

## 5 | Instrumentarium voor hogere beslissingskwaliteit

*Theo Kocken*

### 1. Inleiding

Goede governance bestaat uit meer dan het oplossen van principaal-agent conflicten. Belangen van stakeholders worden niet alleen geraakt door bewuste acties en tegenstrijdige belangen. Minstens even belangrijk zijn al onze onbewuste gedragsvalkuilen, psychologische neigingen die blinde vlekken veroorzaken. Hierdoor ontstaan bij de slimste, goedbedoelende bestuurders en besturen blinde vlekken voor ongewenste scenario's en transformeren kritische denkers in makke lammetjes die hun mening niet of onvoldoende uiten. Dat we ons niet bewust zijn van deze oeroude mechanismen, die stammen uit een tijd waarin we moesten overleven als jager-verzamelaars, kan het functioneren van bedrijven serieus bedreigen. Het vormgeven van de governance moet mede gericht zijn op 'de-biasen', het reduceren van de impact van onze cognitieve valkuilen op de kwaliteit van onze beslissingen.

De laatste decennia zijn de inzichten op het gebied van gedragsmatige valkuilen sterk verbeterd. Minder goed ontwikkeld is het inzicht in het op de juiste manier neutraliseren van deze valkuilen. Het is wel gebleken dat het reduceren van onze biases op individueel niveau erg lastig is. Zelfs een aanzienlijke toename van kennis bij mensen over hun eigen cognitieve beperkingen leidt niet of nauwelijks tot verandering in hun individuele gedrag, waardoor ze dus net zo goed nog in de diverse valkuilen trappen.

Op groepsniveau kunnen we wel heel veel doen aan het reduceren van de negatieve impact van deze valkuilen op onze beslissingen. Alhoewel groepsprocessen vaak juist de menselijke valkuilen versterken, kan een juiste aanpak leiden tot aanzienlijke reductie van de impact van biases op onze beslissingen. Dit hoofdstuk bespreekt een aantal effectieve tools om het beslissingsproces binnen een groep structureel te expliciteren en te verbeteren zodat ten minste onze menselijke biases sterk worden gereduceerd.

Dit resulteert een beter gebruik van de aanwezige expertise in een groep, beter gebruik van beschikbare data en een bredere visie op een probleem, betere analyse van de risico's en opportuniteiten, betere groepsprocessen en dialoog en uiteindelijk een adaptievere organisatie die meer naar buiten is gekeerd.

## 2. De geschiedenis van behavioral governance

Ondernemen en governance vindt plaats door mensen – individuen – in een sociale context van een bedrijf en in een context van fundamentele onzekerheid. Het kan gaan om een overname, een jarenlang project of een investering in een innovatie. Het gedrag speelt een grote rol bij het nemen van beslissingen in bestuurskamers en de dynamiek daaromheen. De rol van de raad van bestuur en de raad van commissarissen en hun interactie is daarbij cruciaal.

Het bestuderen van beslissingsgedrag onder onzekerheid is al decennialang, zo niet langer, een onderdeel van de psychologie. Maar ook in de praktijk van goede governance zijn we ons al lang bewust van valkuilen van menselijk gedrag. De Romeinen, bestuurlijk innovatief op vele vlakken, hadden al oog voor een van de grootste valkuilen bij mensen die succes hebben: zelfoverschatting en overmoed. Naast een Romeinse veldheer liep een slaaf die ‘memento mori’ moest blijven herhalen. Gedurende de laatste decennia is er een stroomversnelling gekomen in de kennis over het functioneren van ons brein en het interne proces van beslissen onder onzekerheid. Dit is met name te danken aan pioniers op dit gebied vanuit het grensvlak van de economie en de psychologie. Een van die pioniers was Herbert Simon in de jaren ‘50. Hij was een econoom en cognitief psycholoog die beseftte dat we niet 100% handelen zoals economen vanuit de klassieke school dat vaak denken. Voor hem was al duidelijk dat we bij het maken van keuzes niet de homo rationalis zijn die duizenden mogelijkheden op een rij zet, een perfecte kennis heeft van alle opties, een heldere nutsfunctie en geen last van emoties. We zijn niet ‘absoluut rationeel’ maar ‘bounded rational’. We nemen geen beslissingen door alle denkbare keuzes op hun consequenties door te rekenen. We nemen twee, maximaal drie mogelijkheden en kiezen de minst slechte. Simon noemde dat ‘satisficing’ in plaats van ‘optimising’. Overigens is dit niet per se dom of irrationeel gedrag, het kan in veel situaties heel erg effectief zijn. Ecologisch gezien zouden we niet hebben overleefd als we dit soort heuristische niet hadden toegepast en altijd gingen optimaliseren als we werden aangevallen door een leeuw of in andere penibele situaties. Maar dit soort evolutionair ontwikkeld gedrag kan in veel situaties, met name in abstracte omgevingen zoals de financiële wereld met hoge langetermijnonzekerheid, minder goed werken.

Na Simon kwam een groep experimentele psychologen, onder wie Amos Tversky, Daniel Kahneman en Paul Slovic, met grote innovaties. Zij brachten vanaf de jaren ‘80 met hun vernieuwende experimentele psychologie meer inzichten in waar ons menselijk brein niet consistent is in zijn keuzes of zelfs expliciet fouten maakt in het inschatten van risico’s. Later zijn een aantal economen psychologie gaan integreren in onze kennis over financiële markten. Andrew Lo en Robert Shiller zijn daar bekende voorbeelden van. Economen pasten de nieuwe kennis over ons gedrag toe om het ontwerp van bijvoorbeeld spaarsystemen te verbeteren. Bekende wetenschappers op dit gebied zijn Dan Ariely, Cass Sunstein en Richard Thaler. Met het noemen van deze mensen doe ik vele anderen tekort. Waaronder ook de

grote groep moderne neurowetenschappers zoals Tali Sharot en John Coates, die het laatste decennium nog meer inzicht hebben gebracht in het werken van ons brein en zelfs de bredere biologie van hoe ons brein invloed heeft op bijvoorbeeld onze hormonen en onze hormonen invloed hebben op ons brein. En hoe dit ons gedrag en het nemen van risico's beïnvloedt. Opvallend is dat de meest invloedrijke studies over beslissen in groepsverband, met name van Salomon Ash, Stanley Milgram en Irving Janis, al uit de jaren '50 en '60 stammen. De cognitief psychologische en neuro-wetenschappelijke doorbraken zijn meer van de laatste decennia.

Een aantal van deze psychologen en sociologen worden hierna kort behandeld.<sup>1</sup>

### 3. Valkuilen op individueel niveau

Er zijn tientallen zo niet honderden biases onderkend die mensen hinderen in het maken van een zuivere (weinig biased) keuze. Gedragsvalkuilen kunnen goed bestuur in verschillende fasen van de besluitvorming op een negatieve manier beïnvloeden. Weliswaar is er geen absolute waarheid in hoe je hier tegenaan moet kijken maar in de praktijk werkt het voor mij, als risk manager maar ook als ondernemer, goed drie fases te onderscheiden:

- de manier waarop we de wereld zien (modelleren, abstraheren, voldoende brede visie op onzekerheid hebben);
- hoe we risico's, gegeven wat we weten vanuit de modellen, percipiëren; en
- hoe we beslissen gegeven de context waar we in zitten en bijbehorende emoties.

Bij het krijgen van inzicht over hoe de wereld werkt hebben we zeer sterk de neiging datgene dat we niet weten, te vatten in een framework waarvan we weten dat dit niet per se juist is (zoals sterke aannames die verworpen zijn bij talloze experimenten), maar dat ons wel houvast geeft. Dit heet ambiguïteitsaversie. Al in 1961 liet Daniel Ellsberg via experimenten zien hoe sterk deze neiging is. Friedrich Nietzsche schreef hierover: "To trace something unknown to something known is alleviating, soothing, gratifying and gives moreover a feeling of power. Danger, disquiet, anxiety attend the unknown. The first principle is to eliminate these distressing states. First principle: any explanation is better than none." Veel

<sup>1</sup> Interessante literatuur van bovenstaande auteurs is onder andere: H. Simon (1976), *Administrative Behavior* (3rd ed.), New York, NY: The Free Press, S.E. Asch (1955) 'Opinions and social pressure'. *Scientific American*: Nov 1955 pp 31-35, S. Milgram (1963). 'Behavioral study of obedience'. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. Vol 67 (4): pp 371-378, I.L. Janis (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Houghton Mifflin. (Herziene versie van eerste druk 1972), D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky (eds 1982.) *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge University Press (1982), D. Kahneman (2011) *Thinking Fast and Slow*. Macmillan (Populaire samenvatting van zijn werk), R.J. Shiller, (2000) *Irrational Exuberance*. Princeton University Press, R.J. Shiller (2017) 'Narrative Economics', *Cowles foundation discussion paper No. 2069*, A. Lo (2017) *Adaptive Markets: Financial Evolution at the Speed of Thought*. Princeton University Press, C. Sunstein, R. Thaler, (2008) *Nudge*. Yale University Press, D. Ariely (2008) *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*. Harper Collins, T. Sharot, (2011) *The optimism bias: A tour of the irrationally positive brain*. Random House LLC, J.H. Coates (2012) *The hour between dog and wolf*. Penguin Books.

economen maken zeer mooie wiskundige modellen maar de aannames stroken niet met de werkelijkheid. Maar het geeft een enorm comfortabel gevoel, dus hanteren ze deze modellen.

Een duidelijk voorbeeld hiervan zijn de internationaal gehanteerde risicomodellen waarbij de aanname wordt gemaakt dat de volatiliteit van de financiële markten een maatstaf is voor risico. Terwijl het in de praktijk een maatstaf is voor het gevoel van de financiële wereld over risico. Dit gevoel kan sterk onderschattend of overschatkend zijn aan het feitelijke risico. Bij iedere crisis zijn de mensen die deze modellen gebruiken weer verbaasd dat het risico (en dus het daadwerkelijke verlies) veel en veel hoger uitvalt dan de schijnveiligheid die de modellen hen voorspiegelden.

Aangezien in een fundamenteel onzekere wereld mensen niet kunnen voorspellen, moeten we een breed beeld van de mogelijkheden creëren via diversiteit aan modellen, scenario's et cetera. Voor velen is dit echter veel te ambigu en wordt gevluicht in de standaard gebruikte, exacte, wiskundig elegante modellen. "Better to be exactly wrong than roughly right". Ik ben mij met mijn zwaar kwantitatieve econometrische opleiding zeer bewust van deze ambiguïteitsaversie maar heb me er twintig jaar geleden geleidelijk uit weten te ontworstelen, met alle ambiguïteit in het dagelijks leven van dien. In onze drang de wereld te willen begrijpen spelen nog veel meer biases mee, zoals de 'confirmation bias' waarbij we sterk de neiging hebben informatie die niet past bij een model of wereldbeeld onbewust te negeren. Samen met overmoed leidt dit tot een vaak zeer vertroebelde, ideologische kijk op de wereld.

Tot zover onze modellering van de wereld. Dan aandacht voor onze perceptie. Hoe we risico's percipiëren wordt bepaald door onder andere de 'framing' van een probleem. Als we horen dat een medicijn 90% kans op overleven geeft, nemen meer mensen het medicijn dan wanneer wordt verteld dat het 10% kans op overlijden geeft. Het is dezelfde informatie maar het framen in termen van verlies van leven roept andere angsten op dan de positievere formulering. Perceptie van risico's hangt ook sterk af van het gevoel, de affectie, die we met een product of markt hebben. Experimenten laten zien dat indien positieve aspecten over bijvoorbeeld een kerncentrale worden benoemd, zonder de risico's weg te wuiven, mensen de risico's toch lager inschatten dan wanneer er in een verhaal weinig voordelen aan een kerncentrale zitten. Dit is de zogenaamde affect heuristiek. Het positieve gevoel over bijvoorbeeld rendementen op financiële markten reduceert persistent het gevoel van risico. Langdurig excessief presterende markten leiden vaak tot zeer lage impliciete volatiliteit. Dat is een teken voor veel mensen dat de markt weinig risico bevat en dat ze "in kunnen stappen". Ze hebben bij het vak Economie geleerd dat hoge volatiliteit veel risico betekent. En een steeds lager wordende volatiliteit betekent lager risico. Het licht staat op groen. Ondanks dat zeer lange periodes van hoog rendement op z'n minst als een risicowaarschuwing zouden moeten gelden. In de historie was vaak vlak voor een grote crisis (zoals in 2007 aan de vooravond van de grote kredietcrisis) deze perceptie van risico zoals gemeten via de impliciete

volatiliteit op haar dieptepunt. Objectief gezien waren er in 2007 veel signalen (waaronder enorme snelle en ongeëvenaarde schuldopbouw voor aankopen van aandelen en huizen) dat het risico toenam. Maar mede dankzij onze affect heuristiek werden onze gevoelens over hoe we risico percipieerden de andere kant op gestuurd.

Alsof die modellering en perceptie al niet problemen genoeg opleveren, komt daar nog de complexiteit van beslissen zelf bij. Zelfs als twee mensen dezelfde modellen gebruiken en dezelfde perceptie hebben van de afwegingen in een situatie, kunnen ze nog steeds geheel anders beslissen. Met name ontwikkelingen die aan de beslissing vooraf kunnen gaan (ook wel pad-afhankelijkheid genoemd) zijn van invloed. Bijvoorbeeld in geval van een project waar iemand of een groep zich in een verliesgevende situatie bevindt. Een eerdere investering in het project heeft niet opgeleverd wat ervan verwacht werd en de vraag is nu of het project door moet gaan. Het project is net niet rendabel genoeg omdat de kostenprognose is opgelopen, maar toch wordt er doorgedaan omdat de reeds gemaakte kosten ('sunk costs') een gevoel van verlies opleveren indien het project nu wordt gestaakt. Dit 'escalating commitment' geldt niet alleen voor projecten maar ook voor overnames, fusies, gekochte aandelen enzovoorts. Deze drang verlies niet te nemen is, gecombineerd met andere factoren zoals 'overconfidence' (een van onze grootste biases, maar de ervaren lezer heeft hiervan voldoende meegemaakt zodat dit geen verder betoog behoeft), een van de diepe emoties achter het opvallende feit dat zeven van de tien overnames niet rendabel zijn voor de overnemende partij. Dit getal is al decennia lang zo hoog, in alle delen van de wereld.

#### **4. Groepsprocessen en onbedoelde versterking van biases**

Groepen zijn vanuit beslissingsperspectief interessant omdat de sociale omgeving meer uit mensen kan halen. Maar de sociale omgeving kan mensen ook minder breed en helder laten denken en sterk negatief beïnvloeden in hun denken.

Een aantal van de meest invloedrijke onderzoeken die blootleggen hoe mensen in negatieve zin worden beïnvloed door groepsprocessen vonden plaats in de jaren '50, '60 en '70 van de vorige eeuw.

Solomon Asch kwam in 1951 met het beroemde lijntjes-experiment waarbij testpersonen de lengte van een eerste lijn die ze te zien kregen moesten vergelijken met de lengte van drie andere lijnen, waarvan er één gelijk was aan de eerste lijn. Zonder groepsdruk koos ruim 99% van de testpersonen de juiste, matchende lijn. Een erg makkelijke cognitieve opdracht dus. Maar in een groep, waarin ook acteurs zaten die bewust het verkeerde antwoord gaven, gaf ruim 35% van de testpersonen het verkeerde antwoord en conformeerde zich aan de groep (niet wetende dat daar acteurs tussen zaten die bewust het verkeerde antwoord hadden gegeven). Overigens nam dit percentage van conformerende mensen af wanneer ze hun mening niet

hardop in de groep moesten zeggen maar anoniem konden opschrijven. Echter, ook zonder de angst om in een groep af te gaan, conformeerden nog steeds veel mensen zich aan de foute groepsvisie. Conformereren aan een groepsmening kan dus sterk afwijkende meningen opleveren ten opzichte van wat we individueel zonder enige groepsinvloed denken.

Een tweede zeer invloedrijk experiment waarbij onze hersens worden uitgeschakeld door onze omgeving is het experiment met elektrische schokken van de invloedrijke socioloog Stanley Milgram uit 1961. In dit experiment geeft een 'autoriteit' (een professor in een bepaald vakgebied, althans zo voorgesteld aan de testpersoon) opdrachten aan een testpersoon. De testpersoon krijgt als opdracht een student vragen te stellen en bij een fout antwoord de student elektrische schokken toe te dienen met zijn 'apparatuur'. Deze schokken lopen op van 'matig intens' tot 'verwondend' en zelfs 'zeer zwaar letsel'. De student kreeg niet daadwerkelijk deze schokken maar de testpersoon was in de veronderstelling van wel. De testpersoon werd geacht schokken met een steeds hoger voltage te geven naarmate het experiment verder vorderde en er teveel foute antwoorden werden gegeven. Het eerste verbazingwekkende was dat de maar liefst 65% van de testpersonen doorging tot mogelijk zwaar letsel (450 volt). Afgezien van het angstaanjagend hoge percentage testpersonen dat niet weigert hoge schokken te geven, werd een ander zeer belangrijke conclusie getrokken uit vervolgentoelagen. Indien er een andere 'testpersoon' naast de testpersoon kwam zitten (die meespeelde in het experiment) en zei te weigeren door te gaan met hoge schokken, nam het aantal zeer hoge voltage schokken sterk af. Hoge voltages werden nog door een kleine 40% van de deelnemers gegeven maar zeer gevaarlijke voltages in slechts 10% van de gevallen. Opmerkelijk genoeg ging het geven van schokken die ook maar enigszins meer dan 'kietelend' waren geheel naar 0% zodra er een andere 'autoriteit' binnenkwam die een discussie aanging met de autoriteit die de opdracht gaf aan de testpersoon. De aanwezigheid van een mede-testpersoon die grote moeite had met het experiment was veel minder invloedrijk dan twee autoriteiten die met elkaar van mening verschilden. Op dat moment gingen de testpersonen hun eigen mening naar boven halen, hetgeen zoals verwacht betekende dat niemand dergelijke onethische praktijken ten uitvoer bracht.

Een andere onderzoeker van grote relevantie is Irving Janis. Hij onderzocht in de jaren '70 en '80 op gedetailleerde wijze hoe groepsdenken destructief kan uitwerken. De term groupthink is daarmee negatief in de zin dat als groupthink plaatsvindt mensen door groepsgedrag een verslechtering van hun mentale vermogens realiseren en minder dan normaal in staat zijn alternatieve strategieën te overwegen. Groupthink heeft onder andere als kenmerken dat de groep zichzelf extreem overschat, een sterk geloof heeft in de moraliteit van de groep zodat de consequenties van acties nauwelijks worden getoetst, sterke groepsconfirmatie vertoont als er van buitenaf kritiek komt op aannames en plannen, interne kritiek als disloyaal ziet en unanimiteit in meningen als sterk punt ervaart. Janis werkte

typische casussen uit zoals de aanval op Pearl Harbor en de Varkensbaaicrisis van de Kennedy-regering die bijna tot de Derde Wereldoorlog leidde.

De combinatie van groepsdruk, het onder de indruk zijn van autoriteit en een groepsdynamiek die deze zaken kan versterken, kan tot disfunctioneel gebruik van onze cognitieve kwaliteiten leiden.

Opvallend is dat wetenschappelijk ook bekend is dat groepsprocessen juist tot het beter gebruik van onze cognitieve kwaliteiten kunnen leiden. Ten eerste blijken groepen in staat betere beeldvorming te creëren over de wereld dan het gemiddelde van individuen. De economen Philip Tetlock en Dan Gardner onderzochten (samengevat in het boek *Superforecasting*) vele jaren op rij de kwaliteit van ‘voorspellingen’ over complexe zaken als verkiezingen. Zij vonden dat goed georganiseerde groepen van breed denkende mensen aanzienlijk beter presteerden dan welk gespecialiseerd individu ook. De diversiteit van manier van denken, zoeken, redeneren en kennis levert opmerkelijk goede resultaten op als het over voorspellen gaat. Voorspellen is volgens Tetlock en Gardner overigens niet zozeer de toekomst weten te duiden maar veel bescheidener het iets vaker dan ‘zeer sporadisch’ (het gemiddelde van bijvoorbeeld economen die voorspellen) een voorspelling goed te zien uitvallen door op basis van een diversiteit aan meningen te analyseren en signalen te herkennen je mening aan te passen en te kunnen inschatten hoe causale verbanden kunnen leiden tot een bepaalde ontwikkeling in onze complexe wereld.

Ten tweede kunnen we in groepen veel van de eerder genoemde individuele biases wegnemen. Individueel blijken mensen nauwelijks in staat om – zelfs als ze zich via educatie bewust zijn van hun biases – zich te ontdoen van deze biases. Maar op groepsniveau is dit met de juiste tools en procedures wel mogelijk. Groepen kunnen dus in positieve zin onze kennis vergroten en biases wegnemen. Dat vereist dan wel de juiste hulpmiddelen en processen. De volgende paragraaf behandelt een aantal van deze tools en procedures.

## **5. De-bias tools voor groepsbeslissingen**

Er zijn veel nuttige tools die het denkproces in groepen aanzienlijk kunnen verrijken. In deze paragraaf behandelen we er een aantal kort. De pre-mortem analyse wordt als enige wat uitgebreider aan de hand van een korte casus behandeld.

### **5.1 Delphi-methode**

Een methode om te pogen meningen onbeïnvloed vanuit groepsleden naar voren te krijgen is de Delphi-methode. Deelnemers worden gevraagd om bij een bepaald onderwerp vooraf anoniem hun mening op papier te zetten. Dit kan een voorspel-

ling zijn hoe de wereld zich gaat ontwikkelen, gerelateerd aan het Orakel van Delphi. Maar het kan ook een methode zijn om meningen naar boven te halen in een groep, bijvoorbeeld over een overname of de investment beliefs van een pensioenfonds. Een procesleider zorgt dat de anonieme informatie van een groep wordt verzameld en besproken. Daarop volgt een volgende ronde waarin wederom iedereen anoniem een mening geeft, soms over diepgaandere vragen. De methode is dus met name bedoeld om de aanwezige informatie zonder contraproductieve groepsinvloeden zoals autoriteit en groepsdruk naar boven te krijgen.

### **5.2 *Advocaat van de Duivel***

Deze methode heeft weinig toelichting als concept. Een persoon, intern vanuit bijvoorbeeld een bestuur of extern, wordt aangewezen om een voorgenomen strategie te bekritisieren door zoveel mogelijk argumenten te geven dat de strategie averechts zal werken. Belangrijk is om te zorgen dat het niet een hygiënefactor wordt (we moeten dit even doen) maar dat het mensen echt aan het denken zet. Een externe Advocaat van de Duivel werkt alleen indien deze als autoriteit wordt gezien en niet als iemand 'van het andere kamp'. Een lid van de groep kan ook goed werken. Als deze is aangewezen, wordt zijn 'disloyale' gedrag geaccepteerd. Het is een zachte vorm van de pre-mortem die later wordt besproken, met name bedoeld om groepen breder te laten denken.

### **5.3 *Groepscompositie***

Het klinkt niet als een hulpmiddel, maar het is een van de belangrijkste beïnvloedbare factoren die er zijn: een goede samenstelling van de groep die beslissingen neemt. Dat betekent diversiteit in denkers, diversiteit in de breedte van meningen. Dus waar mogelijk worden bredere meningen – bij voorkeur met autoriteit (zie Milgram) – bij de groep gehaald. Diversiteit ook in de manier van denken. Risico-averse mensen versus risico-zoekende mensen. Procesmatig denkende deductieve mensen versus creatieve mensen. Veel onderzoek heeft aangetoond dat diversiteit in deze facetten sterk bijdraagt aan het verbeteren van beslissingsprocessen. Ook diversiteit in geslacht, etniciteit en leeftijd kan goed werken, met de belangrijke kanttekening dat dit allemaal niet werkt als uiteindelijk een bepaalde ideologie sterk overeenkomt binnen de groep en via confirmatieprocessen het denken veel te smal blijft.

### **5.4 *Expliciet beslissingsproces***

Beslissen is een reeks aan activiteiten, lopend van beeldvorming (de informatie die relevant is om het onderwerp te beschrijven) via gezamenlijke oordeelsvorming (het proces om meningen uit te wisselen over welke kanten zaken op kunnen gaan en welke strategische opties effectief kunnen zijn) tot uiteindelijke besluitvorming. In al deze stappen wordt in de praktijk vaak ad hoc gehandeld. Per toeval komt ergens informatie vandaan. Er wordt niet altijd nagedacht over de bron van



informatie. Die kan bewust of onbewust denkrichtingen uitsluiten. Per toeval wordt een gesprek over hoe we denken over een onderwerp gestart door bijvoorbeeld de voorzitter of een dominant groepslid. Ook al zit hier veelal geen slechte intentie achter, het kan ervoor zorgen dat de breedte aan gedachten over ontwikkelingen in de buitenwereld en het bespreken van (de effectiviteit van) een breed scala aan mogelijke strategieën sterk gereduceerd wordt. En de manier waarop de beslissing genomen wordt is niet altijd helder. Is er sturende dominantie van iemand in de groep of wordt op een vooraf gestelde volgorde gevraagd te stemmen? Wordt op basis van consensus gewerkt, op basis van de meeste stemmen of op basis van gewogen stemmen gewerkt? De grote Amerikaanse vermogensbeheerder Bridgewater werkt met ‘believability weighted decisions’ waarbij per onderwerp mensen credits hebben opgebouwd door middel van juiste analyses in het verleden. Degenen met meer credits wegen sterker mee in een beslissing. De oprichter van Bridgewater, Ray Dalio, noemt dit ‘idea meritocracy’ en beschrijft zijn zeer consistente beslissingsprocessen in zijn uitdagende boek “Principles”.

Het kan daarom erg nuttig zijn het hele proces van Beeldvorming-Oordeelvorming-Besluitvorming (BOB) te expliciteren, met name in geval van zeer belangrijke beslissingen. Het bestuur van DNB doet dit bijvoorbeeld in de praktijk voor zijn eigen belangrijke beslissingen. Onafhankelijke cultuurbewakers analyseren het BOB-proces, onder andere op vragen of zowel voor- als tegenargumenten worden gegeven, of deze argumenten met bewijs zijn onderbouwd, of er voldoende alternatieve wereldbeelden en strategische opties worden aangedragen, of er tegenargumenten zijn behandeld, of er besloten is nog een second opinion te vragen, of de voorstellen aansluiten bij de purpose en doelstellingen van de organisatie, of de discussie op een ‘neutrale’ wijze is verlopen met voor iedereen duidelijke tijd voor zijn/haar oordeel, hoe de groep bezwaren van leden heeft behandeld, of er tools (afhankelijk van het beslissingsonderwerp) zoals in dit hoofdstuk besproken zijn ingezet, of de uiteindelijke afweging voldoende wordt onderbouwd, of de beslissing genomen is op een vooraf afgesproken wijze en of de definitieve beslissing consistent is met de discussie.

### 5.5 *Pre-commitment*

Als mens zijn we veelal in staat weloverwogen beslissingen te nemen in tijden van kalmte en contemplatie. We gebruiken dan grotendeels onze prefrontale cortex, zeg maar Kahnemans slow thinking systeem 2. Maar in tijden van stress gebruiken we automatisch onze amygdala (Kahnemans fast thinking systeem 1). Dat systeem is uitstekend geschikt voor ‘natuurlijke’ situaties waar we ecologisch voor zijn uitgerust. Maar in de corporate wereld werkt het vaak averechts, bijvoorbeeld in een crisis (een financiële crisis of een crisis in het bedrijf, een groot project dat niet goed loopt, een nieuw product dat gelanceerd is). Onze ‘toekomstige’ ik conflicteert dan vaak sterk met onze ‘huidige’ ik als het om beslissen gaat. In rustige tijden denken managers vaak dat ze rationeel zullen handelen als er stress ontstaat door verliezen bij een groot project of een financiële marktcrisis. Als de stress zich

dan daadwerkelijk voordoet, schakelt het individu (maar het kan ook een heel bestuur zijn) over op emotionele gevoelens zoals verliesaversie: het koste wat kost vermijden van het nemen van verlies. Zo zien we gebeuren dat bestuurders bijvoorbeeld een onrendabel project, product of geografische expansie toch laten doorgaan.

Het is voor belangrijke zaken goed om vooraf vast te leggen, te pre-commiteren, wat je bedrijf gaat doen indien bijvoorbeeld een project slecht loopt, de concurrentie snel verandert, de financiële markten instorten et cetera. Door vooraf vast te leggen wat je onder deze omstandigheden doet reduceer je niet alleen heel sterk de emoties van verliesaversie. Je reduceert ook de ‘omission bias’: het voelt voor mensen beter niets te doen en te falen dan een actieve stap te zetten en te falen. Door de stap vooraf te definiëren is die actie de default en betekent iets anders doen (inclusief niets doen) afwijken van je default. Het maakt mensen ook (vooraf en gedurende het hele proces) veel meer bewust dat het afbreken van een project, overname of nieuwe productlijn juist kan bijdragen aan het overleven van een onderneming.

#### **5.6 *Pre-mortem als effectieve disaster preventie***

Er is een heel scala aan tools die groepen breder doen denken, minder ‘overconfident’ maken, verliesaversie en ambiguïteitsaversie reduceren en groepsleden meer naar elkaar doen luisteren.

Maar als uiteindelijk diverse diep gewortelde emoties toch een gebalanceerde beslissing in de weg staan, is een van de sterkste de-bias wapens de zogenaamde pre-mortem.

Een pre-mortem is een even krachtig als eenvoudig hulpmiddel, ontwikkeld door de psycholoog Gary Klein en werkt als volgt. Vlak voordat er een belangrijke beslissing moet worden genomen vraagt de voorzitter (of een andere daarvoor aangewezen persoon) voor een tussenstap. “Iedereen apart gaat nu nadenken over de actie die we nu willen gaan nemen en beeldt zich in dat het drie jaar na deze actie is. De actie is een ramp gebleken en de onderneming is daardoor ten gronde gericht. Wat is er fout gegaan?”

Er moet dus vooraf over de ondergang worden nagedacht. Een van de krachtige aspecten is dat iedereen ‘disloyaal’ moet zijn aan de (mogelijk erg eensgezinde) groep. Zelfs als er onbedoeld sterke groupthink heeft plaatsgevonden, wordt iedereen nu gedwongen een andere kant in te denken. Je moet immers de onderneming kapot-denken. Verder is het niet meer mogelijk te overmoedig te zijn en alle informatie die niet past bij de overmoed, en die de voorgenomen actie slecht zou doen uitvallen, opzij te zetten (‘confirmation bias’). Immers, je wordt gedwongen die informatie te zoeken die de onderneming sterk gaat schaden. Dat dwingt mensen sowieso ruimer te denken en allerlei cognitieve valkuilen zoals de

‘survivorship bias’ (alleen de succesvolle overlevende bedrijven, fondsen, projecten analyseren), ‘availability bias’ (meest eenvoudig beschikbare data gebruiken, vaak zelfs letterlijk beschikbaar in je eigen hoofd en eigen recente ervaring) te ontwijken. Als mensen een positieve affectie hebben bij een onderwerp schatten ze de risico’s vaak lager in dan wanneer ze die affectie niet hebben (affect heuristiek). Ook deze valkuil wordt weggenomen met de pre-mortem aanpak.

Een eerste reflex van veel mensen is om te zeggen dat deze aanpak altijd tot het falen van een strategie leidt (op papier) dus dat dit mensen vaak kan aanzetten om dan maar niet over te gaan tot actie. Het zou dus tot veel teveel onnodig risicomijdend gedrag leiden. Dat is echter in praktijk absoluut niet wat deze exercitie bewerkstelligt. Natuurlijk kan het gebeuren dat door deze oefening het bestuur alsnog besluit de voorgenomen actie af te blazen. Maar in dat geval is er informatie naar boven gekomen die mensen heeft doen beseffen dat het geheel aan effecten van een belangrijke strategische actie op de onderneming erger is dan men vooraf had ingeschat. En dan mag men de oefening en het afblazen van de strategische actie (overname, megaproject et cetera) alleen maar dankbaar zijn.

In een groot deel van de gevallen zal de exercitie echter iets veel waardevollers tot stand brengen. Door het goed nadenken over diverse mogelijke aaneenrijgingen van gebeurtenissen komt er een waterval aan consequenties in beeld. Van cultuur naar personeel naar IT naar reputatie naar rechtszaken et cetera. Dit geeft niet alleen een groot inzicht van hoe zaken met elkaar verbonden zijn en zelfs hoe schadelijke ‘feedbackloops’ kunnen ontstaan (cultuur-mismatch leidt tot personele uitstroom die de cultuur-mismatch weer versterkt et cetera). De combinatie van verbondenheid en feedbackloops leidt tot inzicht in de maximale schade die een onderneming kan oplopen. Dit levert vaak veel beter inzicht in de grote schade die door een cascade aan events kan ontstaan, de zogenaamde ‘escalation of harm’, dan wanneer geïsoleerd of statisch naar risico’s wordt gekeken.

Het echt waardevolle zit in het onderkennen hoe in iedere stap van het proces de risico’s gemitigeerd kunnen worden. Als je een proces – of meerdere processen – kunt bedenken waarin alle deelprocessen tezamen langzaam de onderneming naar de rand van faillissement brengen, dan maakt dat je veel creatiever om nu reeds de antwoorden te bedenken op de vraag hoe dit is te voorkomen. De onderstaande casus behandelt een concrete, fictieve pre-mortem aanpak.

#### **CASUS PRE MORTEM: FUSIE VERZEKERAARS**

De Nederlandse verzekeraar SURE zit ruim in het kapitaal en heeft een grote levensverzekeringsportefeuille. De Duitse verzekeraar SECURE draait veel nieuwe omzet maar door enorme groei heeft ze nu gebrek aan kapitaal. De brandnaam is erg goed en door de fusie zou er veel ruimte komen voor expansie van de business, want de vraag is overweldigend in SECURE’s Duitse markt. De besturen van beide verzekeraars zien enorme complementariteit in hun geografische klantenregio’s. Ook zien ze risicoreductie want SURE heeft veel langlevensrisico via annuïteiten en SECURE heeft veel overlijdensrisico (kortlevensrisico) verpakt in haar

producten (gestructureerde notes) aan retail-klienten. Berekeningen geven aan dat zelfs met prudente correlaties en andere risico-aanname er significante risicoreductie optreedt en daarmee het benodigde kapitaal met 30% kan afnemen.

Dus diversificatie in regio, het natuurlijk hedgen (tegen elkaar wegstrepen) van risico's en meer ruimte door lager kapitaalbeslag om te expanderen. Iedereen is zeer enthousiast en de fusie (die eigenlijk meer een overname is van SECURE door SURE, maar iedereen is er blij mee) gaat door. Alleen, vlak voor de definitieve beslissing wordt er een pre-mortem gehouden. De voorzitter van het bestuur vraagt iedereen op te schrijven waarom deze overname twee tot drie jaar vanaf nu een groot fiasco is geworden en SURE richting faillissement heeft gebracht.

De diverse leden van het bestuur besteden een uur, ieder individueel, aan het uitgebreid opschrijven van de serie aan gebeurtenissen, de reeks aan consequenties, die leiden tot de ondergang. Ook denken ze na over mitigerende acties om de consequenties van diverse gebeurtenissen te reduceren.

De bespreking van de mogelijke uitkomsten wordt op een groot whiteboard uitgewerkt. Ieder apart vertellen de leden hun verhaal en dit wordt door een externe breed in korte termen op het whiteboard uitgewerkt.

Er wordt gesproken over hoe de cultuur faalt zich te vermengen. De Duitse hiërarchische aanpak en de Nederlandse meritocratische aanpak botsen enorm. Dit is nogal een evidente uitkomst die velen hadden ingeschat. Relevant is dat dit volgens sommigen leidt tot het niet halen van schaalvoordelen in de systemen hetgeen deels gevolg is van en deels leidt tot verdere uitloop van het top-personeel dat in Nederland en in mindere mate in Duitsland al massaal wegloopt.

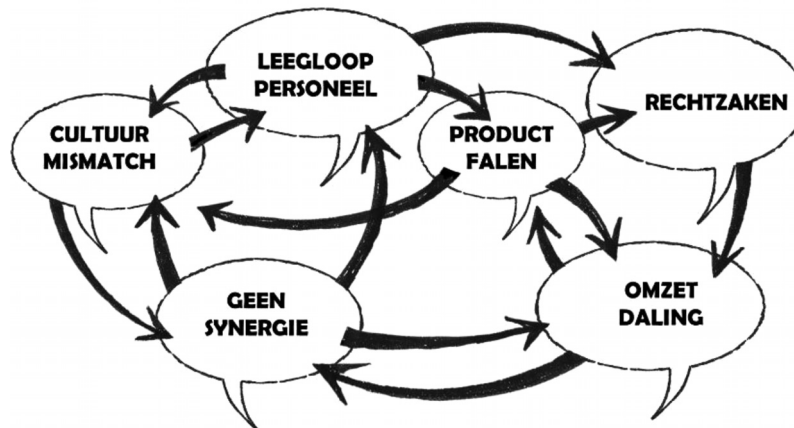
De uitloop van personeel veroorzaakt grote integratieproblemen met de IT-systemen en zorgt ervoor dat de oude systemen moeten blijven draaien en het nieuwe integrerende systeem ook draait zodat de IT-kosten toenemen in plaats van afnemen. Erger nog, de systemen leveren steeds meer administratieve fouten en daarmee ook verkeerde betalingen hetgeen tot rechtszaken en zware reputatieschade leidt omdat producten verkeerd geadmistreerd zijn. De toezichthouder gaat zich ermee bemoeien en de reputatie van de onderneming krijgt door meerdere openbare boetes een nog grotere deuk.

Tot overmaat van ramp blijkt dat de complexe gestructureerde notes tot rechtszaken hebben geleid omdat de klanten niet begrepen dat ze tot enorme verliezen konden leiden bij stijging van de levensverwachting, die ook daadwerkelijk plaatsvond. Uiteindelijk moet SECURE na een grote massaclaim accepteren dat ze de opbrengsten daarvan, dus de hedge voor de levensverzekeringen van SURE, niet kan innen.

Naast de kosten van de diverse claims loopt ook de business zelf enorme klappen op en de omzet loopt 20% terug. De verliezen zijn zeer groot door onder andere de grote aantallen claims, hoge IT-kosten, toegenomen waarde van de verplichtingen in de levensverzekeringspoot Nederland en lagere business. De kosten van funding nemen nu verder toe en de verliezen lopen zo ver op dat er uitstel van betaling wordt aangevraagd. De Duits-Nederlandse onderneming is een kleine drie jaar na de fusie failliet.

In de analyse van deze pre-mortem zijn twee zaken erg belangrijk: feedback loops en mitigerende acties.

- 1) Het gaat niet om de mogelijke tegenvallers zelf – die hebben mensen vaak wel (in milde vorm) op het netvlies – maar om de feedback-loops die ontstaan. De versterkende terugkoppeling van cultuur-mismatch en weglopend personeel naar uitblijven van schaalvoordelen en uitblijven van schaalvoordelen dat tot meer mismatch en personele uitloop leidt. Personele problemen zorgen weer voor een feedback-loop met meer IT-inefficiënties en verlies dat weer meer mensen doet opstappen. Het verlies zorgt weer voor hogere fundingkosten die weer tot meer verlies leiden. Het onderkennen van de feedbackloops en diverse tweede en derde orde gevolgen kan nuttig zijn voor het mitigeren van de risico's.



- 2) Een pre-mortem is niet bedoeld om voorgenomen acties zoals grote projecten of overnames te stoppen en doemdenken te introduceren. Het is bedoeld om te kijken waar de zwakke schakels zitten, de escalerende feedbackloops en hoe deze te doorbreken. Zo lijkt in de casus veel schade bij de cultuurmismatch te ontstaan. Mitigerende acties kunnen bijvoorbeeld zijn om een duidelijke gezamenlijke purpose en gedeelde waarden voor samenwerking voor de twee ondernemingen te formuleren bij aanvang (of zelfs om voor overname te kijken of dit wel kan) en deze grondig door te voeren. Dit om mensen te motiveren en de kans op clashen te reduceren. Ook in de zoektocht naar een post-fusiebestuur dient niet alleen gekeken te worden naar de beste leden voor ieder aandachtsgebied maar ook meegewogen te worden wat de invloed op de culturele verbondenheid binnen het bestuur zal zijn. Je kunt van tevoren kijken welke personeelsleden bij vertrek leiden tot de in de pre-mortem geïdentificeerde problemen zoals IT-integratie en productfalen. Het is daarbij handig om vooraf al een inventarisatie in de markt (en binnen de bedrijven) te doen voor goede kandidaten die als vervanging kunnen dienen. Ook kan overwogen

worden producten die reputatieschade kunnen opleveren proactief uit de roulatie te halen. Zo kunnen diverse facetten die gedurende de pre-mortem zijn gevonden tot mitigerende acties leiden.

## 6. Inbedding in de organisatie

Een organisatie kan tools hanteren om individuele biases en groepsdynamische biases te reduceren. Dit is cruciaal voor succesvolle governance. Het is juist een groep, meer nog dan het individu, die een organisatie zuiverder, consistent en los van cognitieve valkuilen kan laten denken. Dat betekent dat meer kennis van mensen naar boven wordt gehaald die bij een verkeerd proces over het hoofd wordt gezien, confirmerende hersenprocessen worden geneutraliseerd, overmoed onschadelijk wordt gemaakt en veel meer. De grote vraag is hoe dit te laten werken.

Een noodzakelijke voorwaarde is cultuur. Een cultuur van het begrijpen en waarderen van biases en van de enorme toegevoegde waarde van het wegnemen van individuele en groeps-biasen. Indien er een cultuur heerst van lacherigheid en ‘dit is soft en niet wetenschappelijk’ is de slagingskans om het proces goed te implementeren nul. Op termijn zal daarmee ook de slagingskans dat de onderneming overleeft sterk afnemen. Overigens is de vaak geuite opmerking over “niet-wetenschappelijk” gedreven door ambiguïteitsaversie: het is veel makkelijker om op basis van wat getallen gebaseerd op een model – ook al weet je dat de onderliggende aannamen fout zijn – te beslissen dan op basis van mentale processen veel bredere informatie van deelnemers naar boven te halen en dan te beslissen.

Natuurlijk is cultuur een noodzakelijke maar niet een voldoende voorwaarde voor effectief beslissingen nemen. Maar indien met name de RvC zich zeer bewust is van de relevantie van expliciete beslissingsprocessen met de juiste tools, kan ze dit via selectiebeleid, training en discussie met de RvB doorvoeren.

Het is daarbij nuttig om een aantal van de genoemde tools op te nemen in ‘principes van samenwerking’. Dit klinkt misschien overdreven maar het opschrijven in een soort handboek kan helpen het beslissingsproces consistent op hoog niveau te houden. Het eerder besproken beleggingsbedrijf Bridgewater heeft deze principes van samenwerking zelfs tot de dagelijkse procedure voor iedere medewerker gemaakt en diverse tools beschikbaar gesteld om dit goed te blijven hanteren. Dit gaat misschien wat ver, maar het is wel goed vanuit dit wat extreme (praktijk-) voorbeeld te denken: hoe nemen wij als groep beslissingen en weten we zeker dat we het maximale uit onze kennis en de kennis in onze omgeving halen?

Goed nadenken over de psychologie van beslissingen nemen in groepen is niet soft maar wetenschappelijk onderbouwde technologie om een bedrijf goed te besturen. Zonder die technologie doe je het bedrijf tekort en zet je zijn lange termijn voortbestaan op het spel.