



Checklist blinde vlekken

Blinde vlekken komen vaker voor dan wenselijk in oordeels- en besluitvormingsprocessen. Denk daarbij aan Vestia, WSG, maar ook aan tal van ontsporingen in het bedrijfsleven en bij de overheid. In een toezichthoudende rol is oordeelsvorming en besluitvorming een kerntaak. Zowel bij interne als externe toezichthouders en publieke en private organisaties. Er worden veel eisen gesteld aan toezichthouders met betrekking tot onafhankelijkheid, objectiviteit, deskundigheid, kennis en integriteit. Toch faalt het toezicht als commissarissen risico's onderschatten van die organisaties waar zij toezicht op houden. Ook hebben zij te maken met informatieasymmetrie. Hierdoor staan zij vaker op achterstand van bestuurder en MT, waardoor regelmatig te snel een oordeel wordt geveld. Psychologische processen spelen daarbij onbewust een rol. Door verkeerde aannames kunnen toezichthouders en bestuurders denken dat zij het juiste besluit nemen en onbewust signalen negeren die het tegendeel zouden kunnen aantonen. Hoe meer een team bij het voorwerk betrokken is geweest, hoe meer de kans bestaat dat zij al dan niet onbewust hun eigen blinde vlekken negeren. Juist voor een RvC is het belangrijk om blinde vlekken tijdig te signaleren om waar nodig voldoende tegenspraak

Drs. Brigitte van Leijenhorst, januari 2019

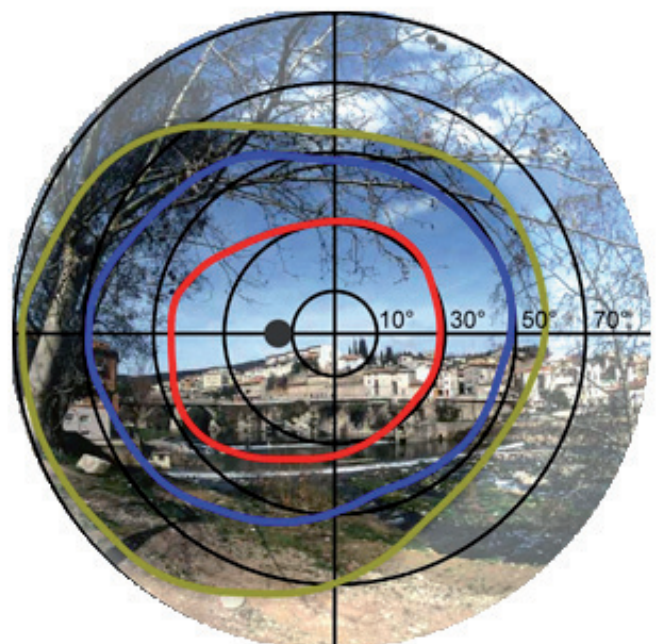
te kunnen bieden. Deze checklist kan gebruikt worden bij strategische beslissingen. Dit geldt niet alleen voor de RvC maar ook voor het team dat het strategische besluit heeft voorbereid en de aanbevelingen heeft opgesteld.

De checklist kan worden gebruikt als hulpmiddel om tijdig psychologische mechanismen en blinde vlekken op te sporen voordat het uiteindelijke besluit wordt goedgekeurd.

Essentieel voor een effectieve kwaliteitscheck is dat je de gehele checklist doorneemt.

Weersta de neiging om bepaalde vragen over te slaan!

*(*Bron: Before you make that big decision, Harvard Business Review, June 2011, Kahneman, Lovello en Sibony)*





<i>Vorbereidende vragen</i>		
1. Check op de bias van het eigen belang	Is er een reden om te vermoeden dat er fouten zitten in de aanbevelingen voortvloeiend uit eigen belang van team/bestuur	Controleer het voorstel op eigen voordeel (financieel, positie of macht)
2. Check op de emotionele bias	Is het team verliefd geworden op zijn eigen voorstel? Te euforisch? Te bang?	Bevraag goed door bij euforie en bij angst
3. Check op het groepsdenken	Waren er afwijkende meningen in het team? Wat is daarmee gebeurd?	Vraag om afwijkende zienswijzen (discreet). Durven mensen te vragen en hun mening te zeggen?





Uitdagingsvragen		
4. Check op de herkenningsbias	Is de keuze beïnvloed door een te weinig relevante analogie met eerder succes (fuseren = top)	Vraag om meer analoge situaties en analyseer in hoeverre deze op de huidige vraag / situatie lijken.
5. Check op de bevestigingsbias	Zijn er geloofwaardige alternatieven in overweging genomen? Advocaat van de duivel?	Vraag meer opties en bevestig de andere kant (positief en negatief voorkom kokers)
6. Check op de beschikbaarheidsbias (info)	Waar komt informatie vandaan? Welke info zou je willen hebben als je dit besluit over een jaar weer zou moeten nemen. Kun je aan die info komen?	Gebruik verschillende kaders, financieel, kwaliteit, betaalbaarheid, duurzaamheid...
7. Check op de ankerheuristiek	Waar komen de cijfers vandaan? Kan het zijn dat er een anker wordt gebruikt voor eigen belang? (10.000 woningen = goed / fusie)	Heranker met cijfers uit andere modellen of benchmarks en vraag om nieuwe analyse.
8. Check op het Halo effect	Is focus op een persoon die succesvol is op een bepaald gebied even succesvol zal zijn in andere situatie (kleine organisatie vs. grote organisatie / controle versus pionier)?	Elimineer verkeerde conclusies en onderzoek of test op persoonlijkheid en vaardigheden.
9. Check op de historische kosten en hechting	Is het bestuur/MT verliefd geworden op het eigen voorstel?	Gebruik verschillende kaders, financieel, kwaliteit, betaalbaarheid, duurzaamheid...

Evaluatievragen		
10. Check op teveel zelfvertrouwen en onderschatting planning	Is het voorstel te optimistisch? Te actiegericht?	Vraag goed door. Is er een concrete planning gemaakt?
11. Check op verliesaversie	Is het voorstel te voorzichtig / te angstig? Of gaan we te lang door?	Bepaal risicoprofiel / evalueer tussentijds.
12. Check op onachtzaamheid voor ontsporing(en)	Is het 'worst-case' scenario bekeken?	Maak een 'pré mortum analyse': Wat kan er helemaal mis gaan.. en wat is oplossing.