

Taekwondo en de kunst van besluitvorming

Henk van de Wetering¹

Samenvatting Gedrag kan besluitvorming negatief beïnvloeden omdat we systematisch vereenvoudigingen gebruiken om besluiten te nemen. Dit worden gedragsvalkuilen genoemd. Het goede nieuws is dat gedragsvalkuilen voorspelbaar, herkenbaar en te reduceren zijn. Zo kunnen besluitvormingsprocessen heringericht worden waarbij gedragsvalkuilen ontweken worden. En bestuurders kunnen minder vatbaar worden voor gedragsvalkuilen door te handelen naar de principes van de Oosterse krijgskunst Taekwondo.

Sleutelwoorden Gedragsvalkuilen –
Besluitvorming – Taekwondo -
Conflictbeheersing.

Inleiding

Ons gedrag drijft onze business performance. Een bedrijf kan niet zonder creativiteit, enthousiasme en overtuiging. Maar ons gedrag beïnvloedt (onbewust) onze besluitvorming ook negatief omdat we vereenvoudigingen gebruiken om besluiten te nemen. Daarnaast maken we steeds dezelfde systematische fouten. Deze fouten worden gedragsvalkuilen genoemd. Veel voorkomende gedragsvalkuilen zijn onder andere: overmoedigheid, excessief optimisme, confirmatie bias en groepsdenken.

Het goede nieuws is dat gedragsvalkuilen voorspelbaar, herkenbaar en te reduceren zijn. Er zijn verschillende maatregelen die de vatbaarheid voor gedragsvalkuilen reduceren. DNB geeft aan dat constructieve challenge cruciaal is om tot effectieve besluitvorming te komen.² Een

graadmeter voor de aanwezigheid van gedragsvalkuilen is de mate waarin constructieve challenge mogelijk is tijdens besluitvorming; des te constructiever de challenge, des te minder impact gedragsvalkuilen hebben.

Constructieve challenge kan gerealiseerd worden door besluitvormingsprocessen zo in te richten dat gedragsvalkuilen ontweken worden en door bestuurders minder vatbaar te maken voor gedragsvalkuilen. Dit laatste kan door het intrinsiek maken van de Taekwondo³ principes bij bestuurders omdat de principes zich richten op conflictbeheersing.

Gedragsvalkuilen

De meest voorkomende gedragsvalkuilen die grote impact kunnen hebben op besluitvorming zijn onder andere:

- Overmoedigheid: men overschat de eigen capaciteit en grenzen;
- Excessief optimisme: men overschat hoe frequent ze gunstige uitkomsten ervaren en onderschat hoe frequent ze ongunstige uitkomsten ervaren;
- Confirmatie bias: men hecht te veel belang aan informatie die hun standpunt ondersteunt en onderschat informatie die het tegensprekt;
- Groepsdenken: zodanig bezig zijn met het behouden van consensus en unanimitieit dat het kritisch denken in het gedrang komt.

Optimaliseren van besluitvorming

Het belang van congruente besluitvorming met sterk verminderde negatieve impact van gedragsvalkuilen in de Raad van Bestuur, commissies en management teams is groot. Het reduceert het risico op suboptimale besluitvorming. Het zorgt voor optimaal gebruik van de diversiteit aan kennis in een team.

¹ Msc Business Economic, Risk Management for Financial Institutions, Senior Risk Manager at ABN AMRO

² Nuijts, W. (2015). *De Nederlandse Bank, Supervision of Behaviour and Culture; Foundations,*

practise & future developments Chapter 5 Decision Making

³ Hong Hi, C. (1972). *Taekwondo, A text book for beginning & advanced students*

Gedrag en perceptie hebben minder invloed op besluitvorming en feiten krijgen juist meer de ruimte. En het levert tijdsbesparing op vanwege de vaste procedures.

Er zijn verschillende maatregelen denkbaar die de vatbaarheid voor gedragsvalkuilen in besluitvorming reduceren. De maatregelen die in dit artikel behandeld worden spitsen zich toe op:

- het versterken van het besluitvormingsproces om gedragsvalkuilen te ontwijken;
- het verlagen van de vatbaarheid van bestuurders voor gedragsvalkuilen.

De eerste is een technische strategie die processen aanpast. De tweede is een cognitieve strategie die niet het gedrag van personen verandert maar wel de alertheid voor en vatbaarheid van gedragsvalkuilen beïnvloed. Er is een derde aanpak, de motivationele. Deze richt zich op het vergroten van de prikkels om goed te presteren. Larrick⁴ vermeldt dat een kritische veronderstelling van deze aanpak is dat mensen weet hebben van hun vatbaarheid voor gedragsvalkuilen Larrick gaat ervan uit dat mensen geen normatieve strategieën hebben die ze gebruiken als de baten de kosten overschrijden.

Besluitvormingsproces versterken

Een besluitvormingsproces kan zo worden opgezet dat discussies over meningen geëlimineerd worden. Er kan ook gekozen worden voor de Delphi methode waarbij de nadruk ligt op het anoniem inbrengen van standpunten en argumenten. Verder is gebleken dat het bespreekbaar maken van fouten en het reflecteren op besluiten uit het verleden zeer waardevol is om besluitvorming in de toekomst te verbeteren. Een ander voorbeeld is het introduceren van een 'advocaat van de duivel' rol die wisselt tussen de groepsleden, of het inzetten van specialisten.

Verlagen vatbaarheid voor gedragsvalkuilen

⁴ Larrick, R.P., 2004. Debiasing. Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making, 316-337

De vatbaarheid voor gedragsvalkuilen kan verlaagd worden door mensen er bewust van te maken. Bewustwording geeft mensen inzicht in de impact van gedragsvalkuilen. Daarnaast is het van belang dat bestuurders in staat zijn conflicten te beheersen. Conflictbeheersing maakt constructieve challenge mogelijk tijdens besluitvorming, wat een voorwaarde is voor optimale besluitvorming.

Conflictbeheersing is de kern van de Oosterse krijgskunst Taekwondo. Haar principes zijn gericht op het verkrijgen van een krachtige en effectieve grondhouding in conflictsituaties. De principes van Taekwondo zijn:

Respect, doorzettingsvermogen, zelfbeheersing, integriteit, onoverwinnelijke geest

Respect vormt de basis voor het openstaan voor anders denkenden en andere ideeën. *Respect* maakt het mogelijk optimaal gebruik te maken van de diversiteit aan kennis in de groep.

Doorzettingsvermogen is nodig omdat bijvoorbeeld het inbrengen van tegenspraak veel energie kan kosten en moed vergt.

Zelfbeheersing is van belang omdat een conflict zal altijd beheerst moet worden zodat het niet (blijvend) de relatie schaadt.

Integriteit geeft het noodzakelijke morele kompas voor besluitvorming.

De onoverwinnelijke geest is essentieel om het geloof te behouden in de uiteindelijke overwinning, het optimale besluit. Barack Obama bedoelde dit wellicht ook toen deze in zijn speech tijdens de herdenking van Mandela zei: 'Het lijkt onmogelijk tot het is gedaan.'

Muel Kaptein⁵ geeft aan dat strijd nodig is voor managers om ethisch te zijn en te blijven in een organisatie waar druk hoog en verleiding groot kunnen zijn anders te handelen. Zijn pleidooi is dat managers beter om kunnen gaan met lastige ethische vraagstukken als ze strijdvaardig zijn.

⁵ Kaptein, M. (2015). *The Battle for Business Ethics: A Struggle Theory*

Om strijdvastig te zijn moet je volgens Kaptein beschikken over een sterke morele overtuiging, zelfbeheersing, wilskracht, moed, zelfvertrouwen, bekwaamheid en wijsheid. Druk en verleiding spelen ook een rol in besluitvorming in het algemeen en kunnen de vatbaarheid van mensen voor gedragsvalkuilen vergroten. Vijf van de zeven benodigde karakteristieken komen overeen met de principes die Taekwondo in de basis vormgeeft.

Alle vijf de principes worden gevormd door het ontwikkelen van mentale aspecten zoals focus, timing, afstand, fysieke balans, flexibiliteit, ontwijking, ontspanning en creativiteit. De sterke en zwakke kanten van een persoon worden bij gesimuleerde conflictsituaties (conflictbeheersingtrainingen) zichtbaar in de fysieke uitvoering van Taekwondo wat direct een duidelijk beeld geeft hoe een persoon in mentale conflicten handelt en wat er verbeterd kan worden. Door oefening leert men de mentale aspecten verder te ontwikkelen.

Taekwondo

Taekwondo wordt veelal teruggevoerd tot de tijd waarin Korea was verdeeld in drie koninkrijken (50 v Chr. - 700 na Chr.). De Silla-koning Chinhung verenigde deze drie koninkrijken, waarbij de hulp van de zogenaamde Hwarang-groep een grote rol speelde. Deze Hwarang-groep wordt veelal door Koreanen gezien als het synoniem van de Japanse Samurai. Taekwondo wordt in geschiedkundig opzicht met de Hwarang in verband gebracht vanwege de invloed die deze groep zou hebben gehad op de taekwondo-technieken.

Na de Tweede Wereld Oorlog werd Korea zelfstandig en was het de persoon van Choi Hong Hi, die van 1946 tot aan 1971 zijn stempel heeft gedrukt op de ontwikkeling van het Taekwondo. Vanaf 1965 wordt er lesgegeven in Nederland. Taekwondo heeft sinds 2000 de status gekregen van Olympische sport.

De filosofie van Taekwondo is gebaseerd op de overtuiging dat lichaam en geest één zijn. "Als het lichaam stijf wordt, wordt de geest dat ook. En als de geest vloeiend is, volgt het lichaam en vice versa."⁶ Ontspanning geeft fysieke balans, wat vervolgens de weg opent naar een innerlijke balans.

BH2O aanpak

De BH2O aanpak behelst de vertaling van de Taekwondo principes naar het bedrijfsleven. Het doel ervan is besluitvorming te optimaliseren door constructieve challenge tot stand te brengen en de impact van gedragsvalkuilen op besluitvorming te minimaliseren.

Concreet ziet de BH2O aanpak er voor een team als volgt uit:

BH2O aanpak: optimaliseren van besluitvorming

1. Bewustwording van gedragsvalkuilen

- gesprekken met teamleden over de eigen perceptie van zijn of haar gedragsvalkuilen
- Persoonlijheidsprofielen en gedragsvalkuilen
- Presentaties over gedragsvalkuilen

2. Herkenning en erkenning van eigen gedragsvalkuilen

- observatie tijdens besluitvorming in het team
- heat map van de belangrijkste gedragsrisico's

3. Selecteren optimalisatiestrategieën

- het accepteren, vermijden, verleggen of mitigeren van de geselecteerde gedragsvalkuilen
- besluitvormingsproces aanpassen
- volgen van conflictbeheersingtrainingen

4. Toepassen optimalisatiestrategieën

- ervaring opdoen met gekozen strategieën in een veilige omgeving
- evalueren / bijsturen van de toegepaste strategie

⁶ World Taekwondo Federation (2007). Official publication of the WTF, The Book of Teaching & Learning Taekwondo