

Waarom we als weldenkende mensen toch geneigd zijn domme of slechte beslissingen te nemen. Tijd maken om voor jezelf te denken!



Nieuwsflits 62 september 2016

Gert Anbeek, Esmiralda Borgt, Ron van Eijk, Patrick Lybaert, Bert Muetstege,
Gerard Schoemaker, Harry de Weerd.

Kopiëren en vrijelijk gebruiken vinden wij prima, netjes met bronvermelding graag.



Hoe kan dat nou toch, denk je dan. Dat we dat met elkaar niet gezien hebben, dat we ons zo hebben laten meeslepen

Heb jij je ook verwonderd over Brexit: aanvankelijk begonnen als signaal van onvrede, een vrijwel fact free campagne die verdere onvrede aanwakkerde, en dan ... zelf grote aantallen “voor Brexit”-stemmers hebben ineens spijt zodra de onderliggende realiteit duidelijk wordt. Vreem toch? Je denken wordt “gekaderd”. “Framing” noemen politici dat.

Of ...kennen jullie dat, dat een project uit de hand loopt en je achteraf denkt het kon ook niet anders, de signalen waren er wel. Of dat je zomaar mee ging in een gedachte of oordeel waarvan je later denkt er klopt niks van.

Er is een aantal redenen waarom het ons weldenkende mensen toch overkomt: ‘cognitive biases’ met een deftig woord. Daar gaan we in deze nieuwsbrief in detail op in, omdat het je helpt om het te onderkennen en mogelijk daarna te voorkomen.

Er zijn 2 hoofdredenen voor trage of incomplete besluitvorming:

1. Onvoldoende ‘sense of urgency’ leidend tot onvoldoende motivatie en scherpzinnigheid om ons ergens echt in te verdiepen. Dan neemt “gemak” de overhand en hebben we de neiging om te wachten, het nog eens aan te zien om vervolgens afgeleid te zijn door nieuwe prikkels en andere onderwerpen. Weg goed plan, weg goed idee, weg goede besluitvorming.

2. Cognitieve biases¹ die ons onbewust op het verkeerde spoor zetten en dan houden, zowel individueel als in groepen. Hieronder geven we een overzicht van bekende dwaalsporen. Heel herkenbaar en als je weet hoe bij te sturen is dat vervolgens heel bruikbaar in jouw team, op jouw afdeling, in jouw MT.

Dwaalsporen in ons brein.

Action-Orientation

Excessive optimism: in ons denken zijn we vaak te optimistisch over de haalbaarheid.

Overconfidence: we hebben de neiging ons kunnen te overschatten evenals onze invloed op de omstandigheden.

Hypothetical bias: door aannames uit behoefte aan proberen of uit boosheid het gevoel krijgen dat jouw voorstel voor een besluit eerder “een spel” is in plaats van realiteit met onderbouwde feiten. Het afgeven van “een hypothetisch signaal dat goed voelt”.

Perceiving-and-Judging

Confirmation: we maken “bewijs” groter als dat past bij onze voorkeursuitkomst.

Anchoring: we hebben de neiging onze beslissing te verankeren met ons eerste gevoel en verminderen dan snel het aantal alternatieven. Nader onderzoek naar feiten doen we niet.

Groupthink: we streven in groepen naar consensus en gaan mee met de dominante mening in de groep, vaak door één of enkelen bepaald. Sociaal wenselijk gedrag.

Ego: we toetsen de beslissing op “what’s in it for me” i.p.v. hoe zullen anderen geraakt worden door dit besluit en wat betekent dat? Gaan de anderen meedoen, tegenstribbelen, angstig worden of ... weet ik ze te boeien met mijn idee door het een idee “van ons” te maken?

¹ Bron: HBR, Leaders as decision architects, John Beshears, Francesca Gino, may 2015

Framing

Loss aversion: verlies doet meer pijn dan 't plezier van winst (2,5:1) dus zijn we vaak als eerte reactie erop uit om verlies te voorkomen. Zeker wanneer er sprake is van verlies op korte termijn en de winst pas op langere termijn bereikbaar is.

Sunk cost: we hebben meer aandacht voor huidig of zelfs historisch verlies of kosten dan voor toekomstige mogelijke opbrengsten.

Escalation of commitment: we blijven investeren in de gekozen route en voegen gemakkelijk nieuwe investeringen toe, omdat we al zoveel geïnvesteerd hebben (zie sunk cost)

Controllability bias: we overschatten de mate waarin we de uitkomsten kunnen sturen en het proces zullen kunnen beheersen dan veelal de werkelijkheid is, leidend tot misrekening van risico's van de genomen acties.

Stability

Status Quo: mensen prefereren het behoudt van de bestaande situatie vaak boven de vernieuwing, dus wachten ze liever met beslissen over een voorstel dat verandering in kan houden.

Present Bias: we vinden het prettiger om snel resultaten te hebben dan op lange termijn grotere opbrengsten te behalen.

Waarom zijn we dan kennelijk zo gevoelig voor "bias"?

Wel ... dat komt omdat wij twee denksystemen hebben: 'de grote onbewuste computer' en ons 'bewustzijn'. Het is goed om je te realiseren dat je het meeste op de automatische piloot doet, en het goed is om zo nu en dan heel bewust na te denken om aan "de bias" en je automatisen in je denken te ontsnappen. *Maak tijd om voor jezelf te denken en word je bewust van de 2 denksystemen van mensen, dus ook van jou.*

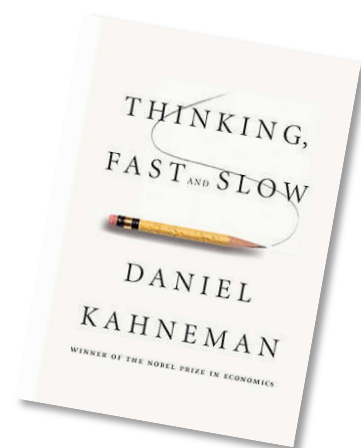
Hoe werken onze beide denksystemen?

Systeem 1: Fast - onbewust

Ons automatische, intuïtieve en veelal onbewuste denken; snel, weinig inspanning vereisend, altijd beschikbaar en geen gevoel van controle. Systeem 1 kan maar één ding tegelijk en niet met logica of statistische informatie omgaan. Systeem 1 probeert onmiddellijk betekenis te geven aan dingen of informatie op basis van vergelijking met een eerder gezien patroon.

Voorbeelden van systeem-1 denken:

- verschillen in afstand zien
- bron en locatie van geluid waarnemen
- automatisch uitdrukkingen aanvullen "oorlog en ..."
- afkeer tonen van afschrikwekkende beelden
- gezichtsuitdrukkingen herkennen
- teksten op billboard zien ...
- auto besturen (na enkele jaren rijervaring)
- eenvoudige zinnen automatisch en vanzelfsprekend begrijpen



Stelsel 2: Langzaam - bewust

Onze bewuste aandacht in ons brein door mentale inspanning, concentratie, logische analyse, rationalisatie en gevoel van controle. Stelsel 2 kan takenpakketten uitvoeren en programmeert het geheugen om dingen anders te doen dan "misschien gebruikelijk was voorheen". Stelsel 2 probeert te redeneren.

Voorbeelden van stelsel 2 denken:

- je aandacht richten op een gebeurtenis
- in een rumoerige ruimte je aandacht richten op 1 persoon
- uitkijken naar iemand die je wilt ontmoeten
- een sneller dan gebruikelijk looptempo benutten
- tellen hoe vaak de letter "A" voorkomt in een tekst
- iemand je telefoonnummer geven
- in een krappe parkeerplek inparkeren
- prijs/kwaliteitsverhoudingen vergelijken
- complexe logische redeneringen beoordelen

Stelsel 1 en Stelsel 2 hebben elkaar nodig en zitten elkaar in de weg

Door intensief gebruik van stelsel 2 dat hoge concentratie vraagt op een relatief langzaam denkproces dat complex is voor onze hersenen, wordt stelsel 1 vrijwel uitgezet. Door concentratie is er onvoldoende tijd en ruimte om de signalen van stelsel 1 te ontvangen, terwijl ze er wel degelijk zijn. Vaak worden signalen achteraf alsnog ontvangen in het bewustzijn, zodra de overmatige inspanning weer afneemt.

Concentratie van Stelsel 2, laat geen tijd en ruimte voor Stelsel 1.

Stelsel 1 is eigenlijk constant actief (bij niet-slapen 😊) en werkt razendsnel: signalerend, combinerend, vergelijkend, verschillen herkenkend. Stelsel 2 is eigenlijk altijd in "sluimerstand". Als alles soepeltjes verloopt neemt stelsel 2 alle informatie van Stelsel-1 over als juiste suggesties waar weinig of geen aanpassingen op nodig zijn. Stelsel 2 wordt pas actief ingeschakeld, wanneer stelsel 1 er niet "automatisch meer uitkomt" en wanneer stelsel 1 iets "verrassends", onvoorzien waarneemt. Stelsel-1 neemt dan automatisch de controle weer terug als er acuut gevaar is. In noodsituaties is de snelheid van handelen van levensbelang. U handelt al voordat u zich bewust bent van het volledige gevaar en wat hier de beste handelingen tegen zouden kunnen zijn.

Leermoment: Zodra de gevraagde inspanning te groot lijkt te zijn voor het menselijke vermogen, stoppen we automatisch. We geven het op. Gedurende de mentale inspanning, "het mentale sprintje", neemt ons waarnemingsvermogen van stelsel 1 volledig af; we hebben vervolgens een enorme "blinde vlek" gedurende deze tijdsperiode.

Hopelijk helpen de hier besproken inzichten een beetje. Onthoud, het allerbelangrijkste is dat je de tijd neemt om voor jezelf te kunnen en durven denken. Het is niet altijd makkelijk om vrij van de heersende opvattingen je eigen mening te hebben en te uiten. Laat staan in een groep. Uiteindelijk genereert zorgvuldige aandacht voor bewuste denkprocessen een beter beslissingsproces, een vergrote kans op succes bij de uitvoering en ook respect voor jou als degene die het groepsproces hierop bijstuurt.