

Slechte besluiten En wat we er aan kunnen doen!



Kris Brees

In een online Yellow Cats sessie verkennen we het domein van de slechte besluiten. We brengen in kaart hoe ze ontstaan, welke bronnen er zijn en vooral: wat we er aan kunnen doen. In algemene zin en concreet in de organisaties van de deelnemers. Dr. Nick Benschop is onze gids bij deze tocht. Hij is als wetenschapper op het gebied van biases en irrationele besluitvorming in organisaties perfect geplaatst om ons onder te dompelen in de wondere wereld van (goede en) slechte besluiten.

Systeem 1 en 2: een zegen en een vloek

Systeem 1 en 2 kennen we al van Daniel Kahneman. Systeem 1 dat snel en automatisch werkt, intuïtief, onbewust en op basis van gevoel. Systeem 2 dat traag en weloverwogen werkt en een bewuste inspanning vergt. Gelukkig kunnen we voor het gros van onze keuzes en beslissingen voortdurend rekenen op systeem 1: we hoeven niet lang na te denken over wat we met onze hand gaan doen als die een hete pan vastgrijpt. We hoeven niet lang te overpeinzen welke schoen we aan onze linkervoet gaan doen als we rechts net een bruine mocassin aangeschoven hebben. En we maken geen studie van alle soorten margarine in het schap wanneer er 'margarine' op het winkellijstje staat.

Helaas is systeem 1 nogal slecht in het herkennen van situaties waar het ons niet verder kan helpen. Een 'moeilijke' vraag, zoals 'wat is het volume van de kamer waar je nu in zit', wordt acuut naar systeem 2 doorgeschoven. Maar een schijnbaar eenvoudige opdracht wordt zonder blikken of blozen fout opgelost door systeem 1. In de volle overtuiging dat het antwoord correct is. Denk aan de gekende valkuil: 'Een baseball bat en een bal kosten samen € 1,10. De baseball bat is 1 euro duurder dan de bal. Hoeveel kost de bal?'.
Helaas is systeem 1 nogal slecht in het herkennen van situaties waar het ons niet verder kan helpen. Een 'moeilijke' vraag, zoals 'wat is het volume van de kamer waar je nu in zit', wordt acuut naar systeem 2 doorgeschoven. Maar een schijnbaar eenvoudige opdracht wordt zonder blikken of blozen fout opgelost door systeem 1. In de volle overtuiging dat het antwoord correct is. Denk aan de gekende valkuil: 'Een baseball bat en een bal kosten samen € 1,10. De baseball bat is 1 euro duurder dan de bal. Hoeveel kost de bal?'.
Helaas is systeem 1 nogal slecht in het herkennen van situaties waar het ons niet verder kan helpen. Een 'moeilijke' vraag, zoals 'wat is het volume van de kamer waar je nu in zit', wordt acuut naar systeem 2 doorgeschoven. Maar een schijnbaar eenvoudige opdracht wordt zonder blikken of blozen fout opgelost door systeem 1. In de volle overtuiging dat het antwoord correct is. Denk aan de gekende valkuil: 'Een baseball bat en een bal kosten samen € 1,10. De baseball bat is 1 euro duurder dan de bal. Hoeveel kost de bal?'.

Kortom: gelukkig hebben we systeem 1 en het werkt ook meestal prima. Maar het is moeilijk uit te zetten en kan ons soms ook misleiden. Met alle biases en ruis van dien. Slechte besluiten liggen op de loer.

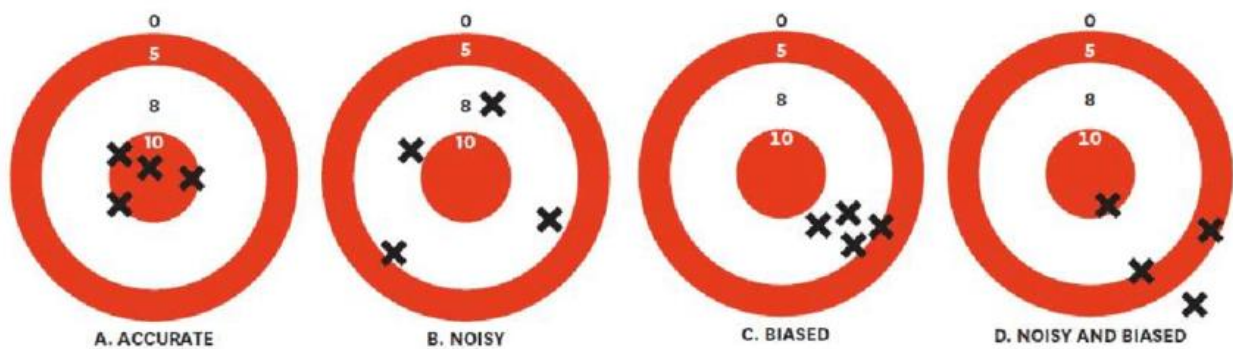


Biases en ruis

Biases en ruis leiden beiden tot slechte besluitvorming en keuzes.

Bij Bias leidt systeem 1 ons tot systematische denkfouten. Ook als we met systeem 2 heel weloverwogen keuzes maken, kunnen die beïnvloed worden door biases die in ons systeem 1 zijn opgeslagen. We maken met zijn allen en telkens opnieuw dezelfde denkfout en komen tot hetzelfde foute besluit of dezelfde foute keuze. Zo wordt nu wel gestreefd naar 'meer vrouwen in de board', maar blijven we met zijn allen gemakkelijker leiders zien in lange mensen dan in kleine medewerkers. De essentie van bias: we wijken 'met zijn allen' op dezelfde manier af van de beste keuze, de juiste besluitvorming. Zoals op de schietschijf van plaatje C.

Bias bestaat in veel vormen; we verkennen kort de confirmation bias, het sunk cost effect, overconfidence, illusion of control en de action bias.



Ruis is juist het tegenovergestelde. Onze beeldvorming is verstoord en onze oordeelsvorming vertekend, waardoor we een verschillend besluit nemen of tot een verschillend oordeel komen waar dat in principe absoluut hetzelfde zou moeten zijn. Denk bijvoorbeeld aan de strafmaat die een rechter op een misdaad zet, de verzekeringspremie voor een complex voorwerp, de diagnose die een arts stelt bij het bestuderen van een scan, ... Visueel ziet ruis eruit als schietschijf B. Ruis kan o.a. tussen verschillende mensen ontstaan (drie schade-experts hebben een totaal verschillend beeld na een ongeval). Dit is de stabiele patroonruis: elke persoon is op zich consistent, stabiel, maar tussen de personen zitten onwenselijke verschillen in hun besluit of oordeel. Gedreven door persoonskenmerken, visies, eerdere ervaringen, ... Het herkenbare voorbeeld: voor een echtscheiding heb je als vrouw geluk met rechter X, want die oordeelt meestal in het voordeel van de vrouw.

Ruis kan ook voor komen binnen dezelfde persoon (dezelfde arts stelt in dezelfde situatie een verschillende diagnose op dinsdagmiddag dan op maandagochtend voor hetzelfde dossier). Dit noemen we gelegenheidsruis of instabiele patroonruis. Kleine verschillen die niet relevant zouden mogen zijn, leiden tot andere besluiten en oordelen wat niet rationeel of wenselijk is. Bijvoorbeeld in functie van het moment (de dag, het tijdstip), persoonlijke gebeurtenissen, ... Het herkenbare voorbeeld: beter vandaag niet bij de baas om die loonsverhoging gaan vragen, want zijn voetbalploeg heeft gisteren verloren.

Omggaan met biases en ruis: meten, voorkomen en tegengaan

Het voorkomen en tegengaan van bias en ruis begint met het meten: waar hebben we last van bias en ruis en waar zijn de effecten zo groot, dat het waardevol is om energie te steken in maatregelen om bias en ruis te voorkomen of tegen te gaan?

Voor het meten is een aantal metrics beschikbaar zoals de standaard deviatie, individuele foutwaarde en gemiddelde kwadratische fout. Het wordt pas echt lastig om een bias vast te stellen wanneer 'de juiste keuze' niet bekend is. We zien dan namelijk hoe goed de verschillende besluiten bij elkaar aansluiten, maar hebben geen idee of dat ook het 'juiste' besluit is. Kijk even terug naar het plaatje met de schietschijven.



Als je de roos wegdenkt, tonen A en C hetzelfde patroon. Vanuit de wetenschap worden hier tools voor ontwikkeld zoals de B-Ray scan, die met name let op de mogelijke achterliggende oorzaken van bias zoals de eerder genoemde illusion of control of het sunk cost effect. Ruis kunnen we wel goed detecteren als we de juiste keuze niet weten. We zien dan dat de verschillende keuzes uit elkaar liggen, wat alleen ontbreekt is waar de juiste keuze ligt.

Om ruis te voorkomen, kunnen we beroep doen op 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

Maar ook 'wisdom of the crowd' kan helpen om ruis te beperken bij keuzes en besluitvorming.

Willen we biases bestrijden, dan komen de 6 van Kahneman ook van pas. En de toolbox is nog rijker gevuld:

- 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

Wisdom of the crowd werkt echter expliciet niet bij biases. Aangezien de hele 'crowd' te maken kan hebben met dezelfde bias.



Biases en ruis bij de Yellow Cats

In een eerste breakout sessie werd gezocht naar concrete voorbeelden van bias en ruis in de dagelijkse werking van de Yellow Cats leden. In een tweede sessie werd daar op verder gebouwd met een speurtocht naar mogelijke manieren om de gevonden of veronderstelde ruis en bias te voorkomen of tegen te gaan. Daarbij viel vooral op dat bias en ruis mogelijk alom tegenwoordig zijn maar niet altijd even makkelijk te benoemen of zelfs maar van elkaar te onderscheiden. Met een mooi voorbeeld van het sunk cost effect; hoe lastig het was om aan die denkfout te ontsnappen. Maar ook hoe waardevol.

“Ik constateer dat we het allemaal eens zijn over deze beslissing. Daarom stel ik voor dat het besluit uitstellen tot de volgende vergadering om onszelf tijd te geven het met elkaar oneens te worden.”

(Alfred P. Sloan)

Weerstand tegen (gedrags)verandering, ondernemingszin en innovatiefocus brachten de discussie over biases en ruis in een ander en nog complexer daglicht. Tot en met het inzicht dat een beetje overconfidence bias soms nodig is als ondernemer of innovator!

Biases en ruis: een domein van slechte besluiten, wat nog complexer bleek dan het oppervlakkig leek. Maar waar onze gids dr. Nick Benschop zeker de nodige ogen geopend heeft om toch om een andere manier bewust stil te staan bij onze beslissingshygiëne.

Boekentip



The Pilot Who Wore a Dress: dit boek van Tom Cutler zit vol met brainteasers, raadsels en puzzels. Het daagt je uit om op een andere manier over problemen en situaties na te denken.

De presentaties zijn [hier](#) terug te vinden.



Mocht je meer willen weten over de Yellow Cats, over de bijeenkomsten en onderwerpen. Of heb je vragen [klik dan hier voor meer informatie](#) o mail naar km@yellowcats.nl