

OMGAAN MET BLINDE VLEKKEN IN BESLUITVORMING

Uit onderzoek van de AFM blijkt dat in de besluitvorming van directies blinde vlekken kunnen optreden die een evenwichtige belangenafweging in de weg staan. Deze hand-out geeft een aantal technieken die kunnen helpen om de impact van de blinde vlekken te verminderen. Deze technieken zijn relevant voor directies en managementteams waar strategische besluitvorming plaatsvindt, maar ook voor afdelingen als Compliance, IAD en Risk die toezien op een evenwichtige besluitvorming in de organisatie.

VOORKOMEN VAN TUNNELVISIE

Directies opereren vaak vanuit een gedeeld referentiekader: een set aan gedeelde ervaringen, overtuigingen en gedragingen die veelal voortkomt uit het bestaansrecht van de organisatie, of de groeifase waar de instelling zich in bevindt. Dit kan leiden tot een vorm van tunnelvisie waardoor sommige argumenten zwaarder wegen dan andere of niet of zeer beperkt ter discussie worden gesteld. De tunnelvisie wordt in stand gehouden doordat directieleden vaak al langere tijd met elkaar samenwerken en uit de eigen organisatie (of zeer vergelijkbare organisaties) voortkomen. Aandacht voor diversiteit in achtergrond bij de werving, selectie en herbenoeming van directieleden is dan ook belangrijk.

1. Premortem techniek



Voordat de keuze wordt gemaakt om een project of initiatief te starten wordt tijdens de vergadering de stelling geponeerd dat het project is uitgevoerd en op een fiasco is uitgelopen. Vervolgens wordt elk directielid gevraagd om in twee minuten voor zichzelf op te schrijven wat de redenen zijn geweest dat het project is mislukt en deze worden daarna gezamenlijk besproken.

De premortem techniek, ontworpen door Gary Klein, is een manier om het 'advocaat-van-de-duivel-denken' binnen een groep te stimuleren. Expliciet stilstaan bij de risico's en nadelen en deze bespreken helpt om enthousiasme te temperen en overschatting tegen te gaan.

2. Expliciteren van risico en dilemma's

Maak risico's en dilemma's toetsbaar en bespreekbaar door deze in de voorbereidende stukken voor de directievergadering gedegen uit te werken. Hierbij geldt: hoe explicieter, hoe beter. Dat betekent bijvoorbeeld dat een risico op waarde geschat moet worden door de gevolgen hiervan in kaart te brengen en mitigerende maatregelen te benoemen. Ook een dilemma moet concreet gemaakt worden, zonder gebruik te maken van containerbegrippen.

Het concreet en duidelijk uitwerken van risico's en dilemma's helpt om deze in de directievergadering grondig te bespreken. Als risico's en dilemma's niet zijn uitgewerkt blijft de discussie aan de oppervlakte of vervalt men in het bespreken van de meest voor de hand liggende onderwerpen.

STUREN OP GROEPSDYNAMIEK

Directies zien een evenwichtige besluitvorming nog vaak als een rationele afweging van belangen. De invloed van groepsdynamiek wordt nagenoeg niet herkend als onderdeel van een evenwichtig besluitvormingsproces. Hierin schuilt het gevaar dat directies niet reflecteren op de invloed van hun eigen handelen en hier ook niet op kunnen aansturen als dat nodig is.

3. Check-in methode



Breng voorafgaand aan de vergadering een moment van rust in om aanwezigen in staat te stellen volledig met hun aandacht bij de vergadering te kunnen zijn.

De agenda's van directieleden zijn vaak vol met afspraken die direct op elkaar volgen. Het gevaar hiervan is dat hetgeen in de voorgaande vergadering heeft plaatsgevonden (onbewust) van invloed kan zijn op hoe iemand aan tafel komt zitten en zich tijdens de vergadering gedraagt. Dit beïnvloedt de dynamiek van de groep. Ruimte bieden om volledig met de aandacht bij de vergadering te zijn en kenbaar te maken hoe een ieder erbij zit, helpt om het gedrag van de ander beter op waarde te schatten en hiermee rekening te houden.

4. Check-out methode

Sluit de directievergadering af met een moment van rust en biedt de ruimte om kort te reflecteren op hoe de vergadering is verlopen. Ga hierbij in op het proces van de vergadering en niet op de inhoud.

De check-out techniek helpt om stil te staan bij hoe men met elkaar tot besluitvorming komt en kan de samenwerking versterken. De check-out biedt ook de gelegenheid om na te gaan of in de vergadering het perspectief van de klant voldoende aan bod is gekomen of perspectieven waarvan men weet dat die van nature buiten de gedeelde opvatting van de directie vallen (bijvoorbeeld aandacht voor de operationele haalbaarheid van initiatieven).

5. Decision challenger op rolverantwoordelijkheid

Zorg ervoor dat per directielid minimaal één ander directielid wordt benoemd die de taak heeft om kritisch te zijn op de rolverantwoordelijkheid van het directielid. Deze 'decision challenger' dient ervoor te zorgen dat gedurende de vergadering niet teveel op de expertise van het collega-directielid wordt vertrouwd, en dat verdiepende vragen worden gesteld om bijvoorbeeld aannames te toetsen. Op termijn kunnen decision challengers rouleren om een frisse blik zoveel mogelijk te stimuleren.

Het benoemen van decision challengers voorkomt dat tijdens de vergadering te veel wordt vertrouwd op de rolverantwoordelijkheid van directieleden waardoor deze niet meer kritisch worden bevraagd en in de discussie de scherpe randjes niet altijd worden opgezocht. Het vooraf expliciet maken van deze taak, maakt dat directieleden de feedback van elkaar kunnen verwachten en voorkomt daarmee dat mogelijke vertrouwenskwesaties in de dynamiek optreden.

BORGEN VAN KLANTBELANG

Binnen directies wordt nog vaak (onbewust) gedacht vanuit klanttevredenheid in plaats van het belang van de klant. Het verschil tussen klanttevredenheid en klantbelang is niet alleen een tekstueel verschil maar een cruciaal onderscheid. Kortgezegd richt klanttevredenheid zich op dat de klant krijgt wat hij/zij graag wil. Bijvoorbeeld snelle service, goede bereikbaarheid, of snelle klachtafhandeling. En klantbelang richt zich op wat de klant nodig heeft. Nu én in de toekomst.



6. Sanity-check klanttevredenheid of klantbelang

Stel momenten in, ook vroegtijdig in het proces, waarop expliciet wordt stilgestaan of over klanttevredenheid wordt gesproken of klantbelang. Dit kan bijvoorbeeld door 1) tijdens de check-out (zie hierboven) te reflecteren op de mate en wijze waarin het klantperspectief aan bod is gekomen, 2) het benoemen van een decision challenger met als taak verdiepende vragen te stellen wanneer over de klant wordt gesproken of 3) het opnemen van klantbelang als vast onderdeel binnen het format van voorbereidende stukken. Bij het laatste voorbeeld is wel belangrijk dat hier in de vergaderingen ook aandacht aan wordt besteed. Als dit niet gebeurt, bestaat het gevaar dat het onderdeel op den duur niet serieus wordt ingevuld of verwordt tot een 'afvinklijstje'.

Checkvragen kunnen helpen om na te gaan of vanuit klanttevredenheid wordt gedacht of het belang van de klant. Dit kunnen vragen zijn als:

- Welk probleem lossen we hiermee voor de klant op?
- Zijn er voldoende waarborgen dat de juiste doelgroep hier gebruik van maakt?
- Doen we dit omdat het primair van toegevoegde waarde is voor bank of voor de klant?
- Welke risico's voor de klant (op korte én lange termijn) kleven aan dit product/dienst?

Bewustzijn wanneer over klanttevredenheid wordt gesproken of klantbelang helpt om een juiste discussie te voeren en het klantperspectief op een goede manier mee te nemen.