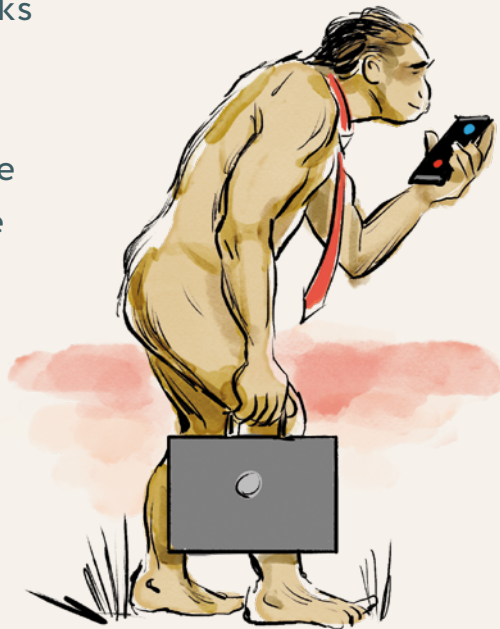


DE IRRATIONELE ORGANISATIE

Impact van biases
blootgelegd en benut

Cornell Vernooij
Maarten Hendriks
Judith Stuijt
Flore Louwers
Wouter ten Have
Steven ten Have



Boom

INHOUDSOPGAVE

1. De irrationele mens – ‘Onze blinde vlek’	6
2. Waarom dit boek – ‘Wij doen jouw wetenschappelijke huiswerk voor je’	24
3. STRATEGIE ‘Weg van heilige huisjes en taboes’	42
4. COMMUNICATIE ‘Praten is zilver, luisteren is goud’	62
5. RESULTATEN EN DATA ‘Zonder vertrouwen geen controle’	80
6. ORGANISATIE-INRICHTING ‘Richting geeft ruimte’	100
7. GEDRAG EN CULTUUR ‘Stop de cultuurbarbaren’	118
8. MENSEN EN MIDDELEN ‘Van brandhaard naar brandstof’	134
9. LEIDERSCHAP ‘Bias de baas’	148
10. WEERSTAND EN PARTICIPATIE ‘De enige constante is weerstand’	160
11. BESLUITVORMING ‘Regisseer je rebellie’	176
12. SAMENWERKING ‘Samen kom je verder’	192
13. De irrationele mens – ‘Onze blind vlek blootgelegd en benut’	204
BIJLAGEN:	
A. Overzicht biases	214
B. Bronnen	222
C. Over de auteurs	236

1

DE IRRATIONELE MENS

I 'Onze blinde vlek'

'We zijn blind voor onze blindheid. We hebben geen idee hoe weinig we eigenlijk weten. We zijn niet gemaakt om te weten hoe weinig we weten.'¹

- Daniel Kahneman

1.1 De oermens

Lang voordat de moderne beschaving ontstond, bewandelde de oermens al de aarde. De oermens heeft de fundamenten gelegd voor de complexe samenleving waarin we vandaag de dag leven. Antropologen onderzoeken al ruim honderd jaar hoe de oermens leefde. Dat deden ze bij de meest uiteenlopende en opmerkelijke stammen, toen en nu. Zo vond antropoloog David Linton een bijzondere volksstam die leefde op het noordelijk halfrond, de Rednalreden. Hij beschreef een aantal opvallende rituelen van deze stam die ons waardevolle lessen leren over ons als 'moderne' mens.

Rituelen van de Rednalreden

Naar David Linton - De Amerikaanse antropoloog, 2024

'Een van hun grootste helden is een oude wijze man met veel levenservaring. Hij is onsterfelijk en brengt jaarlijks een bezoek aan de stam. Waarom deze man als "held" wordt beschouwd is mij een raadsel. Het schijnt dat er in het verleden altijd kinderen verdwenen waren nadat hij was langs geweest, maar dat inmiddels elk stamlid gespaard blijft.

Ook houden de Rednalreden er de vreemdste eetgewoonten op na: een van hun meest geliefde delicatessen is een grote, donkergekleurde homp vlees, waar door middel van een zeer geavanceerde methode restanten van hun slacht in verwerkt worden. Als ik dit voedsel hier aan onze voedingsdeskundigen en diëtisten zou voorschotelen, zouden ze me ten strengste adviseren dit voedsel te mijden. Hoe kun je zoiets überhaupt eten?

En dan moet mijn meest bizarre ontdekking nog komen: hun winterse levensgevaarlijke stamactiviteit. Wanneer het vriest, legt een deel van de Rednalreden meer dan honderd kilometer af in de extreme kou. De Rednalreden vinden deze reis zelf erg heroïsch, maar ik vind het ronduit belachelijk. Een van de stamleden vertelde mij gisteren, dat het jaren terug zó ontzettend koud was dat vele Rednalreden er botbreuken, bevroren geslachtsdelen en afgevroren ledematen aan overhielden. Hoe verzinnen ze het?!



Je hebt nu gelezen over een paar rituelen van de Rednalreden. Welke gedachten zijn er bij je opgekomen? Wat vind je van hun grote stamheld, hun delicatessen, hun winterse stamactiviteit? En in hoeverre deel je de mening van Linton dat deze stam er 'bizarre rituelen' op na houdt? Lees nu het woord 'Rednalreden' van achter naar voren ...

Wellicht komen deze rituelen je nu bekender voor: Sinterklaas, de frikandel als populaire snack en de Elfstedentocht als oer-Nederlandse traditie. In eerste instantie dacht je waarschijnlijk dat de Rednalreden een primitieve geïsoleerde stam waren en bekeek je de rituelen ook vanuit dat perspectief. Toen we je bewust maakten dat het over de Nederlander ging – dus naar alle waarschijnlijkheid over jou – plaatste je deze rituelen in je eigen referentiekader.

We illustreren hiermee de *egocentric bias*: onze maar al te menselijke neiging de wereld vooral vanuit ons eigen perspectief te bezien (zie hoofdstuk 3, p. 47). Wat wij waarnemen, zien we door onze 'eigen' bril. Die waarneming kleurt onze eigen kennis en ervaringen.

Door toepassing van een andere bias, het *framing effect*, hebben we geprobeerd jouw egocentric bias uit te stellen. Het framing effect beschrijft onze neiging om beïnvloed te worden door de wijze waarop informatie wordt gepresenteerd (zie hoofdstuk 4, p. 74). Door woorden te gebruiken als 'stam' en 'antropoloog' en met vage formuleringen, hebben we geprobeerd jouw oordeel over de inhoud te veranderen. Wellicht hebben wij jouw mening over deze 'volksstam' kunnen beïnvloeden, door hen te schetsen als een bijzondere groep mensen die er de meest bizarre rituelen op na houdt. Hoe dan ook, met dit simpele voorbeeld willen we laten zien hoe makkelijk ons denken beïnvloed kan worden door biases.

De invloed van biases beperkt zich niet alleen tot geschreven boodschappen; biases beïnvloeden ook onze perceptie van cijfers en kleuren. Op de volgende pagina staat een figuur met een ogenschijnlijk simpele oplopende cijferreeks. Elk cijfer is anders weergegeven. Ergens staat een fout. De vraag is: kan jij de fout vinden?

3

STRATEGIE

I 'Weg van heilige huisjes en taboes'

3.1 De irrationele strategie

Doordachte strategieën zijn cruciaal bij het leiden van organisaties naar succes. Een goed doordachte en binnen de organisatie doorleefde strategie vormt een routekaart voor het bereiken van doelen, het bevorderen van groei en het waarborgen van het voortbestaan op lange termijn. Ondanks de beste intenties en inspanningen van hun leiders is het echter een spijtige realiteit dat organisaties in veel gevallen er niet in slagen om de gewenste doelen te behalen. Dit heeft mede te maken met de altijd veranderende omgeving waarin een organisatie zich bevindt. Het is belangrijk om tijdig in te spelen op de ontwikkelingen in jouw omgeving om als organisatie relevant te blijven. Michael Porter en Ronald Heifetz zijn auteurs die hier veel over hebben geschreven.

Uitgebreid onderzoek, waarbij over een periode van tien jaar 154 strategieën van grote organisaties zijn bestudeerd, liet zien dat ongeveer de helft van de organisaties er niet in slaagde hun strategische doelstellingen te bereiken.²⁴ Bovendien bleek ook dat tussen de 65 en 75% van de organisaties moeite had om hun strategie van papier af te krijgen. Het is daarom niet gek dat bestuurders en managers problemen ervaren met het realiseren van hun strategische doelstellingen.

Bij het verklaren hiervan wordt vaak gewezen naar onvoldoende en/of ontoereikende middelen, onduidelijke strategieën, inadequate prestatie-indicatoren, beperkte communicatie of ontoereikend en niet-betrokken leiderschap.²⁵ Al is de strategie inhoudelijk nog zo kloppend, als deze niet

op een betekenisvolle wijze wordt gecommuniceerd richting medewerkers, dan komt deze niet van de grond. En al is de strategie nog zo inspirerend, als leidinggevend niet in staat zijn deze uit te dragen en het juiste voorbeeldgedrag te laten zien, dan blijft de strategie een papieren werkelijkheid. Er moet dus aandacht zijn voor onder andere communicatie en leiderschap. Maar als we inzoomen, wat maakt het dan precies zo moeilijk om de strategie goed 'tussen de oren' te krijgen of leidinggevend in staat te stellen het goede voorbeeld te geven?

Strategievorming en de implementatie ervan lijken vanaf de buitenkant strakke rationele en planbare processen: je bedenkt een strategie, vervolgens communiceer je die aan je organisatie en ga je over tot uitvoering. Maar uiteindelijk is het aan mensen (met biases) binnen de organisatie om de strategie op te stellen en te realiseren. Er zijn boeken volgeschreven over hoe je dit proces vanuit een rationele benadering beter kunt inrichten. Tijdens dit proces worden wij in ons denken en handelen echter ook beïnvloed door allerlei factoren die lang niet altijd rationeel zijn. In dit hoofdstuk concretiseren we daarom de biases bij strategievorming en uitvoering: wat zijn de meest voorkomende en invloedrijke biases? En hoe kunnen we deze biases ondervangen of verzachten?

We starten met een illustratie van de werking van biases uit de dagelijkse praktijk van de (denkbeeldige) 'Supertoys' - CEO Sam Borreman.

3.2 Klim uit je ivoren toren!

De toren van Borreman

Sam Borreman (49 jaar, getrouwd en wonende in Rotterdam) is ruim dertig jaar werkzaam in de speelgoedbranche. Sinds vier maanden is Sam CEO van het succesvolle Nederlandse speelgoedbedrijf Supertoys. Voorheen heeft Sam jarenlang dezelfde functie bekleed bij een van de grootste concurrenten, 'Speelgoedland'. Toch besloot Sam het afgelopen jaar een nieuwe uitdaging aan te gaan en de overstap te maken.

Als nieuwe CEO wilde Sam naar eigen zeggen een 'frisse wind' door het bedrijf laten waaien, te beginnen met een herijkte strategische koers. En dus ging Sam samen met de directie aan de slag. De afgelopen weken heeft de directie uitgebreide strategische discussies gevoerd. Dat heeft geleid tot een eerste mijlpaal: een aangescherpte visie en missie, die vandaag met alle medewerkers gedeeld wordt. De strategie moet in het vervolg nog verder worden geconcretiseerd, maar de eerste stappen zijn gezet ...

Tijd: dinsdag 14 januari, 13:46

Locatie: hoofdkantoor 'Supertoys' (Rotterdam), in de bestuurskamer

'Klaar voor de bijeenkomst, Sam?' Mijn collega Charlie kijkt me belangstellend aan.

'Zeker!' antwoord ik. 'Volgens mij hebben we samen een aansprekende, inspirerende visie en missie uitgewerkt. Ik ben ervan overtuigd dat deze vanmiddag in de smaak zal vallen.'

'Ik ook,' bevestigt Charlie. 'Gelukkig zijn die brainstormsessies met de directie niet voor niets geweest! Succes met de presentatie straks, hoe laat trappen we af?'

'Om 16:00 in de grote zaal. We sluiten om 16:45 af met een borrel. Tot straks!'

Tijd: 16:42, richting het einde van de presentatie

'... En dus zijn wij als directieteam ervan overtuigd dat we met deze herijkte visie en missie een nieuwe strategische koers hebben ingezet. Daarmee stevenen we af op een veelbelovende toekomst voor ons prachtige bedrijf.

Ik dank jullie voor jullie aandacht. Zijn er nog vragen?’

In de ruimte is het zo stil dat je een speld kunt horen vallen. Sommige medewerkers wisselen in stilte blikken met elkaar, anderen kijken omlaag en schuiven ongemakkelijk met hun voeten.

‘Niemand? Nou, uhm, in dat geval ... stel ik voor dat we naar de borrel gaan. Nogmaals dank voor jullie aandacht.’

Medewerkers Gerard Jonker (afdeling HR) en Annemarie Egger (afdeling Finance) wisselen na afloop van de presentatie hun gedachten met elkaar uit. Ze zijn niet bepaald te spreken over de zojuist gepresenteerde visie en missie ...

Tijd: 16:50

Locatie: de grote zaal, aan de bar

‘Ongelooflijk ... snap jij dit nou? Hoe hebben ze dit nu weer kunnen bedenken?!’

‘Ik zou het niet weten. Ik bedoel: “*We streven naar inspiratie en innovatie voor jong en oud!*” “*Wij willen het spelen van de toekomst uitvinden!*” Wat wil dat überhaupt zeggen? Van dit soort terminologie gaan mijn nekharen dus recht overeind staan! Weten ze zelf wel wat het betekent en welke financiële consequenties dit gaat hebben?’

‘Ja, wat een betekenisloze woorden, als je het mij vraagt. Typisch weer hoor, de directie sluit zich even op in haar “ivoren torentje” om een nieuwe visie en missie op te stellen, waar de rest van de organisatie vervolgens totaal geen boodschap aan heeft ... En wij worden ermee geconfronteerd! En dan mag ik er zeker voor gaan zorgen dat we voldoende mensen weten te vinden om “het spelen van de toekomst uit te vinden”. Het is nu al onmogelijk om mensen aan te trekken! Het is hier echt wel andere koek dan in de Japanse markt.’



Op de illustratie zie je het directieteam van Supertoys. Had jij verwacht dat Sam Borreman een vrouw was? Waarschijnlijk niet. Wij hebben geprobeerd jou op het verkeerde been te zetten door genderneutrale namen en verwijzingen te gebruiken (framing effect). Maar grote kans dat jij je Sam hebt voorgesteld als een man, omdat nog steeds de meerderheid van de bestuurders uit mannen bestaat. Dit laat maar weer eens zien hoe makkelijk ons denken beïnvloed kan worden door onze aannames en vooroordelen. Zoals het verhaal van Borreman illustreert, maken wij het weleens mee dat bestuurders geneigd zijn om strategie in hun bestuurskamer of met hun directieteam te maken, waarbij vooral geleund wordt op eigen ervaringen, kennis en expertise. Dit is niet per se verkeerd: bestuurders en directeuren met jarenlange praktijkervaring, die al meerdere strategievormingsprocessen hebben doorlopen, hebben daar waardevolle lessen opgedaan die zij elders in de praktijk kunnen brengen. Het lijkt niet alleen logisch deze inzichten mee te nemen naar volgende situaties, het is zelfs aan te raden. Dit wordt echter disfunctioneel wanneer men andere perspectieven uit het oog verliest. Dan kan het namelijk leiden tot tunnelvisie. En daar wordt de strategie niet bepaald beter van.

Dat bestuurders geneigd zijn te leunen op eigen kennis en expertise en daarbij andere perspectieven uit het oog verliezen, komt ook naar voren in onderstaande uitspraak van een bestuurder die wij voor dit boek hebben geïnterviewd. Deze bestuurder geeft leiding aan een stichting die zich inzet voor jongerenwelzijn.

‘Ons directieteam denkt bij zo’n beetje alles wat op ons afkomt: kom maar op, dit kunnen wij wel! Als we strategisch advies krijgen van een externe partij, dan denk ik zelf ook snel: “Jij kent de complexiteit van onze organisatie veel minder goed dan wijzelf, dus waarom hebben we jou nodig?”’

Bij deze bestuurder lijken twee biases aan de orde te zijn: de neiging te redeneren vanuit eigen perspectief (egocentric bias) en de neiging eigen kennis en expertise te overschatten (overconfidence effect).

Egocentric bias (+): wat houdt deze bias in en wat zegt de wetenschap?

We zijn geneigd de wereld vanuit ons eigen perspectief te beschouwen. Als gevolg daarvan gaan we er vaak – onterecht! – van uit dat anderen ons perspectief delen en projecteren we ons eigen perspectief op dat van anderen (egocentric bias).

Uit onderzoek naar de Amerikaanse presidentsverkiezingen van 2008 bleek bijvoorbeeld dat kiezers die een voorkeur hadden voor Barack Obama, gemiddeld genomen voorspelden dat hij 65% kans maakte om te winnen. Kiezers die daarentegen stemden op John McCain, zagen hém als meest waarschijnlijke winnaar (met zo’n 60% kans op de winst versus 40% voor Obama). Kiezers gingen er dus ten onrechte van uit dat hun landgenoten hun politieke voorkeur zouden delen.²⁶

Overconfidence effect (+): wat houdt deze bias in en wat zegt de wetenschap?

Daarnaast zijn we geneigd onszelf te overschatten (overconfidence effect). Onze vaardigheden, capaciteiten, kennis en expertise: we schatten die vaak *nét* wat beter in dan ze daadwerkelijk zijn. Dit wordt ook wel het *better than average effect* genoemd.

Een van de bekendste wetenschappelijke bevindingen in het licht van het overconfidence effect komt uit de jaren tachtig. Onderzoek toonde aan dat zeker 93% van de Amerikanen zichzelf als betere autobestuurders zag dan de gemiddelde Amerikaan.²⁷ Dit is natuurlijk onmogelijk, want slechts ongeveer 50% van de mensen kan beter zijn dan het gemiddelde.

In algemene zin vormen deze biases een risico voor de samenwerking binnen teams: dikwijls óverschatten we onze eigen bijdrage aan groepsprestaties en ónderschatten we die van anderen.²⁸ Deze onjuiste aannames kunnen leiden tot misverstanden en conflicten.

Specifiek voor strategievorming geldt dat te veel leunen op ons eigen perspectief ertoe leidt dat we minder afgewogen beslissingen nemen. Het is dan ook belangrijk de juiste mensen op het juiste moment gericht te betrekken bij het strategievormingsproces. Dat moeten niet alleen de *usual suspects* zijn – zoals de raad van bestuur of managers – maar ook mensen uit de praktijk die veel klantcontacten hebben en bij innovatie zijn betrokken. Dit brengt belangrijke voordelen met zich mee: de aanwezige kennis en creativiteit worden ten volle benut en het betrekken van juist deze mensen draagt bij aan draagvlak en commitment in de hele organisatie. Ook kan het helpen om externe expertise te betrekken. Dat kunnen klanten of leveranciers zijn, maar ook andere externe partijen die in staat zijn de organisatie een spiegel voor te houden en kritische vragen te stellen. Bovenal moeten bestuurders en managers zich bewust zijn van hun neiging zichzelf te overschatten. Er is uiteraard niets mis met een gezonde dosis vertrouwen in jezelf en je eigen vaardigheden, kennis en expertise. Het wordt pas problematisch als je hierdoor geen andere perspectieven meer toelaat. Uit onderzoek blijkt dat simpelweg aandacht hebben voor andere perspectieven in een dergelijk proces al kan helpen om deze biases te verminderen.²⁹

BIJLAGE C.

Over de auteurs



Cornell Vernooij is organisatieadviseur en geeft leiding aan het meerjarige onderzoek naar biases in organisaties en verandering. Hij behaalde zijn master Arbeids- & organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht en master Business Administration aan de Universiteit van Amsterdam. Hij is sinds 2015 werkzaam bij TEN HAVE Change Management.



Maarten Hendriks is organisatieadviseur en werkt aan zijn proefschrift over corporate governance. Hij behaalde zijn master Arbeids- & organisatiepsychologie en zijn master Ondernemingsrecht aan de Universiteit Utrecht. Hij is sinds 2020 werkzaam bij TEN HAVE Change Management.



Judith Stuijt is organisatieadviseur. Zij behaalde haar master Arbeids- & organisatiepsychologie aan de Universiteit Utrecht en is sinds 2019 werkzaam bij TEN HAVE Change Management.



Flore Louwers is organisatieadviseur. Zij behaalde haar master Cultuur, Organisatie en Management aan de Vrije Universiteit Amsterdam en is sinds 2022 werkzaam bij TEN HAVE Change Management



Wouter ten Have is organisatieadviseur en hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds de oprichting in 2004 is hij partner van TEN HAVE Change Management. Na afronding van zijn studie Economie aan de Vrije Universiteit Amsterdam trad Wouter in dienst bij Berenschot, waar hij meerdere functies vervulde en als laatste de functie van lid van de groepsdirectie. Wouter is tevens actief als toezichthouder. Hij is lid van de Raad van Toezicht van de Nederlandse Hartstichting en van Vilans



Steven ten Have is organisatieadviseur en sinds 2004 hoogleraar Strategie & Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds de oprichting in 2004 is hij partner van TEN HAVE Change Management. Na afronding van zijn studies Rechten en Psychologie aan de Universiteit Utrecht en Bedrijfskunde aan Nyenrode, promoveerde hij in de Technische bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. Hij was onder meer vicevoorzitter van de groepsdirectie en voorzitter van de OR bij Berenschot. Steven is tevens actief als toezichthouder. Hij is voorzitter van de Raad van Commissarissen van de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht van het St. Antonius Ziekenhuis. Daarnaast was Steven tien jaar voorzitter van het Center for Evidence-Based Management en is nu lid van de Supervisory Board. Hij is tevens raad in de Ondernemingskamer van het Gerechtshof Amsterdam.

‘We zijn lang niet zo rationeel als we allemaal denken.’

– Daniel Kahneman

Hoewel we het maar al te graag ontkennen, worden wij allemaal in ons denken en gedrag beïnvloed door biases, ofwel systematische, irrationele denkpatronen. Toch blijven zulke vertekeningen in ons denken binnen teams en organisaties vaak onderbelicht. Een gemiste kans voor iedereen die betere besluiten wil nemen én organisaties wil laten excelleren.

De irrationele organisatie is het resultaat van een diepgaande analyse van duizenden wetenschappelijke artikelen en veertig interviews met topbestuurders. Al deze bestuurders erkennen het belang van het beter begrijpen van onze eigen irrationele denkpatronen. Maar: hoe doe je dat?

Dit boek biedt wetenschappelijke inzichten én praktische handvatten voor bestuurders, managers, adviseurs en voor iedereen die werkt binnen een team of organisatie. Het omarmt dat biases het gevolg zijn van de evolutie en hanteert een positieve waarderende benadering.

Laat je verbazen, verwonderen en inspireren door de praktijkverhalen en bevindingen uit onderzoek langs belangrijke organisatie- en veranderkundige thema's zoals strategie, communicatie, cultuur en leiderschap. Ontdek hoe je biases kunt herkennen, er bewust(er) mee kunt omgaan en ze voor je kunt laten werken.

‘Als leider van een snelgroeiend bedrijf heb ik gemerkt dat het omgaan met biases en irrationaliteit cruciaal is voor het behalen van succes.’

– Bestuurder technologieconcern

‘Dit boek biedt zowel een wetenschappelijk fundament als praktische inzichten en is daarmee een eyeopener voor zowel leiders als teamleden.’

– Bestuurder zorginstelling



9 789024 464975

boom.nl
boommanagement.nl