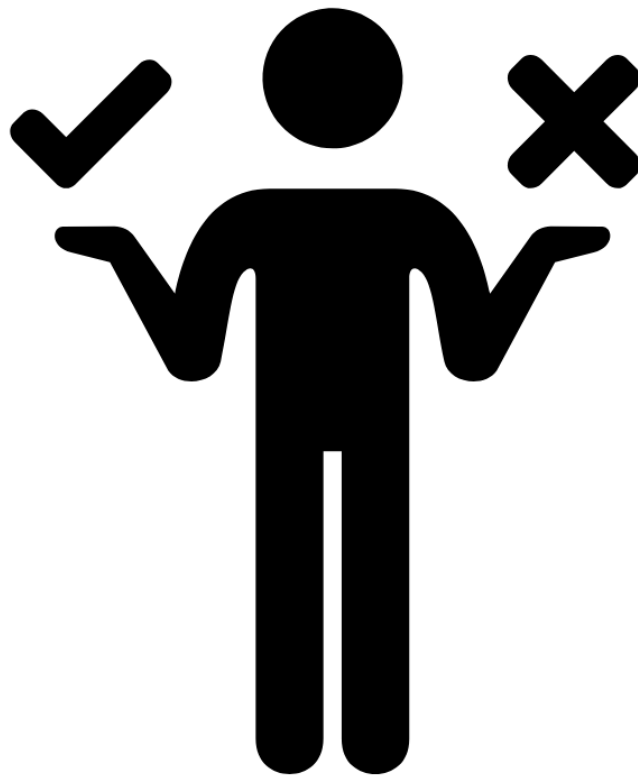


# Bewust bekwame besluiten

Introductie 2025, versie 1.1  
Human Centric



**HUMAN  
CENTRIC**

# Introductie

De wereld om ons heen wordt gevormd door de besluiten die we nemen:

- Persoonlijke besluiten over waar we wonen en welk carrièrepad we kiezen;
- Organisatorische besluiten over organisatie-inrichting of de strategie;
- Beleidskeuzes over belastingen en stikstof;
- Keuzes over leven en dood: wel of geen oorlog.

Hoe neem je een goed besluit? Wanneer vertrouw je op je intuïtie en wanneer niet? Hoe neem je besluiten in een complex stakeholderlandschap? Dit artikel beantwoordt deze vragen op basis van literatuur (zie: referenties & bronnen).

Dit artikel is als volgt gestructureerd:

1. *De valkuilen van intuïtie.* Deze sectie gaat in op de vraag: Wanneer kun je intuïtie goed inzetten en wanneer niet?
2. *Goede besluiten nemen.* Deze sectie gaat in op de vraag: wat is een goed besluit en hoe neem je dat?
3. *Processen & stakeholders.* Deze sectie gaat in op de vraag: hoe neem je goede besluiten met een grote groep of veel partijen?
4. *Een stappenplan voor goede besluiten.* Deze sectie vat de van dit artikel te leren lessen samen in een stappenplan.
5. *Achtergrond en vervolg.* Deze sectie biedt handvatten om verder te gaan met het onderwerp en geeft meer informatie over de bronnen & referenties en de auteur.

## 1. De valkuilen van intuïtie

De meeste mensen nemen hun besluiten op basis van intuïtie: het is snel en makkelijk. Het is lastig om het met onze intuïtie oneens te zijn omdat we de onderliggende logica niet expliciet kunnen maken. Echter, er zitten ook grote risico's aan intuïtieve besluitvorming.

### Bias, ruis en andere fouten in ons intuïtieve denken

Daniel Kahneman heeft samen met een aantal andere wetenschappers het wetenschappelijke vocabulaire ontwikkeld om 'fouten' in ons denken te benoemen. Kahneman gebruikt hiervoor twee metaforische systemen in onze hersenen:

- Systeem 1 (intuïtie): dit systeem is snel, automatisch en gebruikt weinig energie. Dit gebruiken we om de enorme hoeveelheid aan informatie die op ons afkomt efficiënt te verwerken.
- Systeem 2: dit systeem is traag, bewust en vraagt veel energie. Dit systeem gebruiken we om bewust na te denken.

Zonder systeem 1 kunnen we niet overleven want we kunnen niet overal bewust over nadenken. Om te kunnen werken maakt systeem 1 gebruik van vuistregels (heuristics) om tot conclusies te komen. Wanneer deze vuistregels systematisch incorrect zijn spreken we van cognitieve bias.

Inmiddels zijn er ongeveer 200 cognitieve biases geïdentificeerd. Het voert te ver om alle belangrijke biases die onze besluiten beïnvloeden hier te bespreken. Het is waardevol om in algemene zin twee effecten te benoemen:

- Mensen vinden het lastig om informatie op waarde te schatten. Mensen herinneren bepaalde informatie makkelijker dan andere informatie die misschien relevanter is (availability bias). Informatie die past binnen ons bestaande referentiekader accepteren we makkelijker dan informatie die daar niet binnen past (confirmation bias).
- Mensen hebben vaak een verkeerd beeld van zichzelf of de wereld. Zo zijn we vaak te optimistisch (optimism bias) of zelfs overmoedig (overconfidence bias) als het gaat over het inschatten van de kans op succes en het eigen kunnen. Ook denken we vaak dat anderen meer zoals wij zelf denken dan in werkelijkheid het geval is (illusion of similarity) en hebben we vaak minder controle dan we denken (illusion of control).

Naast cognitieve bias heeft Kahneman, samen met Sibony & Sunstein uitgebreid geschreven over nog een ander type 'fout' in ons denken: ruis. Ruis omvat fouten in ons denken die niet systematisch zijn (dus: variabel). Denk hierbij aan rechters die, in vergelijkbare zaken, voor de lunch een andere straf opleggen dan na de lunch.

Naast deze cognitieve biases en ruis zijn er natuurlijk nog omstandigheden die onze (intuïtieve) besluiten beïnvloeden, waaronder ons eigen perspectief, onze doelen en waarden, onze kennis & kunde en onze emotionele staat. En dan hebben we, misschien wel de belangrijkste factor, nog niet genoemd: andere mensen. De meeste belangrijke beslissingen nemen we samen, in familie- of organisatieverband. Daarmee komt er een extra laag aan complexiteit bij, die bijvoorbeeld de groepsdynamiek en (tegengestelde) belangen omvat.

---

### **Voorbeeld: the agreement trap**

*Mensen willen het graag met elkaar eens zijn omdat we het moeilijk vinden om af te wijken van de groep (conformity bias). Dus als iemand een voorstel doet is het vaak makkelijker om het er mee eens te zijn dan oneens. Dit effect wordt sterker als de persoon met het voorstel hoog in de hiërarchie staat (hierarchy bias). Op het moment dat iemand zegt "zo, zijn we het allemaal eens?" en het antwoord is unaniem "ja" dan hoeft dat niet te betekenen dat ook een goed besluit is. Dit noemen we de agreement trap.*

### **Voorbeeld: the advocacy myth**

*De ene collega wil investeren in X, de ander in Y. Dit zie je in veel organisaties terugkomen: mensen hebben verschillende ideeën en proberen voor hun idee draagvlak te creëren. In deze dynamiek gebeurt er een aantal dingen. Allereerst verbinden mensen hun eigen succes aan het succes van het voorstel. Hierdoor wordt de kans groot dat het voorstel verdedigd moet worden en er geen ruimte is om de beste oplossing te onderzoeken. Vervolgens worden de mensen die het besluit moeten nemen gedwongen een kant te kiezen. Daarbij wint het idee van de persoon met de beste connecties over het algemeen. Dit noemen we de advocacy myth.*

---

Het vervolg van dit artikel gaat in om op de manieren om deze fouten in ons denken en de invloed van omgevingsfactoren expliciet te maken en te beperken. De kern van de aanpak is tweeledig:

- Schakel bewust van systeem 1 (intuïtie) naar systeem 2 (bewust nadenken) op de momenten dat weloverwogen besluiten nodig zijn.
- Zet structuren en andere perspectieven in om besluitvorming te verbeteren en te verrijken.

---

### **Les 1:**

***De fouten in ons denken (bias & ruis) en de omstandigheden die onze intuïtieve besluitvorming negatief beïnvloeden, kunnen worden opgevangen door (a) bewust na te denken, en (b) meer structuur en andere perspectieven toe te voegen aan ons denkproces.***

---

## Structuren: regels, relatieve weging & waardeanalyse

In de meest simpele vorm zijn er drie alternatieven voor intuïtie: regels, relatieve weging en waardeanalyse.

Regels structureren ons denken: het dwingt ons om naar systeem 2 te schakelen. Regels zijn makkelijk en snel toepasbaar en kunnen, in tegenstelling tot intuïtie, bewust worden gevolgd. Regels worden vaak ingezet op momenten dat een vergelijkbaar besluit meerdere keren genomen moet worden. Denk hierbij aan de uitvoering van wet- en regelgeving, het toekennen van een lening of het bepalen van een prijs voor een product. In de volgende secties zullen we ook vormen van regels tegenkomen om betere besluiten te nemen.

Relatieve weging is een instrument om zaken tegen elkaar af te wegen, bijvoorbeeld in belang of omvang. Dit is relevant omdat mensen van nature slecht zijn in het absoluut schatten van dingen, maar juist goed zijn in het vergelijken. Relatieve weging kan bijvoorbeeld worden ingezet om doelen tegen elkaar af te wegen of om te bepalen hoe schaarse middelen (tijd, geld) worden

ingezet bij investeringen. Relatieve weging wordt ook gebruikt om het gewicht dat aan verschillende regels wordt meegegeven te bepalen, bijvoorbeeld om te bepalen hoe zwaar bepaalde criteria wegen bij het bepalen of iemand in aanmerking komt voor een lening.

Waardeanalyse is een methode waarbij de potentiële of waarde van verschillende opties wordt afgezet tegen de kosten en de risico's. Deze methode wordt ingezet bij complexe beslissingen, zoals de strategische richting van een organisatie of grote investeringen. Over het algemeen wordt er dan ook een kwantitatief model ingezet om de doelen, onzekerheden & risico's, de opties en andere factoren in kaart te brengen.

De gekozen aanpak is ook afhankelijk van het gewenste (proces) doel van het besluit. In besluitvorming is het mogelijk om vier doelen na te streven: maximale nauwkeurigheid, maximale transparantie (of uitlegbaarheid), minimale inspanning of minimale emotionele druk. Helaas zijn deze doelen niet allemaal tegelijkertijd na te streven.

---

## Les 2:

### **Naast onze intuïtie kunnen we regels, relatieve weging en waardeanalyse inzetten om besluiten te nemen.**

<b>Wat</b>	<b>Wanneer</b>
<b>Intuïtie</b>	Snelle en frequente besluiten met beperkte impact
<b>Regels</b>	Frequente (bewuste) besluiten met meer impact
<b>Relatieve weging</b>	Vergelijking van meerdere items ten opzichte van elkaar
<b>Waardeanalyse</b>	Complexe besluiten met veel onzekerheden.

---

De boeken *Thinking, Fast and Slow* en *Noise* gaan veel dieper in op de fouten in ons denken. Het artikel *A Pyramid of Decision Approaches* beschrijft de verschillen tussen intuïtie, regels, relatieve weging en waardeanalyse.

## 2. Goede besluiten nemen

Hoe neem je een goed besluit? Daarbij is de eerste stap om bewust na te denken. Het *decision quality framework* is een set aan regels die breed ingezet wordt om de kwaliteit van besluiten te toetsen voordat ze genomen worden. Deze principes worden gebruikt door decision professionals, mensen die organisaties ondersteunen bij het nemen van belangrijke beslissingen.

Het framework beschrijft zes schakels die samen tot goede besluiten leiden:

1. Het frame of de vraagstelling

2. De doelen & waarden
3. De alternatieven of opties
4. Relevante & betrouwbare informatie
5. De logica
6. Het commitment

Het idee achter het framework is dat de zwakste schakel de kwaliteit van het besluit bepaalt. Als je bijvoorbeeld maar één optie hebt overwogen dan wordt het besluit niet beter met meer informatie. De onderstaande tabel beschrijft de kernvragen en de veel voorkomende fouten bij iedere schakel.

Schakel	Kernvragen	Veel voorkomende fouten
<b>Frame</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welk probleem willen we adresseren?</li> <li>• Wat willen we bereiken door dit besluit nu te nemen?</li> <li>• Welke besluiten zijn in scope en erbuiten?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een te kleine scope hanteren</li> <li>• Er wordt niet nagedacht over het frame</li> <li>• Een bepaald perspectief krijgt te veel aandacht ten opzichte van anderen</li> </ul>
<b>Doelen &amp; waarden</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat willen we bereiken? Welke doelen willen we nastreven?</li> <li>• Hoe gaan we de opties tegen elkaar afwegen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt een incomplete set aan doelen en waarden gebruikt</li> </ul>
<b>Creatieve alternatieven</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke opties hebben we?</li> <li>• Zijn de opties die op tafel liggen voldoende creatief (lees: brede set)?</li> <li>• Geloven we dat de beste optie er tussen zit?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt slechts één optie (serieus) onderzocht</li> <li>• De opties zijn onvoldoende creatief</li> </ul>
<b>Relevante, betrouwbare informatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke informatie heb je nodig om een goed besluit te kunnen nemen?</li> <li>• Is het de moeite waard om meer informatie te verzamelen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepaalde informatie wordt niet/ onvoldoende / te veel meegewogen</li> <li>• De juiste mensen worden niet betrokken in het proces.</li> </ul>
<b>Logica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe wegen we de opties tegen elkaar af? Hoe werkt het model?</li> <li>• Voor elke optie: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Waar komt de waarde vandaan?</li> <li>○ Waar zitten de risico's?</li> <li>○ Hoe kijken we naar de verschillende opties?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De voorgaande schakels worden niet of onvoldoende logisch aan elkaar gekoppeld.</li> </ul>
<b>Commitment</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is de beste keus duidelijk? Wie of wat zou ons nog van gedachten kunnen veranderen?</li> <li>• Hebben de mensen die het besluit uit gaan voeren de autoriteit, capaciteit, middelen, motivatie en discipline om het uit te voeren?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De benodigde middelen om het besluit uit te voeren zijn onvoldoende in beeld of zijn onvoldoende beschikbaar.</li> </ul>

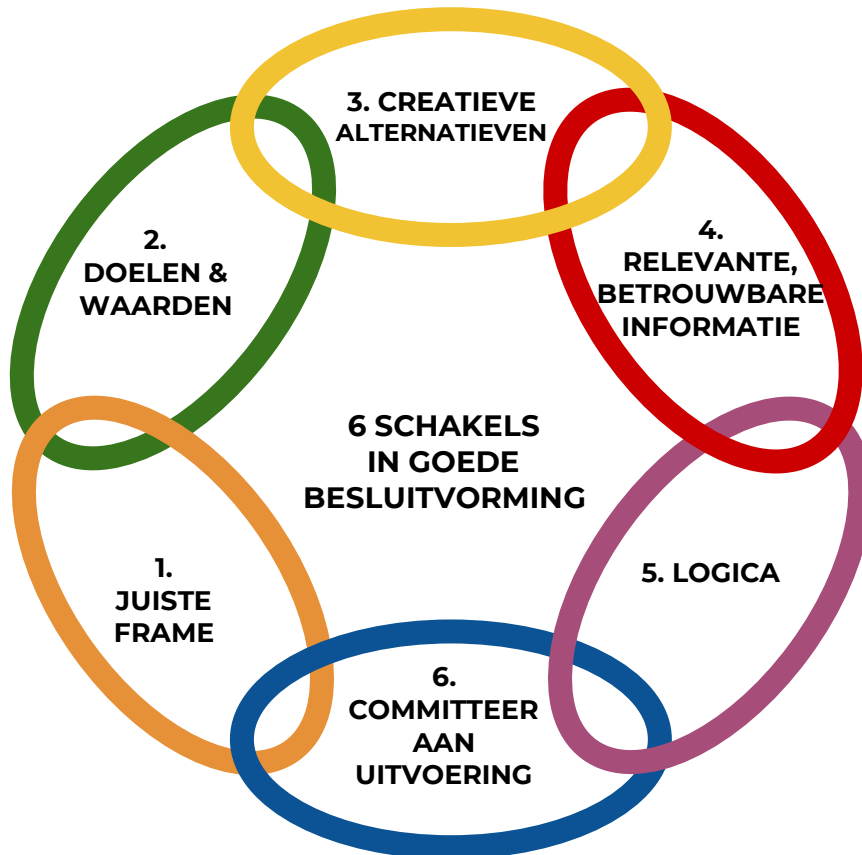
Het mooie aan dit framework is dat het op alle mogelijk niveaus toepasbaar is: we kunnen onze eigen intuïtie er mee toetsen en we kunnen de strategische herpositionering van het bedrijf ermee evalueren. De vraag die daarbij gesteld kan worden is: is het de moeite waard om te investeren in één of meerdere schakels?

---

### Les 3:

**Bij elk besluit kan de vraag gesteld worden: is het de moeite waard om te investeren in één of meerdere van de schakels (zie figuur 1)?**

Figuur 1: de 6 schakels in goede besluitvorming



---

Het boek *Decision Quality* bevat nog veel meer informatie over het nemen van goede besluiten en de 6 schakels in goede besluitvorming.

## 3. Processen & stakeholders

Hoe neem je een goed besluit in een complex stakeholderlandschap met vele, vaak tegenstrijdige belangen? Het is belangrijk om goed na te denken over het proces en de betrokken stakeholders. De reflex is vaak om het aantal betrokkenen bij een besluit te beperken. “Daar wordt het alleen maar complexer en trager van” is de vaak gehoorde reden. Dit is echter een verkeerde reflex omdat daardoor de kwaliteit van het besluit afneemt. Vervolgens wordt er vaak wel veel tijd besteed aan het creëren van draagvlak.

Als voor het besluit relevante perspectieven onvoldoende of niet gehoord worden:

- Neemt het risico op een verkeerde vraagstelling (frame) toe.
- Worden bepaalde doelen en waarden onvoldoende of niet meegewogen.
- Neemt het risico dat goede opties niet overwogen worden toe.
- Neemt het risico dat belangrijke informatie niet op tafel komt toe.
- Is er waarschijnlijk minder commitment om het besluit uit te voeren.

Er zijn instrumenten die het mogelijk maken om met veel stakeholders goede besluiten te nemen. Deze sectie beschrijft de collaboratieve dialoog als manier om de verschillende stakeholders bij het besluitvormingsproces te betrekken.

Naast de collaboratieve dialoog gaat deze sectie in op de Issue identificatie. Dit is een bijeenkomst waarin de stakeholders alle issues vanuit hun eigen perspectief ophalen en deze categoriseren.

Het *Handbook of Decision Analysis* bevat uitgebreide beschrijvingen van (mogelijke) processtappen en het beschikbare instrumentarium.

## Stakeholder management: de collaboratieve dialoog

Hoe neem je goede besluiten in een complex stakeholderlandschap? De eerste uitdaging is om alle relevante stakeholders te identificeren en hen op het juiste moment en op de juiste manier te betrekken. Daarbij is het nuttig om onderscheid te maken tussen:

- Het besluitvormend orgaan, dit is een persoon of een bestuurlijk orgaan (raad van bestuur, managementteam, etc.).
- Het projectteam, dit is een (multidisciplinair) team dat de besluiten voorbereidt. Het is belangrijk dat het projectteam het vertrouwen en de middelen heeft om haar werk uit te voeren.
- Experts, mensen met een expertise die relevant zijn voor het besluit.
- Stakeholders, dit zijn alle partijen die betrokken zijn bij of geraakt worden door het besluit.

Het is belangrijk dat de verschillende partijen in een collaboratieve dialoog terecht komen zodat alle relevante aspecten belicht worden. De kracht van de dialoog komt voort uit drie aspecten:

1. Er zijn meerdere gestructureerde contactmomenten tussen de verschillende stakeholders waardoor het besluit samen geframed wordt, de doelen gedeeld worden en er samen naar opties gezocht wordt. Daarbij zijn er meerdere momenten om sturing te geven aan het besluit en is het projectteam actief om informatie te vergaren en analyses uit te voeren.
2. De groep betrokken stakeholders is groter waardoor er meer relevante perspectieven en dus relevante informatie betrokken wordt in de besluitvorming. Hier komt ook de kracht van diversiteit tot uitdrukking.
3. De kwaliteit van de besluitvorming gaat omhoog doordat het proces wordt verbonden aan de zes schakels van kwaliteit.

De dialoog kan in één dag plaatsvinden, maar kan in sommige gevallen ook jaren duren. De dialoog betreft een brede set aan stakeholders, maar de begeleiding en analyse wordt gedaan door een (klein) projectteam zodat er sturing op het proces zit.

De dialoog werkt alleen als de relevante informatie goed wordt gestructureerd, vastgelegd en teruggekoppeld aan de stakeholders zodat zij hierop kunnen reageren. Dit vraagt een investering van het projectteam om dit goed te begeleiden. Daarbij is het van belang dat het projectteam de communicatie en aanpak afstemt op de stakeholders. Elke stakeholder heeft tenslotte een andere manier van werken, leren en een andere informatiebehoefte.

Het projectteam heeft een breed scala aan instrumenten om besluiten voor te bereiden: interviews, internetonderzoek, data-analyses, sessies met experts, pilots, kwantitatieve modellen etc. Een van de meest waardevolle instrumenten om snel veel informatie op te halen is de issue identificatie sessie.

---

#### **Les 4:**

**De collaboratieve dialoog vormt een framework om goede besluiten te nemen met veel stakeholders. De aanpak leunt op veel interactie, diverse perspectieven en de 6 schakels van kwaliteit.**

---

## Issue identificatie

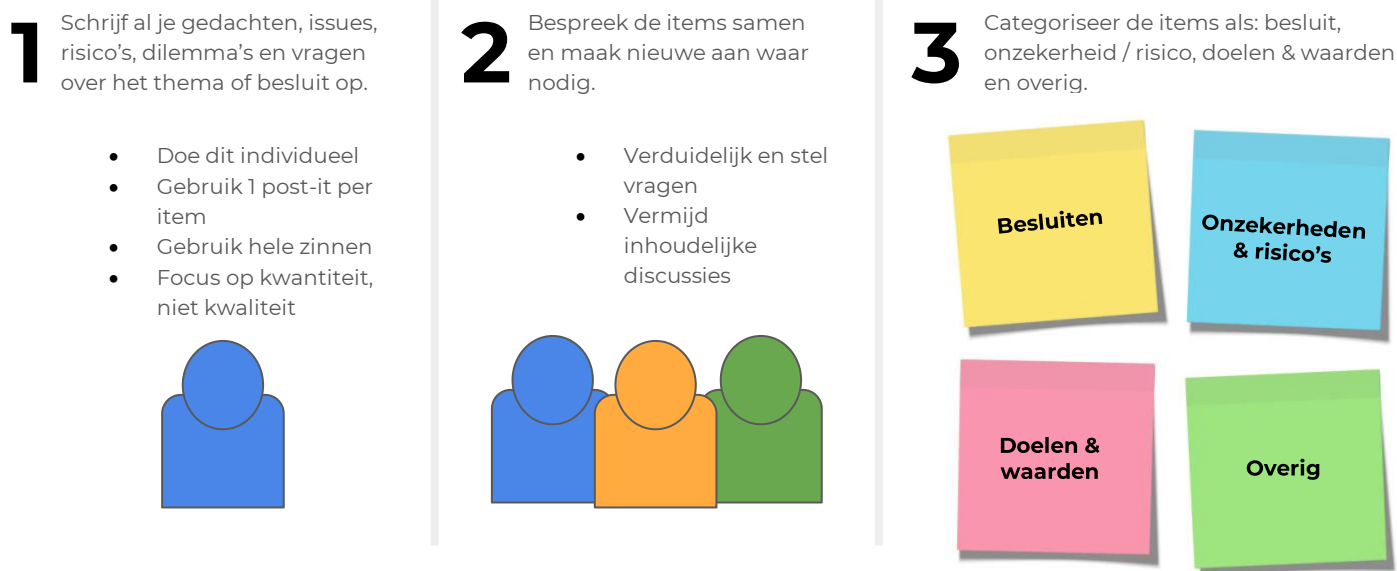
De issue identificatie sessie is een instrument om belangrijke en complexe trajecten mee te starten. De kracht van de methode zit in het vele schrijven: in plaats van over een klein aantal aspecten te praten, komen veel aspecten op post-its te staan. Hierdoor worden alle relevante perspectieven en issues meegenomen in het besluitvormingsproces

De sessie duurt 1 tot 3 uur en kan met 5 tot 50 deelnemers plaatsvinden. Het resultaat van de sessie zijn post-its met besluiten, risico's en onzekerheden, doelen en waarden en andere gedachten over het te nemen besluit. De opbrengst van de sessie wordt rijker met meer diverse perspectieven, terwijl het niet veel langer hoeft te duren. Figuur 2 beschrijft de sessie in detail.

De resultaten van de sessie dienen te worden teruggekoppeld aan de deelnemers zodat deze verder kunnen worden verrijkt en gevalideerd. Deze resultaten kunnen worden gebruikt om:

- A. De scope en volgorde van de besluiten te bepalen
- B. De opties bij ieder besluit af te zetten tegen de doelen & waarden
- C. De risico's & onzekerheden mee te wegen in de analyse

Figuur 2: issue identificatie



Het *Handbook of Decision Analysis* beschrijft hoe deze informatie vervolgens verwerkt kan worden om tot een goed besluit te komen.

# 4. Stappenplan

Dit stappenplan bevat een aantal kernconcepten en vragen uit dit artikel en kan als referentie gebruikt worden om bewust besluiten te nemen. Het gekozen proces en stakeholder management zal afhankelijk zijn van het type besluit en de noodzaak om erin te investeren.



Intuitief? Doen!

## Aanpak bepalen

- Wat willen we **bereiken** met het besluit? (maximale nauwkeurigheid, maximale transparantie, minimale inspanning, minimale emotionele druk)
- Wat voor **type besluit** willen we hier nemen? (intuïtief, op basis van regels, relatieve weging, waardeanalyse)
- Hoeveel willen we **investeren** in het besluit? (afhankelijk van de impact, te realiseren waarde, risico's & onzekerheden)



## Structuur aanbrengen

- De **kwaliteit** borgen aan de hand van de 6 schakels
  - Wat is het juiste **frame**?
  - Wat zijn onze **doelen & waarden**?
  - Welke **alternatieven / opties** hebben we?
  - Welke **informatie** is relevant en betrouwbaar? Waar gaan we deze ophalen?
  - Hoe gaan we de **analyse** uitvoeren?
  - Hoe zorgen we dat er **commitment** is om het uit te voeren?
- Het **proces** ontwerpen afhankelijk van het besluit
  - Welke stappen gaan we wanneer zetten?
  - Wanneer nemen we welk besluit?



## Stakeholder management

- **Stakeholders** actief en effectief betrekken bij het proces
- Hoe **activeren** we alle relevante stakeholders op het juiste moment?
  - Beslissingsbevoegden
  - Projectteam
  - Experts
  - Stakeholders
- Hoe zorgen we dat de **diverse perspectieven** het besluit verrijken?
- Grip houden op de **groepsdynamiek** zodat de waarde van alle perspectieven meegenomen wordt?

# 5. Achtergrond en vervolg

## Vervolgstappen

Als je meer wilt leren over het nemen van goede besluiten kun je denken aan de volgende opties:

- De zes schakels zelf toepassen in de eigen praktijk. Voor meer informatie: <https://www.decisioneducation.org/learn/decision-chain>
- Meer verdieping: zie de referenties & bronnenlijst.
- Training, advies of begeleiding. Dit is mogelijk bij Human Centric. Contact: [rutger@humancentric.nl](mailto:rutger@humancentric.nl) of 06 53 84 53 39.

## Referenties & bronnen

- *A Brief History of Decision Making (2006)*, door Buchanan & O'Connell, [open](#)
- *Decision Quality (2016)*, door Spetzler, Winter & Meyer, [bol.com](#)
- *Handbook of Decision Analysis (2013)*, door Parnell, Bresnick, Tani & Johnson, [bol.com](#)
- *Thinking, Fast and Slow (2011)*, door Kahneman, [bol.com](#)
- *Noise (2021)*, door Kahneman, Sibony & Sunstein, [bol.com](#)
- <https://www.decisioneducation.org/decision-chain-framework>
- *Behavioral Government (2018)*, door het Behavior Insights Team (BIT), [open](#)
- *Cognitive Bias Cheat Sheet (2016)*, door Benson, [open](#)
- *A Pyramid of Decision Approaches (1993)* door Schoemaker & Russo, [open](#)
- Prof. Dr. Kuno Huisman, lectures & gesprekken, [open](#)

## Over de auteur



Rutger Legeland is partner bij Human Centric. Als managementconsultant bij Oliver Wyman en als plaatsvervangend afdelingshoofd bij de Belastingdienst heeft hij zelf tal van grote en kleine beslissingen genomen én anderen geadviseerd.

Nu combineert hij zijn ervaring met de kennis uit verschillende wetenschappelijke domeinen om mensen, teams en organisaties te helpen om inclusiever en sociaal veiliger te worden.

[rutger@humancentric.nl](mailto:rutger@humancentric.nl) | 06 53 84 53 39