

Valkuilen in oordeelsvorming

Diversiteit: van zorg naar zegen.

Bert van der Zaag en Peter Razenberg

Diversiteit aan ervaring en achtergrond staat steeds meer in de belangstelling als het gaat om de samenstelling van een Raad van Toezicht. Uit de onderzoeken hiernaar blijkt dat diversiteit zich dan vooral richt op aanvullende ervaring en inhoudelijke kennis. Daarnaast zijn er signalen dat een sterkere vertegenwoordiging van vrouwen in de Raad wenselijk is.

In dit artikel richten we er de aandacht op dat een meer diverse samenstelling van een Raad van Toezicht alleen dan toegevoegde waarde heeft als de leden van die Raad op een optimale wijze gebruik kunnen maken van die diversiteit. We zullen laten zien dat optimaal gebruik maken van diversiteit binnen de Raad een aantal valkuilen in oordeelsvorming kan voorkomen. Daartoe besteden we in de eerste plaats aandacht aan een tweetal valkuilen die in uw oordeelsvorming voor kunnen komen. Daarna laten we zien hoe diversiteit daar tegenwicht aan kan bieden.

Ervaring als valkuil

Het mag misschien raar klinken, maar oordeelsvorming gebaseerd op ervaring kan onderhevig zijn aan valkuilen. Is ervaring niet alleen maar een groot goed? Het antwoord is helaas nee. Om dit te illustreren willen we u vragen deel te nemen aan het volgende gedachtenexperiment:

Stel, u hebt een buurmeisje: Suzanne. Zij is inmiddels 31 jaar en u hebt haar in het verleden leren kennen als een enthousiaste, energieke jongedame. Iemand met duidelijke standpunten en ideeën. U herinnert zich nog behoorlijk stevige discussies tijdens haar VWO tijd. Discussies over het milieu, zoals over de nadelen van het autogebruik en de voordelen van openbaar vervoer.

Het wekte dan ook geen verbazing dat ze na haar middelbare schooltijd in Wageningen ontwikkelingsbiologie ging studeren. Als bijvak koos ze bestuurskunde. Ook in deze tijd hebt u haar verder leren kennen als gedreven. Tijdens verjaardagsfeestjes waarbij stevast de burens ook uitgenodigd worden, bleek in discussies dat ze zich erg druk maakte over de klimaatverandering in relatie tot de opwarming van de aarde.

De laatste keer dat u haar sprak was op haar afstudeerfeestje. Ze vertelde daar dat ze al een tijd druk aan het solliciteren was, maar dat ze nog geen baan had gevonden. Zoals dat soms gaat, heeft u daarna een tijdlang niets meer over haar vernomen. U krijgt de volgende vraag voorgelegd. Wat denkt dat er van Suzanne geworden is: Directiesecretaresse, of directiesecretaresse en actief in de milieubeweging.

Als het u vergaat zoals de meesten die dit probleem krijgen voorgelegd is de kans heel groot dat u de laatstgenoemde optie kiest. Tenminste, in trainingen die we over dit onderwerp geven doet gemiddeld 80% van de deelnemers dit. Dat lijkt ook aannemelijk. Suzanne heeft al jaren lang een duidelijke belangstelling voor milieuvraagstukken. Ook is het goed voorstelbaar dat na een studie ontwikkelingsbiologie een baan als directie secretaresse, haar in dit opzicht niet een volledige bevrediging geeft. Om dit te compenseren is ze nog actiever geworden in de milieubeweging. Hoe aannemelijk dit ook klinkt, het is niet het juiste antwoord. Het juiste antwoord is de eerste optie uitgaande van de regels van de waarschijnlijkheid. Waarom kunnen we dat zo stellig aangeven? Zijn dit niet veel meer vraagstukken waar niet één goed antwoord op te geven valt? Wel, de kans dat 1 ding het geval is, is altijd groter, dan de kans dat 1 ding het geval is en nog iets anders. Voorstelbaar is dat dit argument u niet direct overtuigt. Op dat moment is uw ervaring, in dit geval uw ervaring met Suzanne, een valkuil geworden.

We leggen eenzelfde kans-probleem op een andere manier aan u voor:

Stel dat u een lot koopt. Wat is het meest waarschijnlijk, dat u er één prijs mee wint of twee prijzen. In dit geval zal het direct duidelijk zijn dat de kans op de eerste optie natuurlijk groter is. Als u die eerste optie in het Suzanne verhaal niet gekozen hebt, dan komt dat waarschijnlijk door de aannemelijke elementen in het ervaringsverhaal van Suzanne.

Heuristieken: wat zijn dat?

In de literatuur heet de hier voor beschreven valkuil de representatieheuristiek. Heuristieken (herkent u de stam Eureka?) zijn grotendeels onbewuste denkrouines, waarmee we ons snel een beeld en een oordeel kunnen vormen over een situatie. In dat opzicht hebben heuristieken dus duidelijk een nuttige functie. Zonder het gebruik van heuristieken zou ons denken moeizaam, erg inspannend worden. Echter, heuristieken kunnen ook een valkuil vormen, zoals in het Suzanne verhaal. We omschrijven de representatieheuristiek als volgt: We laten ons vaak eerder overtuigen door een representatie van een probleem in de vorm van een aannemelijk verhaal (in dit geval een ervaringsverhaal) dan door de onderliggende feiten en kansen. Door onze ervaring zijn we gemakkelijk in staat om verschillende aspecten aan een probleem te onderscheiden, aspecten die ons als heel realistisch voor kunnen komen. We zijn er ons dan echter te weinig van bewust dat de kans op het daadwerkelijk optreden van deze verschillende aspecten juist kleiner wordt.

Het vervelende is dat heuristieken geen waarschuwingssignaal afgeven wanneer ze ons in de gevarezone brengen. Dat is ook het geval bij een tweede valkuil in oordeelsvorming die we tegenkomen bij het gebruik van onze ervaring. Dat is de zogenaamde beschikbaarheidsbias. De beschikbaarheidsbias levert een verklaring voor het punt dat, terwijl de veiligheidsstatistieken van de politie een stijgende lijn vertonen, het veiligheidsgevoel van de meeste mensen juist een dalende lijn vertoont.

Dit komt omdat de media eigenlijk alleen maar aandacht besteden aan nieuwsfeiten die een inbreuk doen op het gevoel van veiligheid. Omdat mensen in de media veel meer informatie opdoen over onveilige voorvallen dan over veilige, neemt het gevoel van onveiligheid toe, in weerwil van de feitelijke gegevens.

De beschikbaarheidsbias geeft aan dat, daar waar we de meeste informatie over hebben en/of de informatie het gemakkelijkst beschikbaar is, de oordeelsvorming over een kwestie bepaalt. Zo gezien kan ook onze ervaring onderwerp worden van de beschikbaarheidsbias. Onze eigen ervaring is uitgebreider en veel meer direct beschikbaar dan de ervaring van anderen, die we altijd uit de mate waarin ze deze communiceren moeten destilleren. Daardoor neigen we ertoe het belang en de impact van onze eigen ervaring te overschatten vergeleken met die van een ander. Ook als die ervaring tot verkeerde conclusies leidt zoals in het geval van Suzanne. Daarnaast kan de beschikbaarheidsbias ervoor zorgen dat we ons te snel een oordeel vormen over een situatie, terwijl iemand die daar minder ervaring mee heeft juist meer tussenstappen inbouwt.

Ervaring als toegevoegde waarde

Natuurlijk is onze boodschap niet dat ervaring maar een marginale rol zou moeten spelen in de oordeelsvorming. Integendeel, ervaring heeft meestal een duidelijk toegevoegde waarde in de oordeelsvorming over de veelheid aan kwesties waar een Raad van Toezicht mee kan worden geconfronteerd. Dit is met name in die situaties waar de context overeenkomsten heeft met de eigen ervaring van toepassing.

Omdat heuristieken echter geen waarschuwingssignaal hebben, wordt diversiteit belangrijk. Juist het oordeel van een ander, die niet uw ervaring heeft kan een indicatie geven of uw ervaringsverhaal de verkeerde kant op dreigt te gaan.

Diversiteit in de Raad: hoe optimaal te benutten?

We willen u drie tips geven hoe diversiteit binnen de Raad valkuilen in oordeelsvorming op basis van de genoemde heuristieken zo veel mogelijk kan voorkomen.

Allereerst, als u ieders ervaring inventariseert, of als u op zoek bent naar aanvullende ervaring, focus dan niet alleen op de inhoudelijke aspecten van die ervaring, maar ook op de context waarbinnen die ervaring is opgedaan. Is dat in een beleidsrijke, of juist in een beleidsarme context geweest, in een veranderingsrijke of juist een stagnerende context en vult u de lijst zelf maar aan.

Een tweede concreet voorstel om met behulp van diversiteit de valkuil van een heuristiek te voorkomen is het volgende:

Vaak is het zo dat als er in de Raad een onderwerp ter tafel komt waar een lid de meeste ervaring op heeft, deze begint met de behandeling. Als er bijvoorbeeld een financieel onderwerp op de agenda staat, dan zal meestal de financieel deskundige als eerste het woord nemen.

Onze suggestie is om juist degene die het minste ervaring heeft met dit financiële onderwerp te vragen met een beeld en oordeel te komen over de onderhavige kwestie. Aan de meest ervarene vervolgens de taak deze informatie goed te wegen in licht van de eigen ervaring. Dit is overigens een aanpak die ook in het raadkameroverleg binnen rechtbanken gebruikelijk is. Daar is het de gewoonte dat na de zitting, in raadkamer eerst de 'jongste' rechter (jong, in termen van ervaring) haar of zijn oordeel geeft over de zaak. In deze context vaak met als uitgangspunt dat zodoende het oordeel van de minst ervarene in ieder geval gehoord wordt. Echter ook in het licht van het voorkomen van de valkuilen van heuristieken is deze aanpak een goed idee.

We willen er echter wel voor waarschuwen dat deze tip geen ritueel dansje moet worden: Even Piet zijn verhaal laten vertellen en verder 'business as usual'. De stap is bedoeld om zowel de meest als de minst ervarene uit de 'comfortzone' te halen. Voor de minst ervarene de uitdaging om toch als eerste met een beeld te komen van wat er aan de hand is. Gebaseerd op de eigen niet financiële ervaring.

Dat is aanvankelijk misschien wat ongemakkelijk. Zeker als er binnen de Raad een sfeer heerst van 'Schoenmaker hou je bij je leest'. Ook voor de meest ervarene is het een uitdaging om de behartenswaardige elementen uit het betoog van de ander tot zich door te laten dringen. Daarmee wellicht de eigen ervaring wat te relativiseren. Dat is voor de een gemakkelijker dan voor de ander.

Het is dan ook belangrijk, en dit is de derde tip, om zichzelf en de anderen in dit opzicht bijvoorbeeld middels een proces van (gedeelde) zelfreflectie beter te leren kennen. Er is veel onderzoek beschikbaar dat aangeeft dat zelfreflectie de kwaliteit van besluitvorming verbetert.

Geheel in lijn met de boodschap die de oude Grieken tegenkwamen als ze het orakel van Delphi wilden raadplegen over belangrijke kwesties. Ze gingen dan een poort door met als opschrift: 'Ken U Zelve'. Een boodschap die nog niets aan actualiteit heeft ingeboet. De Franse filosoof Luc Ferry merkt hierover op dat dit niet gezien moet worden als een uitnodiging tot diepgaande introspectie, maar meer als een kennen van je plaats binnen de gemeenschap. Zo bedoelen ook wij het 'Ken U zelf' binnen de Raad. Het ontwikkelen van een gedeeld zicht op de aanwezige persoonlijke kwaliteiten zal helpen om de valkuilen van de eerder beschreven heuristieken te vermijden en optimaal gebruik maken van de diversiteit aan ervaring binnen de Raad.

De auteurs hebben een methode ontwikkeld waarmee deze zelfreflectie over de persoonlijke kwaliteiten op een gestructureerde manier kan plaatsvinden.

Drs. Bert van der Zaag is psycholoog en heeft ervaring als manager in justitiële inrichtingen en als trainer-coach. Tevens auteur van: "Wie denk je dat je bent?" over professionele zelfreflectie.

Meer informatie en contact via www.tauresources.nl

Dr. Peter Razenberg is coach en adviseur en heeft ervaring als internist, toezichthouder en eindverantwoordelijk bestuurder in diverse sectoren van de zorg. Meer informatie en contact via www.alm-executive.nl en info@alm-executive.nl