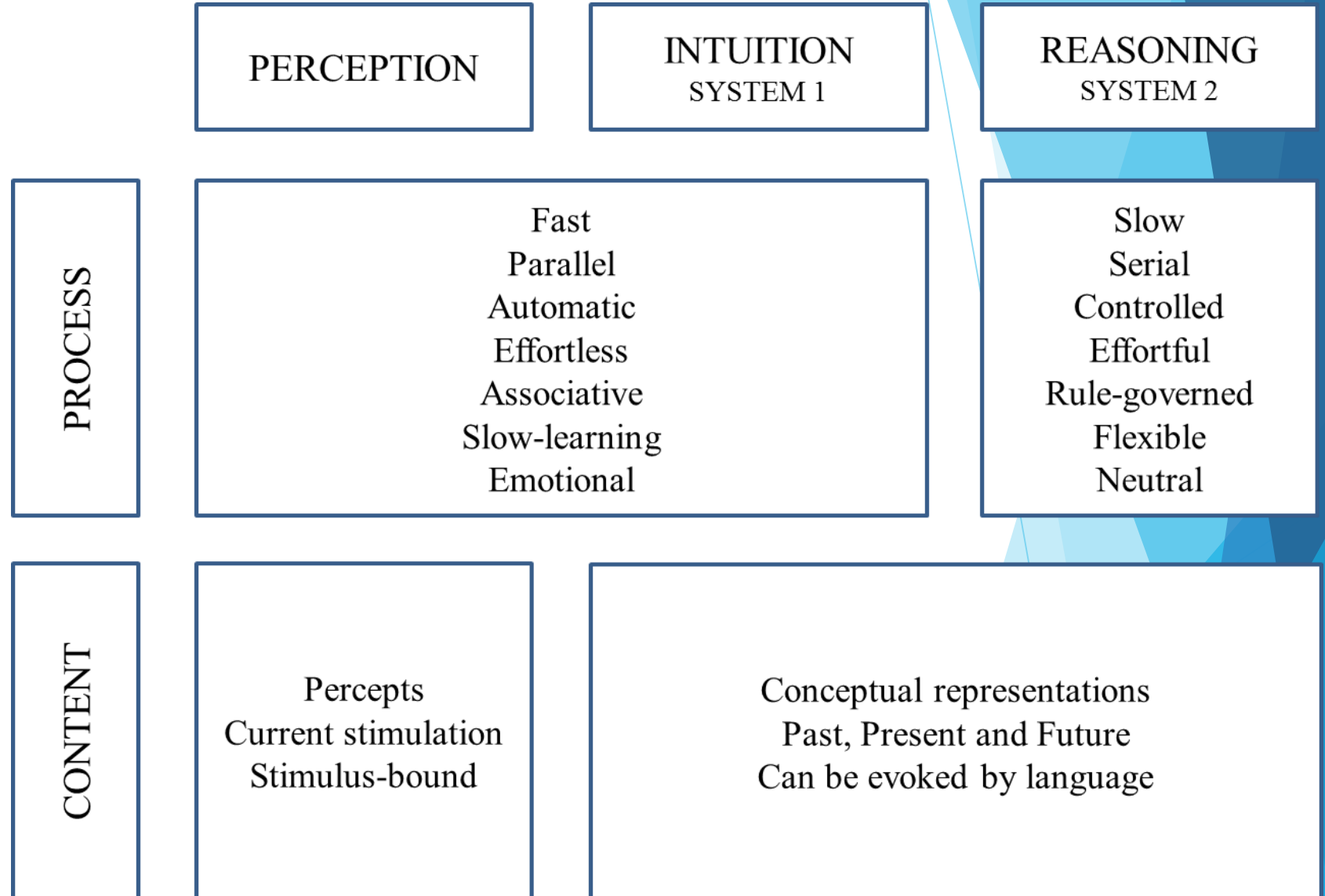
# Besluitvorming via Systeem 1 & 2

## Systeem 1

- ▶ Snel
- ▶ Automatisch
- ▶ Intuitief
- ▶ Op basis van gevoel
- ▶ Onbewust

## Systeem 2

- ▶ Langzaam
- ▶ Weloverwogen
- ▶ Inspannend
- ▶ Bewust





# Bounded Rationality

Systeem 2 is niet altijd mogelijk of voldoende. Bijvoorbeeld:

- ▶ Onder tijdsdruk
- ▶ Bij gebrek aan informatie
- ▶ Maar ook bij te veel aan informatie en een te veel aan opties (*Satisficing*)
- ▶ Als iets nieuw of innovatief is, gebrek aan ervaring en vergelijkingsmateriaal
- ▶ Bij hoge complexiteit, onzekerheid of onduidelijkheid

In die situaties vallen we (gedeeltelijk) terug op systeem 1

## Hoe zit dat met de besluitvorming in uw context?

**Bounded rationality** (Herbert Simon):

- ▶ Er zijn grenzen aan onze rationaliteit, bijvoorbeeld aan:
  - ▶ *De hoeveelheid informatie die we kunnen verwerken*
  - ▶ *Hoe we deze verwerken en afwegen*
  - ▶ *Aan de complexiteit die we aankunnen*

# Heuristieken, Biases & Ruis

7

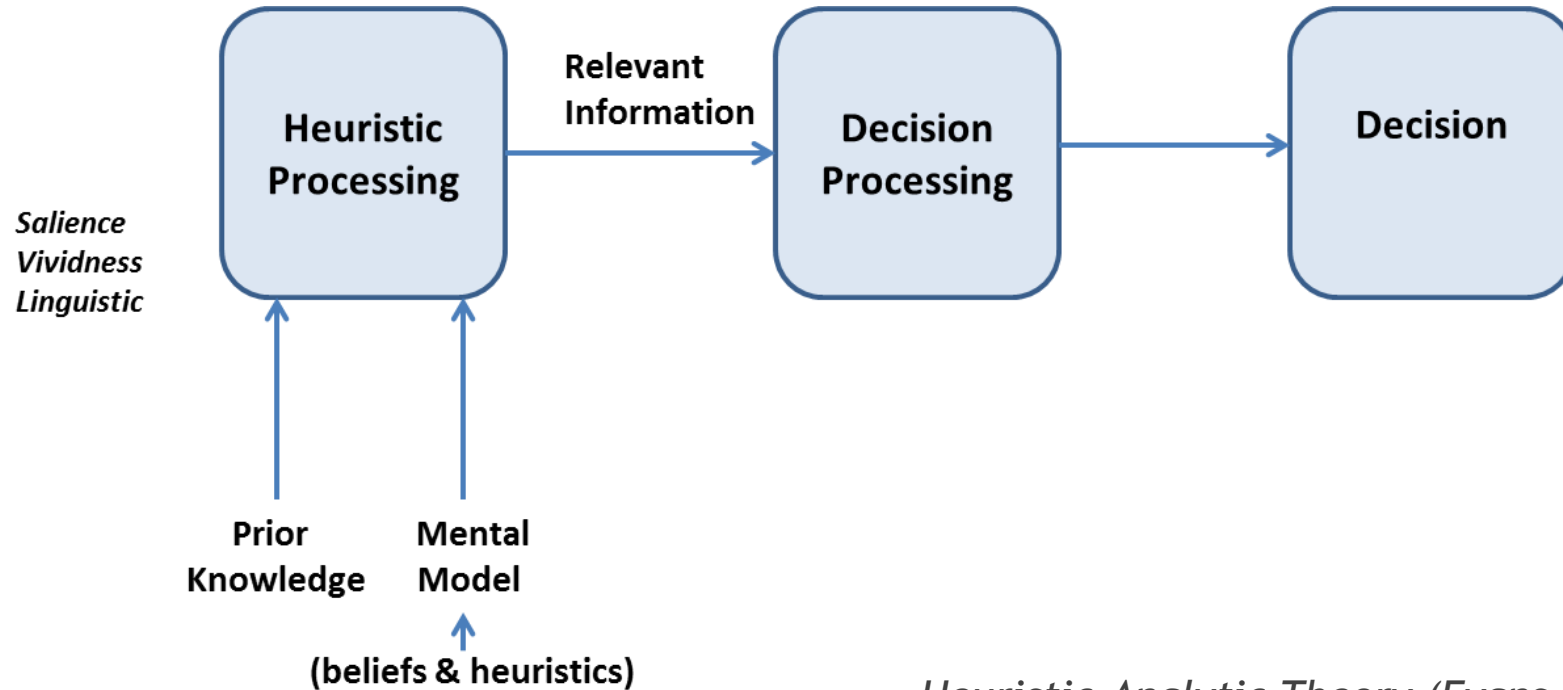
- ▶ Systeem 1 gebruikt **heuristieken**: simpele beslisregels
- ▶ Een benadering die vaak 'goed genoeg is'
  - ▶ nuttig bij onbelangrijke of snelle beslissingen
  - ▶ Soms beter dan systeem 2, zelfs dan experts
- ▶ Maar... Heuristieken zijn een versimpeling, ze gaan niet altijd op.
- ▶ Het grote gevaar:
  - ▶ **Systeem 1 is slecht in het herkennen wanneer ze niet opgaan.**
  - ▶ **Daardoor kunnen heuristieken in sommige situaties juist leiden tot systematische denkfouten, Biases genaamd**
    - ▶ **Zie eerdere voorbeelden systeem 1.**
  - ▶ **Of de beeldvorming verstoren & oordeelsvorming vertekenen: Ruis**
- ▶ **Biases en Ruis** kunnen leiden tot **irrationele besluitvorming**

**JE MOET NIET  
ALLES GELOVEN  
WAT JE DENKT**

*Loesje*

# De dominante rol van system 1

Het filteren van informatie



*Heuristic-Analytic Theory (Evans, 2006)*

- ▶ Systeem 1 filtert.
  - ▶ Zonder dat je weet op basis waarvan
  - ▶ Zonder dat je weet wat je mist
- ▶ Gerelateerd: **Confirmation bias**



# Confirmation bias

- ▶ Idealiter: objectief alle informatie verzamelen en daarna mening vormen.
- ▶ Gebruikelijker: We hebben snel een mening en zoeken de informatie die deze bevestigt
- ▶ Alternatieve opties en informatie: minder aandacht of zelfs gemist
- ▶ Iets 'een IT project' noemen roept al een associatie op
  
- ▶ **Wat kunnen we er tegen doen?**
  - ▶ Baseer je mening op feiten. Zoek niet feiten die bij jouw mening passen
  - ▶ Probeer echt met een open mind beslissingen in te gaan
  - ▶ Zoek ook naar alternatieve verklaringen en tegenstrijdig bewijs.
    - ▶ Speel Devil's advocate
  - ▶ Belang van blik van buitenaf

# Sunk cost effect

Veelgenoemde reden om een falende koers door te zetten?

*“We kunnen er nu niet meer mee stoppen, want we hebben er al zo veel in geïnvesteerd”*

Waarom irrationeel?

- ▶ Beslissing zou gebaseerd moeten zijn op nog te maken kosten en baten.
  - ▶ Indien positief (genoeg) → doorgaan. Zo niet → stoppen, bijsturen
- ▶ Dit verandert niet of je in het verleden 0, 1 of 10 miljoen hebt geïnvesteerd
- ▶ Of je nu stopt of doorgaat, de gemaakte kosten krijg je sowieso niet terug

Oplossingen:

- ▶ Kennis van sunk cost effect
- ▶ Baseer beslissing op toekomstige kosten & baten
- ▶ Benadruk: Gemaakte kosten niet terug te krijgen

# Overconfidence & Illusion of control

## Overconfidence

- ▶ Overschatten van de eigen vaardigheden of kans op succes
- ▶ Confidence is niet slecht, maar als het vertrouwen onterecht is wel
- ▶ Kan leiden tot het nemen van te grote risico's of het starten van te ambitieuze projecten

## Illusion of control

- ▶ Kan gevolg zijn overconfidence, extreme vorm
- ▶ Control is goed, maar niet als het een illusie is
- ▶ Kan zelfs leiden tot het gevoel van controle over risico's of gebeurtenissen waar je objectief geen controle over hebt
- ▶ “Dat gaat (mij) echt niet gebeuren”

# Action Bias

- ▶ De neiging om ‘iets doen’ systematisch te verkiezen boven ‘niets doen’
  - ▶ Als we (sneller) ons doel willen bereiken
  - ▶ Als het niet goed gaat
- ▶ **Ook wanneer niets doen de beste optie is!**
  - ▶ Actie ondernemen vinden we positief / ‘missing out’ vinden we erg (FOMO)
- ▶ Ook als we eigenlijk weten dat het waarschijnlijk niet helpt
  - ▶ gevoel van controle of invloed / onmacht is lastig
- ▶ En betere alternatieven kunnen worden gemist
  - ▶ Opportunity costs!
- ▶ **Wat kunnen we er tegen doen?**
  - ▶ Durf niks te doen en realiseer dat niks doen soms de beste actie is
  - ▶ Denk kritisch na of actie echt leidt tot een beter resultaat dan niks doen
- ▶ Ook als iets doen het beste is, zijn er niet (nog) betere acties?

# Biases: Individu vs. Groep

## ***Stelling:***

*“Een individu is misschien irrationeel,  
maar een groep niet”*

# Group think

- ▶ Beslissen in groepen is in theorie een goed middel tegen biases
- ▶ Maar, indien verkeerd ingericht, kan het biases versterken
  - ▶ Niet tegen de groep in durven gaan
  - ▶ Mening van luidste (of meest senior) persoon volgen
  - ▶ **Diffusion of responsibilities**: Als iedereen verantwoordelijk is ....
  - ▶ **Mum effect**: Iemand die zich afzet tegen de groep...
- ▶ **Wat kunnen we er tegen doen?**
  - ▶ Neem je verantwoordelijkheid
  - ▶ Laat je niet zomaar overtuigen
  - ▶ Durf toe te geven als je iets niet weet
  - ▶ Juiste cultuur: Kritiek geven mag
  - ▶ **Gebruik IT**: anonimiseer, eigen mening geven voor anderen horen



# Ruis

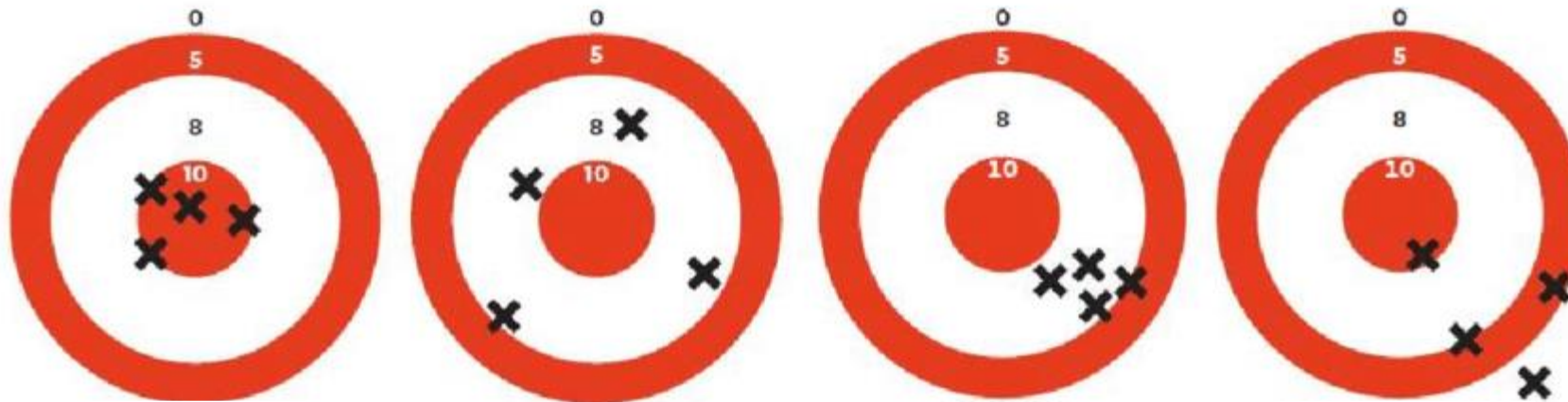
“Overal waar mensen beslissingen nemen is sprake van ruis”

“Ruis: verschil in oordelen die identiek zouden moeten zijn”

- ▶ Onder identieke omstandigheden en met identieke informatie is het niet wenselijk dat de beslissing verschillend is.
- ▶ Als de beslissing wel verschilt zou dat niet eerlijk zijn. Denk aan:
  - ▶ Twee dezelfde delicten met dezelfde kenmerken maar een andere straf
  - ▶ Twee verschillende diagnoses (of behandelingen) bij exact dezelfde symptomen
  - ▶ Jouw directe buurman krijgt wel goedkeuring van de gemeente om een aanbouw te plaatsen, maar jij niet
- ▶ Het is dus oneerlijk en onwenselijk. En het is ook niet rationeel
- ▶ Op z'n minst zorgt het ervoor dat in sommige gevallen niet de beste beslissing wordt genomen
- ▶ Het is een (ver)storing die goede beslissingen in de weg staat

# Ruis vs. Bias

Wat is het verschil tussen ruis en bias?



- ▶ Bias kan zorgen voor een systematische vertekening van de beoordeling, in een specifieke richting.
- ▶ De effecten van een bias zijn daarmee ook beter te voorspellen
- ▶ Ruis is een verstoring in de oordeelsvorming, waardoor je niet consequent, op een betrouwbare manier beslissingen kan maken.
- ▶ Hoe groot de ruis is en op welke manier die verstoort is erg situatie-afhankelijk. Daardoor is ruis ook moeilijk te voorspellen.

Beiden hebben een negatief effect op besluitvorming. Welke is erger?

- ▶ **Ruis** kan zich op verschillende manieren manifesteren
- ▶ Er zijn verschillende oorzaken van ruis, en verschillende gevolgen
- ▶ Verschillende vormen ruis
- ▶ Fouten kunnen systematische oorzaken hebben (Biases) en niet systematische oorzaken.
- ▶ De fouten die je overhoudt als je Biases er uit filtert is Ruis
- ▶ **Systeemruis**: Ruis in organisaties waarbij (uitwisselbare) professionals in dezelfde rollen onder dezelfde omstandigheden en met dezelfde informatie andere beslissingen nemen.

## Systeemruis is onder te verdelen in:

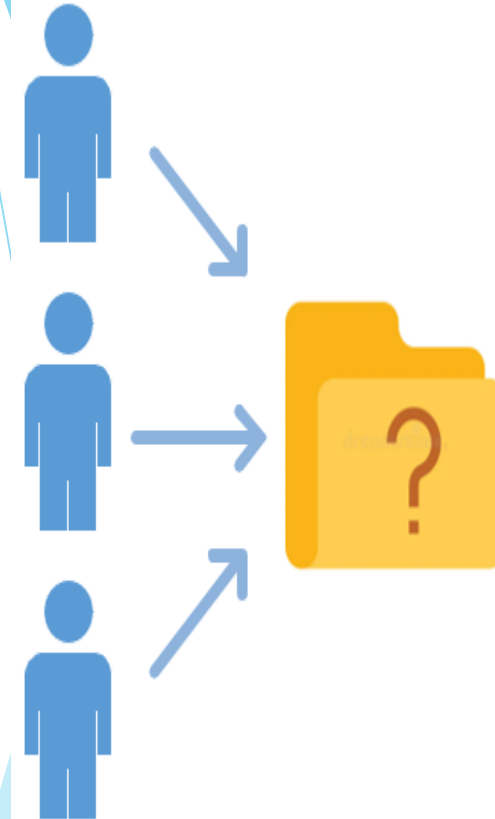
1. **Stabiele patroonruis**
2. **Gelegenheidsruis (Niet-stabiele patroonruis)**
3. **Niveauruis**

# Stabiele patroonruis

18

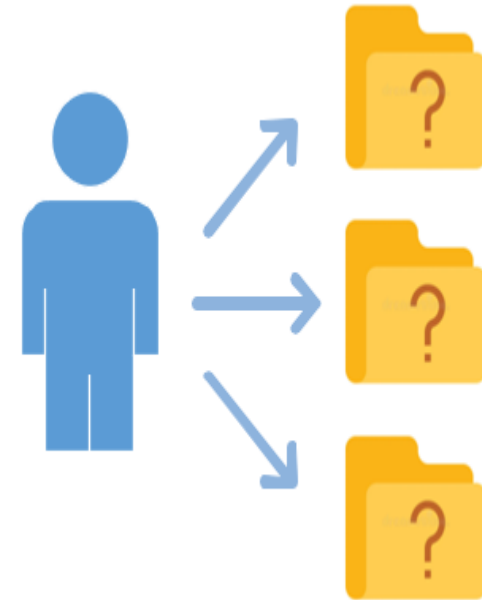
Verschillende mensen in dezelfde rol komen met dezelfde informatie tot een ander oordeel

- ▶ Dezelfde beslissing of situatie die aan verschillende mensen wordt voorgelegd
- ▶ De verschillende mensen, in dezelfde rol, oordelen anders
  - ▶ Bij twee dezelfde zaken, oordelen twee rechters anders
  - ▶ De ene bankmedewerker keurt een lening aanvraag goed, de ander niet
- ▶ Meest voorkomende vorm van ruis
- ▶ Is stabiel: dezelfde rechter maakt in dezelfde situatie steeds dezelfde beslissing, maar wel een andere dan een andere rechter
- ▶ Oorzaken: verschillen in personen, persoonskenmerken, visies, ervaringen
- ▶ Leidt tot oneerlijkheid en ongelijke behandeling van datgene / diegene die beoordeelt wordt & (soms) tot een onjuist oordeel
  - ▶ Ruis, geen bias dus niet consistent. Soms strenger, soms minder streng
- ▶ Idealiter: Bij dezelfde situatie en kenmerken hetzelfde oordeel



# Gelegenheidsruis (instabiele patroonruis)

- ▶ Gaat niet om verschillen tussen personen, maar om inconsistentie bij dezelfde persoon
- ▶ 1 persoon die meerdere keren over dezelfde situatie moet oordelen
- ▶ Maar niet steeds tot hetzelfde oordeel komt
  - ▶ Dezelfde scheidsrechter geeft de ene dag een gele kaart, de andere niet
  - ▶ De radioloog komt bij eenzelfde foto tot verschillende diagnoses
- ▶ Dit komt dus niet voort uit (verschillen in) stabiele persoonskenmerken
- ▶ Dit komt voort uit kleine verschillen in het moment die niet relevant zouden moeten zijn voor het oordeel (en niet rationeel óf wenselijk zijn)
  - ▶ O.b.v. moment (dag, tijdstip) van beoordelen
  - ▶ O.b.v. bui, energie, aandacht, emoties, persoonlijke gebeurtenissen
  - ▶ O.b.v. eerdere oordelen die er aan vooraf gingen
  - ▶ O.b.v. (andere) irrelevante kenmerken van de situatie zelf (bijv. uiterlijk)
- ▶ Ook dit leidt bij dezelfde situatie tot een verschillend oordeel, ofwel:
  - ▶ Oneerlijkheid, ongelijke behandeling & (soms) een onjuist oordeel



# Niveauruis

- ▶ Ruis op het televisiescherm
- ▶ Ruis wat er voor zorgt dat je de situatie niet goed ziet:
  - ▶ Stukken informatie ontbreken (ruis als blinddoek)
  - ▶ Andere zaken zie je niet scherp
  - ▶ Iets lijkt wat het niet is
- ▶ Gebrek aan volledigheid en precisie. Onduidelijkheid: onzekerheid, ambiguïteit
  - ▶ De juiste of volledige informatie ontbreekt
  - ▶ De eisen of wensen zijn vaag, onduidelijk, onbekend
  - ▶ Geen duidelijke (meetbare) criteria
- ▶ In deze situaties nodig om zelf zaken in te gaan vullen of aannemen
  - ▶ Verschillende mensen geven daarbij verschillend invulling
- ▶ Denk aan bounded rationality en kenmerken die het systeem 2 lastig maken!
- ▶ Gevolg van situatie of gebrekkige informatie. Geen menselijke schuld
- ▶ Leidt mensen wel tot verschillende oordelen in dezelfde situatie





# Agenda voor deze middag

1. Heuristieken, Biases & Ruis: Verstoringen in besluitvorming
2. Reflecteren op de eigen praktijk: Ruis & Biases
3. Omgaan met Ruis & Biases: Meten, voorkomen, tegengaan
4. Reflecteren op de eigen praktijk: Omgaan met Ruis & Biases

# Reflecteer op uw eigen praktijk: Deel 1

22

Aan de slag met de volgende vragen:

1. Herkent u Biases of Ruis in uw eigen praktijk? Kies Bias óf Ruis

## Bias

2. Om welke Bias ging het?
3. Wat gebeurde er? Wat waren de gevolgen?

## Ruis

2. Welke vorm van Ruis speelde?
3. Wat gebeurde er? Wat waren de gevolgen?

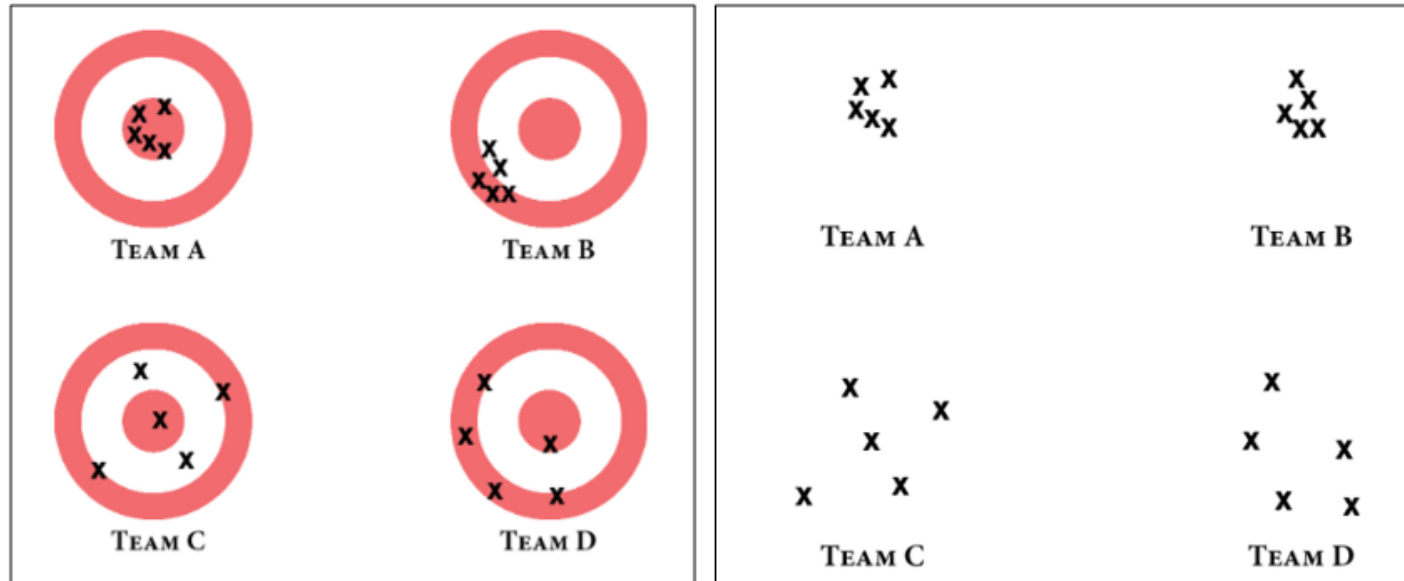
- ▶ Denk hier in duo's over na en werk uit
- ▶ 15 minuten
- ▶ In deel 2 verder uitwerken & bespreken

# Agenda voor deze middag

1. Heuristieken, Biases & Ruis: Verstoringen in besluitvorming
2. Reflecteren op de eigen praktijk: Ruis & Biases
3. Omgaan met Ruis & Biases: Meten, voorkomen, tegengaan
4. Reflecteren op de eigen praktijk: Omgaan met Ruis & Biases

# Het meten van Bias & Ruis

24



- ▶ Vertekeningen in oordeelsvorming, met ieder een eigen patroon
- ▶ Vast te stellen als werkelijke waarde of objectieve juiste oordeel bekend is (bullseye)
- ▶ In dat geval te zien of er sprake is van bias en/of ruis
- ▶ Individuele foutwaarde & gemiddelde kwadratische fout (GKF) zijn dan te meten
  - ▶ Maar wat als dat niet zo is?

# Het meten van Ruis: Methode(s)

- ▶ **Bullseye onbekend:** Standaard Deviatie (spreiding in oordelen)
  - ▶ Aanname: Gemiddelde waarde is beste schatting juiste waarde
  - ▶ Bereken std. deviatie o.b.v. afwijking tussen schatting en gemiddelde
    1. Bereken gemiddelde
    2. Bereken per oordeel verschil tussen schatting en gemiddelde
    3. Neem het kwadraat van de uitkomst van stap 2
    4. Tel de waarde van stap 3 op voor alle oordelen
    5. Deel de uitkomst van stap 4 door het aantal oordelen - 1 (n-1) = variantie
    6. Trek de wortel van de variantie (uitkomst stap 5) = standaard deviatie
- ▶ **Bullseye bekend:** Tevens Individuele foutwaarde & gemiddelde kwadratische fout
  1. Bepaal de juiste / werkelijke waarde
  2. Bereken per oordeel verschil tussen schatting en juiste waarde
  3. Neem het kwadraat van de uitkomst van stap 2 = individuele foutwaarde
  4. Tel de waarde van stap 3 op voor alle oordelen
  5. Deel de uitkomst van stap 4 door het aantal oordelen (n)

# Tips voor het omgaan met Ruis

## Beslissingshygiëne

- ▶ Ruisonderzoek: Verkrijg inzicht in het probleem (en het type ruis)
- ▶ De 6 van Kahneman:
  1. Stel nauwkeurigheid van het oordeel als doel, boven individuele expressie
  2. Denk statistisch en kijk met een externe blik
  3. Structureer oordelen, verdeel ze in afzonderlijke taken (apart beoordeeld)
  4. Geef niet toe aan premature intuïtie
  5. Win onafhankelijke oordelen in van meerdere beoordelaars
  6. Geef de voorkeur aan relatieve oordelen en relatieve schalen
- ▶ Wisdom of the crowd



# Het meten van Biases: Methode(s)

- ▶ **Bullseye bekend:** Tevens Individuele foutwaarde & gemiddelde kwadratische fout
  - ▶ Net (zo te berekenen) als bij Ruis. Patroon bepaalt Bias of Ruis
- ▶ **Bullseye onbekend:**
  - ▶ Niet vast te stellen via Standaard Deviatie (denk aan patroon kruisjes)
- ▶ Alternatief: Zoek naar sporen, kenmerken van specifieke biases in de praktijk:
  - ▶ Checklist Kahneman
  - ▶ Bias scan: B-ray

# Het meten van Biases: Bias scan “B-Ray”

<b>Sunk Cost Effect</b>	Barrier to stopping a troubled project: <i>“We can’t stop now, we have already invested too much!”</i>
<b>Near Completion Effect</b>	Barrier to stopping a troubled project: <i>“We can’t stop now, we are nearly there!”</i>
<b>Planning Fallacy</b>	The way plannings are made can induce a high risk of overoptimism.
<b>Confirmation Bias</b>	Focusing on information that supports an opinion, rather than forming opinion after collecting information.
<b>Groupthink</b>	Don’t rock the boat. Rather than a place to share different opinions, the group sometimes becomes an ‘echo-chamber’ for one opinion.
<b>Mum Effect</b>	Barriers that prevent the timely sharing of bad news.
<b>Illusion of Control</b>	Feeling in control is important but overestimating how much control we have is risky.
<b>Overoptimism</b>	Optimism and confidence are important but overoptimism is risky.
<b>IKEA Effect</b>	The fact that you built it can make you see a system through rose-coloured glasses.

## 18 Heuristics & Biases

(Risico op) biases  
gemeten a.h.v.  
kenmerken / oorzaken

Vergelijking met  
(interne of externe)  
benchmark

Inzicht in welke biases  
met name een risico  
vormen

<b>Escalation of commitment</b>	Commitment to a project is good, but being overcommitted to a failing project can create a runaway train
<b>Affect Heuristic</b>	If we ‘feel good’ about a project, this can skew perceptions of the actual risks and benefits.
<b>Status Quo Bias</b>	Barriers that stand in the way of changing course, even when continuing is no longer rational.
<b>Self-Justification Bias</b>	It is difficult to admit mistakes. Findings reasons to convince ourselves, or others, that the course is still correct, even when it isn’t.
<b>Inertia</b>	Resources continue to be poured into the project yet no real progress is being made.
<b>Student Syndrome</b>	The systemic postponing of work and delaying of dealing with issues.
<b>Anchoring</b>	Initial estimations can bias future estimations, even if these initial estimations are inaccurate.
<b>Authority Bias</b>	Risk resulting from a lack of being critical of information coming from someone, just because they have authority.
<b>Ostrich Effect</b>	Behavioral risk related to avoiding or ignoring problems, rather than facing them.

# Biases bestrijden

- ▶ Tegenmaatregelen voor Ruis werken hier ook (m.u.v. Crowds)
- ▶ Kennis van biases vermindert vaak de effecten
- ▶ Bewust letten op niet introduceren biases
- ▶ Tweede paar ogen, iemand van buitenaf
- ▶ Jezelf in de schoenen van een ander zetten
- ▶ Reflectie
- ▶ Gebruik van nudging

# Agenda voor deze middag

1. Heuristieken, Biases & Ruis: Verstoringen in besluitvorming
2. Reflecteren op de eigen praktijk: Ruis & Biases
3. Omgaan met Ruis & Biases: Meten, voorkomen, tegengaan
4. Reflecteren op de eigen praktijk: Omgaan met Ruis & Biases

# Reflecteer op uw eigen praktijk: Deel 2 31

- ▶ Pak uw aantekeningen van het eerste deel er bij
- ▶ Beantwoord voor de gekozen vorm van ruis of bias deze vragen:

## Bias

1. Hoe zou je deze bias kunnen opmerken of observeren?
2. Wat is er tegen gedaan? Wat zou je er tegen kunnen doen?

- ▶ Kennis van Bias
- ▶ Biases niet introduceren
- ▶ Tweede paar ogen, buitenstaander
- ▶ Schoenen van de ander
- ▶ Reflectie
- ▶ Nudging

## Ruis

1. Hoe zou je deze ruis kunnen opmerken of observeren?
2. Wat is er tegen gedaan? Wat zou je er tegen kunnen doen?

- ▶ Nauwkeurigheid boven individuele expressie
- ▶ Denk statistisch en kijk met een externe blik
- ▶ Structureer oordelen en knip ze op
- ▶ Geef niet toe aan premature intuïtie
- ▶ Onafhankelijke oordelen, meerdere mensen
- ▶ Relatieve oordelen en schalen

**Bespreek in duo's en werk uit**

**10 minuten, gevolgd door groepsdiscussie**

# Discussie

## Bespreken van en reflecteren op uw uitwerkingen

### Wie wil delen?

- ▶ Herkent u ruis of een bias in uw praktijk? Zo ja, in welke vorm?
- ▶ Wat gebeurde er? Wat waren de gevolgen?
- ▶ (Hoe is het gemeten? Hoe zou je het kunnen meten?)
- ▶ Wat is er tegen gedaan?
- ▶ Wat kun je er tegen doen?

Wie wil daar op reageren?

Wie heeft hetzelfde meegemaakt?

Wie heeft advies?



# Hartelijk dank voor uw aandacht!



Neem gerust contact met mij op voor vragen, feedback, etc!

Mijn contactgegevens:

- ▶ dr. Nick Benschop
- ▶ [Benschop@ese.eur.nl](mailto:Benschop@ese.eur.nl)
- ▶ <https://www.eur.nl/esaa/ebridges/>