

Omgaan met bias bij veranderen, hoe doe je dat?

- Een onderzoek naar biases in organisaties en verandering

- Door [Lisa van Rossum en Wouter ten Have](#) (TEN HAVE Change Management)

Als organisatieadviseurs ondersteunen wij onze opdrachtgevers bij het realiseren van de door hen gewenste verandering. Dit doen wij door de dromen, ambities en doelstellingen van de organisaties en mensen met wie wij werken te verbinden met de best beschikbare kennis, inzichten en ideeën op het gebied van verandermanagement. Gebruik maken van de meest recente veranderinzichten uit vakgebieden als organisatiekunde, psychologie en (verander)management waarvan de werkzaamheid is bewezen, wetenschappelijk én in de praktijk, is daarbij een essentieel onderdeel.

Als organisatieadviseur is het cruciaal te weten wat er speelt op ons vakgebied, en ons daarin te (blijven) ontwikkelen. Door het doen van onderzoek ontwikkelen we onszelf maar dragen we ook bij aan de kennisontwikkeling van het verandervak en de daarin werkzame professionals. Recent deden we dat door onderzoek te doen naar de rol van biases bij gedrag en verandering in organisaties.

Waarom biases?

Het menselijk denken wordt gekenmerkt door tal van biases, ofwel systematische irrationele denkpatronen. Het menselijk denken en handelen wordt enorm beïnvloed door deze biases en zo ook het menselijk handelen in organisaties bij onder andere besluitvorming, samenwerking en verandering. Psycholoog Daniel Kahneman deed vooraanstaande onderzoeken naar de wijze waarop mensen denken en tot besluiten komen en ontving hiervoor in 2002 de Nobelprijs voor Economie. Een toentertijd belangrijke stap in de brede bewustwording dat het menselijk denken en handelen niet louter rationeel is. De afgelopen decennia zagen we het fenomeen steeds bekender worden.

Denk maar aan biases als groupthink, framing en de conformation bias, die regelmatig terugkomen in het publieke debat als het gaat om thema's zoals social media (bijvoorbeeld algoritmen die inspelen op de conformation bias) of de oorlog in Oekraïne (bijvoorbeeld Rusland en andere media die sterk 'framen'). Ook in organisaties neemt het fenomeen 'biases' toe in populariteit. Zo blijkt uit een McKinsey survey onder 800 bestuurders dat het verminderen van biases de primaire doelstelling is van veel succesvolle bestuurders (Sibony, 2019).

Het is dus relevant om meer te weten over biases in organisaties, maar het beschikbare onderzoek was nog erg gefragmenteerd en weinig expliciet toegepast op organisaties en verandering. Voor het recent door ons gepubliceerde boek: "Organizational behaviour and change management: The impact of cognitive and social bias" (Vernooij et al., 2022) hebben wij daarom onderzoek gedaan naar de beschikbare kennis over biases uit zo'n 10.000 wetenschappelijke artikelen. Daarbij hebben wij onderscheid gemaakt welke biases evidence-based zijn, welke ook niet en is de koppeling gemaakt met de vijf kernbehoeften van de mens (Fiske, 2004) om beter te begrijpen waar biases vandaan komen. Daarnaast is in het boek de vertaling gemaakt naar inzichten voor de praktijk van organisaties en management. Ter illustratie lichten wij drie relevante biases kort toe.

Negativity bias

Als je het nieuws moet geloven lijkt het soms alsof de wereld slechts in brand staat en alsof de ene crisis de andere crisis opvolgt. Het is een slimme truc van de media die inspelen op de 'negativity bias'. Door deze bias zijn wij veel vatbaarder en gevoeliger voor negatieve impulsen dan voor positieve, en dit wordt ook wetenschappelijk onderbouwd. Evolutie nair gezien heel logisch, want om te overleven is het goed negatieve prikkels eerder te detecteren zodat je er van weg kunt blijven. En als het om het (negatieve) nieuws gaat blijven we daarom aandachtig luisteren en kijken, én onthouden we het ook beter.

De negativity bias is ook veel in organisaties te zien, zeker in verandering. Het beïnvloedt het gehele proces van beeldvorming, oordeelsvorming en uiteindelijk besluitvorming. Denk maar eens aan een business case, of aan een risicoanalyse. Mensen zijn geneigd veel zwaarder te tillen aan de potentiële nadelen dan aan de mogelijke voordelen (loss aversion). Dit leidt in veel gevallen tot risicomijdend gedrag waardoor het innovatief vermogen sterk vermindert en (gecalculeerde) risico's niet genomen worden die noodzakelijk zijn om de organisatie aan te passen aan veranderende omstandigheden. Veelal gesterkt door de status quo bias, die ervoor zorgt dat men een natuurlijke voorkeur heeft voor het behouden van de huidige gang van zaken. We kennen allemaal het voorbeeld van Kodak die vast bleef houden aan de analoge camera, terwijl de rest van de wereld digitaliseerde.



Naam: Lisa van Rossum en Wouter ten Have

Bureau: TEN HAVE Change Management

Specialisme(n): Verandering, strategie, organisatie, cultuur en leiderschap.

Jullie motto/ quote: Vanuit betrokkenheid en toewijding werken wij aan betere organisaties. Doelgericht, doordacht en met een heldere visie op ons vak.

Dé belangrijkste trend voor adviseurs in de komende 5 jaar? De transitie op allerlei niveaus van maatschappelijk tot persoonlijke vragen om advies waarbij ratio en emotie zich combineren.

Podcasttip: Podcasts met Damiaan Denys

Attribution bias

De attribution bias zorgt ervoor dat mensen geneigd zijn verkeerde oorzaken toe te kennen (attribueren) aan gebeurtenissen of gedragingen van anderen. Er is veel wetenschappelijk bewijs dat mensen zowel intern als extern attribueren. Interne attributie vindt plaats als de oorzaak wordt gezocht in de invloedssfeer van een betrokkene zelf, zoals: 'dat deze verandering slaagt komt omdat ik het zo goed heb aangepakt'. Maar het kan ook gaan om externe attributie, dan wordt de oorzaak buiten de invloedssfeer gezocht. Bijvoorbeeld: 'de verandering gaat nooit slagen nu de wet- en regelgeving is aangepast'. Als het om een (gepercipieerde) negatieve gebeurtenis gaat, is men eerder geneigd extern te attribueren, en bij een positieve gebeurtenis precies andersom. Het is daarom van groot belang dat je als manager of adviseur heel bewust bent van de wijze waarop je een verandering aankondigt en overbrengt aan mensen. De attributies van het verhaal dat je uitdraagt bepalen in grote mate of de verandering ondersteund wordt of niet, én of medewerkers zullen ervaren dat zij hier zelf een bijdrage aan kunnen of willen leveren.

Risk compensation bias

Een bias die met name in het begin van de COVID-periode veel tot uiting kwam is de risk compensation bias, ofwel de neiging van mensen om als er beschermende (veiligheids)maatregelen worden genomen zich roekelozer te gedragen door een gevoel van veiligheid. Op basis van deze bias werd in het politieke debat aangenomen dat mensen de 1,5 meter maatregel niet meer zouden respecteren wanneer zij een mondkapje dragen. Hier weerlegt wetenschappelijk onderzoek deze bias, onderzoeken laten nagenoeg geen effecten zien voor mogelijk risico compenserend gedrag.

Dit onderschrijft de stelling dat het voor organisaties belangrijk is en blijft om risico-mitigerende maatregelen te treffen (zonder daarin door te slaan, zie de negativity bias!) en daarbij geen onnodige vrees te hebben dat medewerkers daardoor onwenselijk gedrag gaan vertonen. Uiteraard is het wel belangrijk om dit te blijven monitoren, en als dit wel het geval lijkt goed te onderzoeken waar het gedrag vandaan komt.

Tot slot

Ondanks de populariteit van biases hebben we er doorgaans vooral een negatieve kijk op en lijkt het iets wat 'doorbroken' moet worden. De vertaling van bias illustreert deze 'negatieve bias ten aanzien van bias'; behalve 'neiging' wordt er gedoeld op 'vooringenomenheid' en 'vooroordeel'. Toch kunnen biases ook zeker bijdragen aan zaken als effectiviteit, snelheid, voorspelbaarheid, risicobeheersing en pragmatisme binnen organisaties. Biases worden met name negatief als ze doorschieten. Het met elkaar eens zijn in een groep zorgt voor cohesie en een functionerende groep, maar als de groep zich te veel op elkaar af gaat stemmen (groupthink), dan heeft dit negatieve effecten op de effectiviteit van de groep.

Het zou organisaties en organisatieverandering helpen een bredere blik aan te nemen, ze te kennen en biases op genuanceerde, waarderende en evenwichtige wijze te bezien en te 'hanteren'. Dit is ook productiever dan doorbreken, aangezien biases er gewoon zijn. Het bewust zijn van de biases die we allemaal hebben helpt ons gericht interventies en (verander)methoden in te zetten, die dan ook kansrijker, minder riskant en bovenal menselijker worden.



ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR AND CHANGE MANAGEMENT

THE IMPACT OF COGNITIVE AND SOCIAL BIAS

Cornell Vernooij, Judith Stuijt, Maarten Hendriks,
Wouter ten Have and Steven ten Have



Het boek "Organizational behaviour and change management: The impact of cognitive and social bias" is te bestellen via Routledge.

Over de auteurs

De auteurs zijn organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management. Wouter ten Have is tevens hoogleraar Organizational Change Management aan de Vrije Universiteit.

Literatuur

Fiske, S. T. (2004). Social beings: Core motives in social psychology. John Wiley & Sons.

Sibony, O. (2019). You're about to make a terrible mistake! How biases distort decision-making—and what you can do to fight them, Little.

Vernooij, C., Stuijt, J., Hendriks, M., ten Have, W., & ten Have, S. (2022). Organizational Behaviour and Change Management: The Impact of Cognitive and Social Bias. Taylor & Francis.