



Evenwichtige besluitvorming: omgaan met blinde vlekken

Onderzoek binnen directies van kleine en middelgrote banken

Publicatiedatum: December 2017

Autoriteit Financiële Markten

De AFM maakt zich sterk voor eerlijke en transparante financiële markten.

Als onafhankelijke gedragstoezichthouder dragen wij bij aan duurzaam financieel welzijn in Nederland.

Inhoudsopgave

1. De noodzaak voor een evenwichtige afweging van belangen	6
2. Gedrag en cultuurtoezicht vanuit de AFM	7
3. Goede voorbeelden die de kwaliteit van besluitvorming bevorderen	8
4. Blinde vlekken die een evenwichtige besluitvorming belemmeren	10
5. Technieken om met blinde vlekken om te gaan	17
6. Conclusie	20
7. Literatuur	22
Bijlage: Onderzoeksverantwoording - methoden van onderzoek	26
Hand-out omgaan met blinde vlekken	27

Samenvatting

De AFM doet onderzoek naar de organisatiecultuur van financiële ondernemingen. De cultuur van een onderneming is bepalend voor wat medewerkers belangrijk vinden of wat ze geloven dat belangrijk wordt gevonden. Hierdoor ontstaan gedragspatronen. Een gezonde organisatiecultuur is er één waarin het belang van de klant wordt gediend. Evenwichtige besluitvorming speelt hierbij een belangrijke rol. Een zorgvuldige behandeling van klanten vereist dat de belangen van de klant evenwichtig worden meegenomen in de belangenafweging. Hier maakt de AFM zich hard voor.

De belangenafweging van een onderneming vindt bij uitstek plaats binnen het besluitvormingsproces van strategische vraagstukken. Bij strategische vraagstukken is het belangrijk dat een directie een evenwichtige afweging maakt tussen de belangen van alle stakeholders, waaronder het belang van de klant. De afgelopen jaren hebben de meeste banken het belang van de klant een prominentere plaats gegeven in hun strategie en kernwaarden. Uit dit AFM-onderzoek blijkt echter dat de afweging tussen verschillende belangen nog niet altijd evenwichtig plaatsvindt.

Besluitvorming wordt beïnvloed door onbewuste processen die kunnen leiden tot denkfouten in de beoordeling van een besluit. Bijvoorbeeld door eerdere ervaringen met een onderwerp die maken dat hier positiever of negatiever naar gekeken wordt. Of door het optreden van tunnelvisie waardoor bepaalde argumenten zwaarder worden gewogen dan anderen. Dergelijke processen zorgen voor blinde vlekken in de besluitvorming en staan een evenwichtige belangenafweging in de weg. Vrijwel elke organisatie en directie beschikt over haar eigen blinde vlekken.

Binnen de wetenschap is al veel bekend over onbewuste processen die een rol spelen bij besluitvorming. Maar is nog weinig bekend over hoe dit zich in de praktijk manifesteert bij directies in de financiële sector. Deze publicatie levert hieraan een bijdrage en biedt concrete en toepasbare inzichten over hoe directies hun besluitvormingsproces kunnen verbeteren. Deze inzichten zijn relevant voor directies en managementteams, maar ook voor afdelingen als Compliance, IAD en Risk, die toezien op een evenwichtige besluitvorming en borging van het klantbelang.

Vijf kleine en middelgrote banken hebben meegedaan aan een onderzoek van de AFM naar de processen die het strategische besluitvormingsproces van een directie beïnvloeden. Uit dit onderzoek komen een aantal goede voorbeelden naar voren die bijdragen aan de kwaliteit van besluitvorming. Zo stimuleert de voorzitter dat directieleden zich uitspreken en dat verschillende perspectieven op tafel komen, zijn directies kritisch ten opzichte van de onderbouwing van een besluit en vergroot een gestructureerd proces de kans op goed onderbouwde besluiten.

Uit het AFM-onderzoek blijken ook twee blinde vlekken die een evenwichtige besluitvorming in de praktijk belemmeren. Deze blinde vlekken komen voort uit een gedeeld referentiekader van directies en het gebrek aan reflectie op het groepsproces.

Het gedeelde referentiekader van directies kan leiden tot tunnelvisie. De onderzochte directies hebben sterk gedeelde opvattingen gebaseerd op ervaringen, overtuigingen en gedrag. Deze opvattingen vormen een gedeeld referentiekader en leiden tot een gedeelde interpretatie van waarnemingen (vanuit één of een beperkt aantal perspectieven), waarbij andere verklaringen worden genegeerd of over het hoofd worden gezien. Het gedeeld referentiekader, dat in stand blijft omdat directieleden vaak al langere tijd met elkaar samenwerken en uit de eigen organisatie (of zeer vergelijkbare organisaties) voortkomen, kan leiden tot een vorm van tunnelvisie. Op 1 januari 2017 zaten directieleden van de onderzochte banken gemiddeld 8 jaar in de directie en waren zij gemiddeld 15 jaar in de dienst van de eigen organisatie of een voorloper hiervan. De tunnelvisie heeft tot gevolg dat argumenten ondersteunend aan het gedeeld referentiekader niet of slechts beperkt ter discussie worden gesteld. En dat risico's die niet logisch passen in het gedeeld referentiekader veelal niet evenwichtig worden besproken en/of meegewogen. Wanneer het belang van de klant geen duidelijk onderdeel is van het gedeeld referentiekader, bestaat het risico dat dit belang ook een kleinere rol speelt in de belangenafweging.

Daarnaast blijkt dat het merendeel van de onderzochte directies weinig reflecteren op de invloed van aspecten als groepsdynamiek en vertrouwen in rolverantwoordelijkheid op besluitvorming. 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. Te veel vertrouwen in rolverantwoordelijkheid kan belemmerend werken omdat het directieleden weerhoudt elkaar kritisch te bevragen. Directieleden vertrouwen op elkaars rol. Hierdoor worden veronderstellingen te weinig getoetst en komen in discussies de echte dilemma's niet altijd op tafel.

Als gevolg van het gedeeld referentiekader hebben sommige banken voornamelijk aandacht voor klanttevredenheid, in plaats van klantbelang. Opvallend is dat banken die veel aandacht hebben voor de eigen maatschappelijke rol en de klant als onderdeel van het maatschappelijke veld zien, over het algemeen verder kijken dan klanttevredenheid. Hier lijkt onder directieleden meer gedeelde verantwoordelijkheid te zijn voor het klantperspectief. Tijdens de directievergadering vormt de klant vaker onderwerp van gesprek en wordt discussie gevoerd of producten en diensten passend zijn voor de klant, nu en in de toekomst.

Hoewel altijd sprake zal zijn van blinde vlekken die de besluitvorming beïnvloeden, zijn er wel manieren om de impact hiervan te reduceren. Reflectie is de eerste stap die nodig is om bewust te worden van de ongewenste blinde vlekken. Bewustwording is een continu en lastig proces. Toch zijn er een aantal nuttige vragen en technieken voorhanden die directies kunnen helpen om hun blinde vlekken te vinden en de invloed ervan te beperken. Hoofdstuk 5 gaat verder in op deze vragen en technieken, zoals de premortem techniek. Deze techniek stimuleert om buiten de vaste paden te denken en kan ervoor zorgen dat belangrijke onderbelichte perspectieven op tafel komen. Het rapport eindigt met een handzame hand-out waar verschillende technieken kort worden beschreven.

1. De noodzaak voor een evenwichtige afweging van belangen

Evenwichtige besluitvorming wordt gekenmerkt door een brede afweging van de belangen van alle stakeholders, waaronder die van de klant. Eén van de uitgangspunten van het toezicht van de AFM is een zorgvuldige behandeling van klanten. Dat vereist dat belangen van klanten zorgvuldig worden afgewogen. Deze belangenafweging vindt bij uitstek plaats binnen het besluitvormingsproces van strategische vraagstukken.

Evenwichtige besluitvorming wordt echter beperkt door te weinig aandacht voor onbewuste processen die een rol spelen bij besluitvorming. Voorbeelden hiervan zijn eerdere ervaringen met onderwerpen die maken dat hier positiever of negatiever naar gekeken wordt of de heersende organisatiedynamiek. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat onbewuste processen in sterke mate een besluit beïnvloeden en kunnen leiden tot een suboptimaal besluit.¹ Er wordt namelijk vanuit gegaan dat het juiste besluit wordt genomen maar bepaalde signalen die het tegendeel zouden kunnen aantonen worden onbewust genegeerd.

Er is sprake van evenwichtige besluitvorming als inhoudelijke informatie over risico's, dilemma's en mogelijke alternatieven wordt besproken.² Dit helpt bij een goede oordeelsvorming en kan mogelijke tunnelvisie tegengaan. Daarnaast is het van belang dat verschillende perspectieven op tafel komen, waaronder die van de klant, en het besluit op een objectieve manier wordt onderbouwd.³ De onderbouwing is gedegen als analyses en (klant)onderzoek zijn gedaan, en als onderscheid wordt gemaakt tussen feiten en aannames. In de vergadering waarin een besluit besproken wordt, moet voldoende ruimte zijn voor tegenspraak en kritisch denken.⁴ Directieleden moeten elkaar durven te bevragen op elkaars verantwoordelijkheid, en zij moeten verdiepende vragen stellen en zich inspannen om ontbrekende informatie op tafel krijgen.⁵ Bovengenoemde elementen spelen in algemene zin een rol in besluitvorming, maar zijn vooral van belang waar het gaat om strategische besluitstukken.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat organisaties die actief bezig zijn met het reduceren van het negatieve effect van onbewuste processen in besluitvorming een hoger rendement op investeringen halen.⁶

“Logisch dat toezichthouders meer aandacht besteden aan de cultuur en het gedrag van beleidsbepalers van financiële instellingen. Het Besluitvorming onderzoek past in deze doelstelling”.

¹ Tversky & Kahneman (1974).

² Paternoster & Pogarsky (2009).

³ Adams et al. (2011).

⁴ Edmondson (1999).

⁵ Kahneman et al. (2011).

⁶ Lovallo & Sibony (2010).

2. Gedrag en cultuurtoezicht vanuit de AFM

Het aanjagen van nieuwe ontwikkelingen en het doorbreken van conventionele gedragspatronen in de markt spelen een belangrijke rol om de sector vooruit te helpen. Het team Gedrag & Cultuur van de AFM, onderdeel van het Expertisecentrum, doet dit door de praktijk van toezichthouden te combineren met wetenschappelijke inzichten en kennis van de psychologie van toezicht.

Dit team doet onderzoek naar de organisatiecultuur van financiële ondernemingen. De cultuur van een onderneming is bepalend voor wat medewerkers belangrijk vinden of wat ze geloven dat belangrijk wordt gevonden. Hierdoor ontstaan gedragspatronen. De cultuur is van invloed op het gedrag van medewerkers en vice versa. Een gezonde organisatiecultuur bestaat uit verschillende bouwstenen. De juiste condities voor een evenwichtige besluitvorming is hier één van. Een andere bouwsteen waar het team Gedrag & Cultuur over heeft gepubliceerd gaat over leren van fouten.⁷ De AFM onderzoekt zulke bouwstenen op basis van zowel wetenschappelijke literatuur als de relevantie voor toezicht en wil graag met de sector in gesprek over welke andere bouwstenen het meest relevant zijn.

Meer zicht op hoe besluitvorming binnen financiële ondernemingen plaatsvindt, helpt de AFM om ondernemingen beter te begrijpen en het doorlopend toezicht efficiënter in te richten. De inzichten uit dit onderzoek past de AFM onder andere toe in haar toezicht op het productontwikkelings- en reviewproces, waarin besluitvorming een belangrijke rol speelt.

Onderzoeksopzet

Er is onderzoek gedaan naar de strategische besluitvorming binnen directies van vijf kleine tot middelgrote banken. Bij 31 strategische besluiten is op basis van een op wetenschappelijke inzichten opgesteld beoordelingskader gekeken naar de werking van het besluitvormingsproces en de impact van onbewuste processen op de weging van het klantbelang. Dit is gedaan door middel van een deskresearch van 183 onderliggende stukken die ter besluitvorming aan de directies zijn aangeleverd, 41 interviews met directieleden en indieners van besluitstukken en 6 observaties van directievergaderingen. Door directievergaderingen bij te wonen en diepte-interviews af te nemen is zoveel mogelijk recht gedaan aan de praktijk.⁸

Figuur 1: Scope onderzoek



⁷ Het rapport Leren van fouten; op weg naar een open foutencultuur is te vinden op de [AFM website](#).

⁸ Zie de bijlage voor meer informatie over de methoden van onderzoek.

3. Goede voorbeelden die de kwaliteit van besluitvorming bevorderen

Uit het onderzoek blijkt dat alle vijf de directies aandacht hebben voor de kwaliteit van besluitvorming en zich daarvoor blijvend inspanssen. Zo blijkt dat de voorzitter vaak een faciliterende rol inneemt, directies een kritische houding hebben ten opzichte van de onderbouwing van een besluit en een gestructureerd proces voorafgaand aan de directievergadering de kans op onderbouwde besluiten vergroot.

De voorzitter is zich bewust van zijn rol in het besluitvormingsproces en denkt actief na over hoe hij/zij hier het beste invulling aan kan geven. De voorzitters van de onderzochte banken stellen zich beschouwend op en geven actief ruimte aan discussie. Dit doen ze door bewust niet als eerste een standpunt in te nemen, andere directieleden expliciet uit te nodigen zich uit te spreken, óók niet statutair beslissers te betrekken bij de discussie en wanneer de discussie dreigt vast te lopen deze op gang te houden door vragen te stellen of een afwijkend standpunt in te nemen. De open houding van de voorzitter zorgt ervoor dat mensen zich uit durven te spreken, waardoor verschillende perspectieven op tafel komen vanuit verschillende afdelingen, functionele disciplines of stakeholders.

Leden van de directie vinden het belangrijk dat voorstellen ter besluit goed zijn onderbouwd en stellen verdiepende vragen om de inhoud beter te begrijpen en het besluit aan te scherpen. Alle onderzochte banken gebruiken interne en/of externe informatie, zoals klantaantallen, managementinformatie, business cases, vergelijkingen met concurrenten, marktonderzoek, klantonderzoek of signalen/klachten van klanten. Naast inhoudelijke en feitelijke onderbouwing, benoemen directieleden ook dat niet alle informatie te vatten is in getallen en feiten, en dat daarom ook naar intuïtie moet worden geluisterd.

Tijdens de vergadering van de directie worden verdiepende vragen gesteld om de inhoud beter te begrijpen en het besluit aan te scherpen. Directieleden zijn scherp op ontbrekende informatie in het besluit. In zulke gevallen wordt gevraagd deze informatie te achterhalen voordat een besluit wordt genomen.

Over het algemeen zijn indieners van een besluitstuk aanwezig bij de bespreking in de directievergadering. Deze personen beschikken over meer informatie dan de directieleden waardoor een besluit gedegener besproken kan worden.

Een gestructureerd proces voorafgaand aan de directievergadering bevordert de kwaliteit van besluitvorming. Hoewel niet alle onderzochte banken een geformaliseerd proces voorafgaand aan de besluitvorming in de directievergadering hebben, zijn ze het wel eens dat een gestructureerd en eenduidig proces voorafgaand aan de directievergadering de kwaliteit van besluitvorming bevordert. Goede voorbeelden van een gestructureerd en eenduidig proces die blijken uit dit onderzoek zijn een uniform voorblad dat verplicht ingevuld moet worden door indieners, het hanteren van vaste agendapunten en afspraken over de onderwerpen die in

voorbereidende stukken behandeld moeten worden. Deze stukken zijn bij de banken die afspraken hebben gemaakt over het algemeen ook completer en evenwichtiger en is er minder sprake van verscheidenheid. Ze bevatten een duidelijke vraag aan de directie, meerdere perspectieven en een beschrijving van concrete risico's en dilemma's.

“Een onderzoek waarin de AFM zich goed verdiept heeft in onze organisatie en haar bijzonderheden waardoor er een beeld is gecreëerd waarin we ons herkennen en dus mee uit de voeten kunnen”.

4. Blinde vlekken die een evenwichtige besluitvorming belemmeren

Ondanks dat directies aandacht hebben voor de verbetering van de kwaliteit van besluitvorming, blijkt uit het onderzoek een aantal blinde vlekken in de besluitvorming waar de directies uit dit onderzoek doorgaans nog geen rekening mee houden, maar die wel van invloed zijn op een evenwichtige besluitvorming.

Directies lijken zich niet bewust van de invloed van het gedeeld referentiekader op besluitvorming. In de directies van de onderzochte banken is sprake van sterk gedeelde overtuigingen. Deze gedeelde overtuigingen komen veelal voort uit het bestaansrecht van de organisatie of de groeifase waar de bank zich in bevindt. Dit varieert van sterke aandacht voor de maatschappelijke rol en betrokkenheid van de bank, een natuurlijke focus op vernieuwing en innovatie of een geschiedenis van overleven en groei met de daarbij benodigde actiegerichtheid en bewijsdrang. De gedeelde overtuigingen binnen de directies klinken door in de missie, visie en strategische doelstellingen van de bank. Ze vormen het impliciete referentiekader van waaruit binnen de bank wordt gedacht en gehandeld: *“Het start met de vraag of het past bij de missie”*.⁹ Binnen de directies blijft het gedeeld referentiekader in stand omdat leden vaak al langere tijd met elkaar samenwerken en uit de eigen organisatie (of zeer vergelijkbare organisaties) voortkomen. Op 1 januari 2017 zaten directieleden van de onderzochte banken gemiddeld 8 jaar in de directie en waren zij gemiddeld 15 jaar in de dienst van de eigen organisatie of een voorloper hiervan. En 19 van de 21 directieleden komen vanuit de eigen organisatie of zijn vanaf de oprichting als directielid betrokken: *“In die zin worden mensen vanzelfsprekend geselecteerd op en opgevoed in verbinden met de missie van de bank. Daar is nooit discussie over”*. Dat er sprake is van een gedeeld referentiekader is bij de directies bekend. Ze hechten hier waarde aan omdat het als basis dient voor een gevoel van verbondenheid met de organisatie. Het stelt hen in staat daadkrachtig te handelen en doelen onder hoge druk te realiseren.

Directies hebben echter weinig aandacht voor de beperkende invloed die uitgaat van het gedeeld referentiekader en de gevolgen daarvan voor de besluitvorming. Het gedeeld referentiekader, bestaande uit ervaringen, overtuigingen en gedrag leidt tot een gedeelde interpretatie van waarnemingen (vanuit één of een beperkt aantal perspectieven), waarbij andere verklaringen worden genegeerd of over het hoofd worden gezien. Dit is terug te zien in de beperkte mate waarin argumenten die aansluiten bij het referentiekader worden getoetst en in de afweging van risico's.

1. Argumenten die ondersteunend zijn aan het gedeeld referentiekader worden niet of slechts beperkt ter discussie gesteld

Initiatieven die aansluiten op het gedeeld referentiekader worden vaker en met meer enthousiasme besproken. In de interviews benoemen directieleden dat sommige onderwerpen de

⁹ De schuingedrukte teksten zijn citaten die geselecteerd zijn uit de interviews met de banken

voorkeur krijgen boven anderen. Tegelijkertijd werd er in de interviews zelf ook vaker over deze onderwerpen gesproken.

Uit het onderzoek blijkt dat argumenten die aansluiten bij de voorkeursrichting veelal zwaarder wegen dan andere argumenten. De overtuiging dat iets goed is om te doen of dat iets past bij de bank, is vaak een doorslaggevend argument waar dat in het geheel van de andere belangen/argumenten niet altijd te verwachten is: *“Oké, het kost veel geld, maar het past bij ons als bank dus we moeten dit gewoon doen”*. Bij het bespreken van een nieuw initiatief dat past binnen het gedeeld referentiekader, wordt eerder gedacht in oplossingen en alternatieve richtingen om het initiatief te realiseren, dan dat de vraag wordt gesteld of het initiatief überhaupt wel gestart moet worden. De onderwerpen en argumenten die niet aansluiten bij het gedeeld referentiekader komen minder of soms helemaal niet op tafel: *“Je wil niet altijd de zeurpiet zijn. Vaak komen onderwerpen vanuit één hoek. Terwijl je het positief bedoelt wil je niet altijd kritisch zijn. Dat kan ongemakkelijk voelen”*.

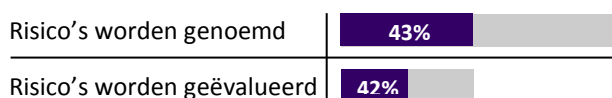
Het gedeeld referentiekader werkt in de praktijk als een filter. De argumenten die dichterbij het gedeeld referentiekader liggen, zijn voor directies over het algemeen bekender en ook meer vertrouwd. Deze argumenten wegen daardoor zwaarder. Door de invloed die uitgaat van het gedeeld referentiekader, is de afweging van argumenten minder evenwichtig als directies zelf vaak denken. Kortom, het gedeeld referentiekader en het niet of slechts beperkt ter discussie stellen daarvan leidt tot een onevenwichtige besluitvorming doordat bepaalde perspectieven niet op tafel komen of onvoldoende gewicht krijgen in de afweging.

2. Risico's worden niet altijd evenwichtig besproken en meegewogen

Het gedeeld referentiekader is ook bepalend voor welke risico's wel en niet worden benoemd en besproken. Zo gaat bij banken met duidelijke groei doelstellingen de aandacht van directies vooral naar de operationele haalbaarheid van initiatieven en financiële impact. Banken die veel waarde hechten aan hun maatschappelijke rol, besteden daarentegen veel aandacht aan mogelijke reputatieschade. Tegelijkertijd kan enthousiasme en overtuigingskracht vanuit het gedeeld referentiekader ervoor zorgen dat er minder oog is voor risico's die hier niet binnen vallen. Bijvoorbeeld het doorzetten van een innovatieproject omdat dit past bij het karakter van de bank, terwijl hier duidelijke operationele risico's aan kleven: *“Je merkt een start-up gevoel. Dit moeten we willen, dit is zo leuk, dit is zo goed”*.

Van de strategische besluiten waar gezien de omvang en mogelijke impact van het besluit verwacht mag worden dat in de voorbereidende stukken voor de directievergadering risico's worden genoemd, is dit slechts in 43% het geval. En waar risico's worden genoemd zijn deze maar in 42% van de gevallen onderbouwd en voorzien van een evaluatie (zie Figuur 2).

Figuur 2: Aandacht voor risico's binnen voorbereidende stukken directievergadering



De beperkte opname en onderbouwing van risico's in de voorbereidende stukken, is van invloed op de diepgang waarmee hier tijdens de directievergadering over wordt gesproken. Uit de observaties blijkt dat, hoewel directies aandacht hebben voor het bespreken van risico's en hier op doorvragen, dit veelal impliciet gebeurt en weinig aandacht uitgaat naar mitigerende maatregelen.

Daarnaast worden sommige risico's als zo algemeen bekend verondersteld, dat ze niet meer concreet gemaakt of bevraagd worden. Reputatieschade wordt bijvoorbeeld vaak benoemd, maar er wordt niet doorgevraagd op wat dit concreet voor het te nemen besluit betekent. Gaat het bijvoorbeeld om algemene beeldvorming, hangt het samen met een (recent) incident, gaat het om een specifieke klantgroep of juist om potentiële klanten? Wanneer risico's niet expliciet genoemd worden, is de kans groter dat de afweging van risico's suboptimaal is. Als niet ondubbelzinnig helder is wat het risico is en wat de consequenties kunnen zijn, kunnen risico's niet volledig op waarde worden geschat.

Bij enkele van de onderzochte banken is de afweging van (bepaalde) risico's in andere gremia belegd. Dat kan verklaren waarom risico's soms niet uitgebreid besproken worden in de directievergadering. Tegelijkertijd blijven directies verantwoordelijk voor het functioneren van de bank en de borging dat risico's volledig en juist afgewogen worden is daar onderdeel van.

Klanttevredenheid of klantbelang

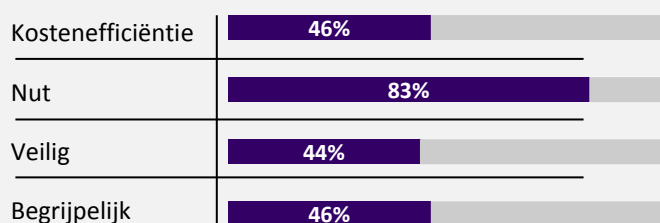
In dit onderzoek blijkt nog veel aandacht voor klanttevredenheid in het besluitvormingsproces. Klanttevredenheid is echter niet hetzelfde als klantbelang. Dit is niet alleen een tekstueel verschil maar een cruciaal onderscheid. Klanttevredenheid betekent kortgezegd dat de organisatie ernaar streeft dat de klant krijgt wat hij/zij graag wil. Het gaat dan om onderwerpen als snelle service, goede bereikbaarheid, of snelle klachtafhandeling. Wanneer het belang van de klant centraal staat, streeft de organisatie ernaar de klant te geven wat hij/zij nodig heeft. Dat betreft producten of diensten die voldoende toegevoegde waarde bieden voor de situatie van de klant.

Het gedeeld referentiekader van de directie bepaalt de mate waarin en de manier waarop tijdens de vergadering over klanten wordt gesproken. Bij de onderzochte banken waar vooral aandacht is voor groei doelstellingen, in termen van omzet of klantaantallen, wordt de klant veelal vanuit het perspectief van klanttevredenheid bekeken. De Net Promoter Score (NPS) speelt een grote rol en discussies gaan over of klanten tevreden zijn met de geleverde producten of diensten en of deze aansluiten op de behoefte van de klant. Er is minder aandacht voor de vraag of producten en

diensten ook passend zijn voor de klant: *“Lost het iets op voor de klant? Niet vaak discussie over. Meer; kunnen we het wel waarmaken?”*.

Voor de strategische besluiten waarbij het relevant is dat vanuit de klant wordt gedacht, bijvoorbeeld de introductie van nieuwe diensten of aanpassing van bestaande dienstverlening, wordt in de voorbereidende stukken voor de directie beperkt aandacht besteed aan de KNVB criteria: kostenefficiëntie, nut, veilig en begrijpelijk.¹⁰ Deze criteria zijn door de AFM opgesteld om de financiële sector concrete richting te bieden voor het centraal stellen van het belang van de klant. Ze zien onder andere toe op of producten en diensten passen bij de klant, nu en in de toekomst, of deze uitlegbaar zijn en sprake is van waarborgen ter bescherming van de klant. Om het klantbelang centraal te stellen is het belangrijk dat in de voorbereidende stukken aan alle vier de criteria aandacht wordt besteed.

Figuur 3: Aandacht voor KNVB criteria in de voorbereidende stukken directievergadering



In minder dan de helft van de onderzochte besluiten wordt beschreven of de prijs van producten en diensten in verhouding staat tot de geleverde kwaliteit (zie Figuur 3). Ook de vraag of producten en diensten doen wat zij beloven en door klanten te begrijpen zijn wordt in minder dan de helft van de gevallen beschreven. Het nut van producten en diensten wordt wel vaker benoemd, in 80% van de gevallen. Deze beschrijving beperkt zich echter vooral tot de vraag voor wie het product of dienst relevant is en of deze aansluit op de behoefte van de klant. Niet of deze ook passend is voor de klant. Met andere woorden, de nadruk ligt meer op klanttevredenheid dan op klantbelang.

Ook in de directievergadering zelf wordt niet altijd vanuit de klant gedacht en ligt de nadruk eveneens op klanttevredenheid. Bij de meeste banken gaat meer tijd en energie naar operationele onderwerpen dan dat over de klant wordt gesproken. Waar over de klant wordt gesproken gebeurt dit meer vanuit het perspectief van de bank dan dat van de klant. Zo wordt over klantimpact gesproken in termen van mogelijke gevolgen voor de bank en niet voor de klant. Bijvoorbeeld bij de introductie van een nieuw product wordt wel gesproken over de vraag of het voldoende afgenomen zal worden, maar niet over de vraag of het op de lange termijn voor de klant een oplossing biedt. Een ander voorbeeld is dat gesproken wordt over de invloed van de

¹⁰ Kostenefficiëntie de mate waarin de gevraagd prijs in verhouding staat tot de geleverde dienst/het product, Nut - de mate waarin er aansluiting is met de doelgroep en behoefte van de klant, Veilig - de mate waarin de veiligheid van de klant is gewaarborgd, en Begrijpelijk - de mate waarin de geleverde dienst/het product door de klant te begrijpen is.

communicatie uitingen op de NPS-score in plaats van de begrijpelijkheid van de communicatie voor de klant.

Banken die veel aandacht hebben voor de eigen maatschappelijke rol en de klant als onderdeel van het maatschappelijke veld zien, kijken over het algemeen verder dan klanttevredenheid. Zij zetten een stap naar klantbelang. Er wordt discussie gevoerd over de vraag of producten en diensten passend zijn voor de klant, op korte en lange termijn. Bovendien wordt meer gesproken over wat klanten van de bank mogen verwachten en of klanten in staat zijn een juiste keuze te kunnen maken: *“Dit betekent niet altijd dat je de klant gelijk hoeft te geven. Het gaat om: begrijpt de klant het, is het makkelijk uitlegbaar, helpt het de klant in het keuzeproces”*.

Directies reflecteren weinig op het groepsproces van de besluitvorming. In de interviews geven directieleden aan vooral rationeel te handelen. Beslissingen zijn een rationele afweging van de verschillende belangen en perspectieven. In het besluitvormingsproces draait het volgens leden van de directie primair om het op tafel krijgen van alle inhoudelijk relevante aspecten: *“Ik ben altijd heel erg bezig om de juiste feiten op tafel te krijgen, kloppen de kosten bijvoorbeeld?”*. Uit de observaties en interviews blijkt echter dat ‘het verhaal’ en een bepaalde overtuiging onbewust een belangrijke rol spelen in de onderbouwing. Soms is die belangrijker dan de inhoudelijke of cijfermatige onderbouwing. De overtuigingskracht wordt vaak gevonden in het gedeeld referentiekader: *“Het past bij de bank”*. Directieleden geven aan dat als een gevolg hiervan aannames soms als feiten worden gepresenteerd. Dit kan ervoor zorgen dat beslissingen op basis van onjuiste of onvolledige informatie worden gemaakt. Ook blijkt dat losse klantervaringen of persoonlijke voorbeelden worden ingezet om de ander te overtuigen en daarmee (te)veel gewicht krijgen: *“Als iemand zegt, meneer Jansen klaagde gisteren over de rente. Dan is het menselijk om er van uit te gaan dat iedereen klaagt over die rente”*.

De meeste van de onderzochte directies realiseren zich nog beperkt dat meer gevoelsmatige aspecten en groepsprocessen ook van invloed zijn op de besluitvorming, naast een rationele afweging: *“We proberen altijd tot het meest rationele goede besluit te komen, dat vind ik wel prettig”*. Dit is terug te zien in het gebrek aan reflectie op de groepsdynamiek. Daarnaast komt in dit onderzoek naar voren dat vertrouwen in rolverantwoordelijkheid belemmerd kan werken in het stellen van kritische vragen. Dit is terug te zien in het gebrek aan reflectie binnen directies op groepsdynamiek en hoe vertrouwen kan belemmeren dat kritische vragen worden gesteld.

3. Er is weinig aandacht voor en reflectie op de invloed van de groepsdynamiek op besluitvorming

Alle onderzochte directies besteden aandacht aan hoe zij als groep functioneren, maar dit gebeurt nog veelal instrumenteel en op inhoud. Er wordt gezocht naar een juiste balans in kennis en vaardigheden van directieleden. Persoonlijkheden worden met behulp van kleuren en sterkten

zwakten analyses in kaart gebracht¹¹: *“We denken graag in kleurtjes. Er zijn wat mensen geel, ook wel wat rood. Het is best wel uitgebalanceerd”*. De vertaling hiervan naar het functioneren van de directie als geheel en de wisselwerking tussen individuele leden van de directie wordt maar zelden gemaakt. In de interviews hebben de directieleden dan ook moeite om de wisselwerking tussen directieleden onder woorden te brengen. Er wordt beperkt stilgestaan bij effecten die voortvloeien uit hoe met elkaar wordt omgegaan. Bijvoorbeeld onderlinge irritaties die tussen directieleden spelen waardoor bepaalde argumenten niet op waarde worden geschat, het behoud van stokpaardjes van directieleden, je laten leiden door vertrouwen in elkaars expertise, hiërarchische verschillen of tunnelvisie. Aandacht voor de dynamiek tussen individuele leden of binnen de directie als geheel wordt door de meeste directies niet herkend als onderdeel van een evenwichtig besluitvormingsproces. Het gevaar van een gebrek aan reflectie op en inzicht in de invloed van groepsdynamiek is dat men hier ook niet op kan sturen als dit nodig is. Dit belemmert de kwaliteit van de besluitvorming. Reflectie op de groepsdynamiek maakt heersende aannames en assumpties zichtbaar. In de terugkoppelgesprekken met de directies blijkt ook dat directieleden het lastig vinden om deze blinde vlek te bespreken: *“Ik vind het lastig om iets op te lossen als er geen probleem is”*. Terwijl ‘het probleem’ in dit geval kan zijn dat de directies zich er niet van bewust zijn.

De directies die reflecteren op besluitvorming, besteden echter vooral aandacht aan de inhoud van de vergadering, op een enkele directie na. Het gaat dus over de vraag waar over gesproken wordt en niet over het proces: hoe wordt er gesproken? Ook verschilt de mate en vorm waarin men reflecteert. Sommige directies bespreken de samenwerking op heidagen of hanteren een vast moment aan het einde van elke directievergadering. Andere directies doen dit als daar gedurende de vergadering aanleiding toe is. Het risico van het niet structureel inbedden van een moment van reflectie is echter dat dit achterwege blijft: *“Als je niet plant dat je gaat reflecteren, dan doe je het niet”*.

4. Vertrouwen in rolverantwoordelijkheid belemmert het stellen van kritische vragen

Elk lid van de directie draagt over het algemeen de verantwoordelijkheid voor een bepaald belang of perspectief. Dit vloeit veelal voort uit hun portefeuille, bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid voor Operations, Financiën of Commercie. Wie welke rol heeft of welke belangen representeert is volledig transparant. Directies in dit onderzoek vertrouwen erop dat iedereen goede invulling geeft aan zijn of haar rolverantwoordelijkheid. Een gevolg hiervan is dat directieleden elkaar maar beperkt kritisch bevragen op de rolverantwoordelijkheid. Dit is enerzijds terug te zien bij de functionele verantwoordelijkheid: directieleden willen niet voorschrijven hoe de ander zijn of haar werk moet doen. Anderzijds speelt vertrouwen in de persoon een rol. Directieleden vertrouwen, al dan niet op basis van eerdere ervaringen, op iemands vaardigheden en expertise. Politieke verhoudingen tussen directieleden kunnen eveneens een rol spelen. Bijvoorbeeld een gunfactor tussen directieleden of juist de bescherming van de eigen positie ten opzichte van andere directieleden.

¹¹ Zoals onder meer: MBTI, Management Drives, DISC-model.

Te veel vertrouwen in de rolverantwoordelijkheid belemmert de mate waarin veronderstellingen worden getoetst en tijdens directievergaderingen in discussies de scherpe randjes worden opgezocht: *“Je weet wel dat je respect hebt voor elkaars vak. Ik ga niet met head of risk in discussie over risk onderwerpen, dat pak ik op na de vergadering. Heeft geen zin om daar heel theoretisch over te discussiëren. Verder is het zijn expertise, dus ga ik ervan uit dat hij meer weet dan ik”*.

Het stellen van vragen, helpt denkfouten te herkennen. Ook laat het mensen zich bewust worden van bepaalde aannames of onbewuste redenering. Elkaar vragen blijven stellen heeft dus een belangrijke functie in een evenwichtig besluitvormingsproces. Je hebt anderen nodig om je onbewuste neigingen te onderkennen. Wanneer sprake is van een duidelijke rolverdeling, is het des te belangrijker om elkaar te bevragen omdat er dan vaak maar één specialist of representant is van een vakgebied of perspectief.

Waar binnen directies de verantwoordelijkheid voor het klantperspectief ligt is niet altijd duidelijk. Bij sommige banken lijkt de klant vooral vertegenwoordigd door het verantwoordelijk directielid van Marketing of Operations. Bij andere banken lijkt er geen sprake van een rolverantwoordelijk directielid. Sommige directieleden benoemen dat mensen die weinig klantcontact hebben, het vaak ook lastiger vinden om vanuit het klantperspectief te denken. Onduidelijkheid over wie het belang van de klant representeert, kan ervoor zorgen dat het belang van de klant niet, of niet altijd even gedegen wordt gerepresenteerd. Dat maakt het bovendien moeilijker om kritische vragen te stellen over het belang van de klant.

Het klantperspectief hoeft niet altijd bij één directielid te zijn ondergebracht, er kan ook sprake zijn van gedeelde verantwoordelijkheid onder directieleden.

Het valt op dat bij banken die aandacht besteden aan hun maatschappelijke rol, en daarmee ook aan de positie van de klant, er meer gedeelde verantwoordelijkheid onder directieleden lijkt te zijn voor het klantperspectief. Tijdens de directievergadering vormt de klant vaker onderwerp van gesprek en wordt door verschillende directieleden daarmee ook vanuit verschillende perspectieven over de klant gesproken.

“We hebben naar aanleiding van het onderzoek onze vergaderstructuur aangepast. MT leden worden nu meer betrokken bij het proces en we maken gebruik van een check-in zodat iedereen is aangehaakt. Dit maakt de discussie scherper en van hogere kwaliteit en zorgt ook voor een betere dynamiek”.

5. Technieken om met blinde vlekken om te gaan

Gebaseerd op vakwetenschappelijke literatuur en voorbeelden die zijn tegengekomen bij de onderzochte banken, zijn er een aantal technieken die kunnen helpen bij het herkennen van de invloed van de blinde vlekken op besluitvorming.¹² Op het eerste gezicht lijken deze technieken misschien voor de hand liggend, maar een goede toepassing hiervan kan effectief zijn. Hieronder zijn vragen opgenomen die iedere directie zich kan stellen met een aantal technieken om te voorkomen dat de blinde vlekken de besluitvorming in de organisatie negatief beïnvloeden. De mate waarin deze technieken nuttig zijn, zal per bank en directie verschillen.

Vanuit welk referentiekader redeneert ons directieteam en welke effect heeft dit op het besluitvormingsproces?

Zijn wij ons bewust van het gemeenschappelijke denkkader, doelen en belangen? Dit gemeenschappelijke denkkader wordt expliciet in de vragen die vaak tijdens de directievergadering worden gesteld, in de onderwerpen waar directieleden snel enthousiast van worden en de doelen die organisatie zichzelf stelt.

1. Gebruik de premortem techniek voor het temperen van enthousiasme

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. Deze 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 negatieve kanten, en deze op tafel brengen zodat ze meegenomen kunnen worden in de afweging van voor- en nadelen, helpt om enthousiasme te temperen en overschatting tegen te gaan. Het stimuleert om buiten de vaste paden te denken en kan ervoor zorgen dat belangrijke onderbelichte perspectieven op tafel komen.

Medewerkers die andersdenkend zijn en vraagtekens durven te zetten bij het gedachtegoed van de bank ('corporate rebels') kunnen tevens gevraagd worden om deze rol op zich te nemen. Geef hen vroegtijdig ruimte om kritiek te uiten en benut hen als criticaster op besluiten.

2. Maak risico's en dilemma's in voorbereidende stukken expliciet zodat deze in de vergadering kunnen worden besproken

De mate waarin risico's en dilemma's op papier zijn uitgewerkt is van invloed op de manier waarop deze in de directievergadering worden besproken. Om ervoor te zorgen dat risico's en dilemma's grondig worden besproken, moeten ze concreet en duidelijk zijn uitgewerkt. Als dit niet het geval is blijft de discussie aan de oppervlakte of vervalt men in het bespreken van de meest voor de hand liggende onderwerpen. Zorg er dus voor dat in de voorbereidende stukken

¹² Klein (2007); Kahneman et al. (2011).

voor de directievergadering de risico's en dilemma's zijn uitgewerkt. 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 moet een dilemma concreet gemaakt worden, zonder gebruik te maken van containerbegrippen. Het gebruik van een format waarin risico's en dilemma's standaard zijn opgenomen kan hier helpen. Ook tijdens de discussie in de directievergadering kan er door het stellen van verdiepende vragen op worden gelet dat mensen concreet worden. Bijvoorbeeld bij een argument als: 'samenwerking is belangrijk', kunnen vragen gesteld worden als: wie moet met wie samenwerken? Op welke momenten? Zijn mensen in staat om samen te werken (kunnen ze elkaar gemakkelijk bereiken, hebben ze dezelfde belangen, hebben ze er tijd voor naast andere werkzaamheden)?

Bovenstaande technieken zien vooral op de vergadering zelf. De mogelijke tunnelvisie die voortvloeit vanuit een gedeeld referentiekader kan ook worden ondervangen door bij de werving, selectie en herbenoeming van directieleden expliciet stil te staan welke achtergrond iemand met zich meebrengt en hoe dit bijdraagt aan de diversiteit in de samenstelling.

Welke groepsprocessen spelen een rol in onze directie en wat is de invloed hiervan op het besluitvormingsproces?

Nemen wij voldoende tijd voor reflectie (voor, tijdens én na de vergadering)? Vrijwel elke organisatie heeft haar eigen blinde vlekken. De eerste stap om deze weg te nemen is bewustwording. Reflectie op de groepsdynamiek maakt onder andere de heersende aannames en assumpties zichtbaar.

3. Gebruik de check-in methode om focus aan te brengen en rekening te houden met dynamiek

De agenda's van directieleden zijn vaak hectisch met afspraken die direct op elkaar volgen. Door een moment van rust in te brengen worden directieleden in staat gesteld volledig met hun aandacht aanwezig te zijn in de vergadering. Het bieden van ruimte om te benoemen hoe men erbij zit helpt om rekening te houden met de dynamiek van de vergadering. Zo kan bijvoorbeeld een directielid die net een zwaar ontslaggesprek heeft moeten voeren zich tijdens de vergadering anders gedragen dan normaal, wat de dynamiek binnen groep onbewust beïnvloedt. Kennisname hiervan helpt om iemands houding en reactie beter op waarde te schatten. De check-in techniek vergt een bepaalde mate van openheid binnen de directie in de zin dat men zich comfortabel moet voelen eventuele zorgen met elkaar te delen.

4. Gebruik de check-out methode om te reflecteren op de wijze van besluitvorming

Sluit de directievergadering af met een moment van rust en biedt de ruimte om een korte reflectie te geven op hoe de vergadering is verlopen. Ga hierbij in op het proces van de vergadering en niet op de inhoud. De neiging om in te gaan op inhoudelijke zaken is begrijpelijk en zal veelal onbewust, vooral in het begin, snel gebeuren. Het is goed om hier alert op te zijn en inhoudelijke vragen of opmerkingen te parkeren en op een ander moment of in een volgende vergadering te bespreken. 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 andere perspectieven waarvan men weet dat die van nature buiten de gedeelde opvatting van de directie vallen (bijvoorbeeld aandacht voor operationele haalbaarheid van initiatieven).

5. Benoem decision challengers op rolverantwoordelijkheid om kritische vragen te stimuleren

Benoem decision challengers op rol- verantwoordelijkheid. 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 ook verdiepende vragen worden gesteld om bijvoorbeeld aannames te toetsen. 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. Op termijn kunnen decision challengers rouleren om een frisse blik zoveel mogelijk te stimuleren.

Gaat het in de besluitvorming over klanttevredenheid of over klantbelang?

Het belang van de klant staat centraal, wanneer de organisatie de klant geeft wat hij/zij nodig heeft. Hierbij biedt de organisatie producten en diensten aan die toegevoegde waarde bieden voort de situatie van de klant. Klantbelang is daarom niet hetzelfde als klanttevredenheid. Klanttevredenheid betekent kortgezegd dat de organisatie ernaar streeft dat de klant krijgt wat hij/zij graag wil. Het gaat dan om onderwerpen als snelle service, goede bereikbaarheid, snelle klachtafhandeling etc.

6. Doe een sanity-check of vanuit klanttevredenheid of het belang van de klant wordt gesproken

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

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?

6. Conclusie

Uit dit onderzoek blijken een aantal goede voorbeelden die bijdragen aan de kwaliteit van besluitvorming. De voorzitter is zich bewust van zijn of haar rol in de besluitvorming en stimuleert dat directieleden zich uitspreken en dat verschillende perspectieven op tafel komen. Directies zijn kritisch ten opzichte van de onderbouwing van een besluit. En een gestructureerd proces voorafgaand aan de directievergadering vergroot de kans op onderbouwde besluiten.

Daarnaast komen twee blinde vlekken naar voren die van invloed zijn op het besluitvormingsproces. De blinde vlekken komen voort uit een gedeeld referentiekader van directies en het gebrek aan reflectie op het groepsproces.

Directies opereren 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 bank zich in bevindt. Het gedeeld referentiekader leidt potentieel tot tunnelvisie: argumenten die het gedeeld referentiekader ondersteunen, wegen zwaarder dan andere argumenten en worden niet of zeer beperkt ter discussie gesteld. Ook de mate waarin risico's benoemd en/of meegewogen worden, wordt in grote mate bepaald door het gedeeld referentiekader. In de praktijk betekent dit dat risico's die passen binnen het gedeeld referentiekader, meer aandacht krijgen dan de risico's die daarbuiten vallen. Wanneer het belang van de klant geen duidelijk onderdeel is van het gedeeld referentiekader, speelt zijn belang ook een kleinere rol in de belangenafweging. Bij banken die veel aandacht hebben voor de eigen maatschappelijke rol, lijkt de klant meer onderdeel te zijn van het referentiekader en wordt hier ook vaker over gesproken tijdens de directievergaderingen.

De onderzochte directies zijn over het algemeen van mening dat evenwichtige besluitvorming een rationele afweging van belangen is; zij hebben weinig aandacht voor de invloed die uitgaat van groepsdynamiek en vertrouwen. Het merendeel van de directies in dit onderzoek reflecteren beperkt op de invloed van de wisselwerking tussen directieleden en de invloed van bijvoorbeeld onderlinge verhoudingen, irritaties of stokpaardjes. Ze zijn daardoor niet in staat om hierop te sturen als dat nodig is. Directieleden hebben daarnaast veel vertrouwen in elkaars rolverantwoordelijkheid, wat belemmert dat zij elkaar kritisch bevragen om aannames, veronderstellingen of redeneringen te identificeren. Bij een aantal directies was geen duidelijke rolverantwoordelijke die het belang van de klant representeert, waardoor er een reëel risico is dat het klantperspectief niet (voldoende) meegewogen wordt.

Als gevolg van het gedeeld referentiekader is bij sommige banken nog te veel aandacht voor klanttevredenheid in plaats van klantbelang. Niet alle directies zijn zich hier bewust van waardoor dit probleem niet wordt herkend. De AFM vindt het daarom van groot belang dat directies zich bewust worden van hun gedeeld referentiekader en beter/regelmatiger reflecteren op hun blinde vlekken. Verschillende technieken kunnen hierbij helpen, zoals bijvoorbeeld de premortem techniek, een check-in en check-out moment of het aanwijzen van decision challengers. Enkel procesaanpassingen zijn echter niet voldoende. Het is cruciaal dat de directieleden, en eventueel

andere betrokkenen, elkaar blijven uitdagen en stimuleren. Daarnaast is het belangrijk dat de gekozen techniek aansluit bij de cultuur van de organisatie zodat het geen onnodige invuloefening wordt maar ook daadwerkelijk toegevoegde waarde biedt.

7. Literatuur

Adams, R. B., Licht, A. N., & Sagiv, L. (2011). Shareholders and Stakeholders: How do directors Decide? *Strategic Management Journal*, 32(12), 1331-1355.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.

Janis, I.L. (1972). *Victims of Groupthink*. New York: Houghton Mifflin.

Janis, I.L., & Mann, L. (1977). *Decision making: a psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.

Kahneman, D., & Klein, G. (2009). Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *American Psychologist*, 6, 515-526.

Kahneman, D., Lovallo, D. & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard Business Review*, 51-60

Klein, G. (2007). Performing a project premortem. *Harvard Business Review*, 18–19.

Lovallo, D. & Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, March.

Paternoster, R., & Pogarsky, G. (2009). Rational choice, agency and thoughtfully reflective decision making: The short and long-term consequences of making good choices. *Journal of Quantitative Criminology*, 25(2), 103-127.

Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.

Bijlage: Onderzoeksverantwoording - methoden van onderzoek

Deze bijlage geeft een omschrijving van de gehanteerde onderzoeksmethoden.

Scope van het onderzoek

Het onderzoek heeft een verkennend karakter en is van kwalitatieve aard. Het onderzoek is gedaan bij de directieteams van vijf kleine tot middelgrote retailbanken. Er is gekeken naar strategische besluitvorming, welke bepalend is voor de richting, resultaten en dienstverlening van de bank. In overleg met de individuele banken is een selectie van besluiten uit 2016 gemaakt waarbij de volgende criteria zijn gehanteerd:

- Het onderwerp staat in relatie tot het belang van de klant
- Het onderwerp sluit aan bij een strategische thema van de organisatie, dan wel staat in relatie tot (het voorkomen van) benoembare risico's
- Het onderwerp wordt door de organisatie herkend en omarmd als relevant onderzoeksobject

Objectiviteit

Gegeven de kwalitatieve aard van het onderzoek, zijn verschillende inspanningen geleverd om een groot mogelijke mate van objectiviteit te kunnen borgen. Zo hebben we verschillende onderzoeksmethoden ingezet (triangulatie) om subjectiviteit in bevindingen tegen te gaan. Het gebruiken van verschillende methoden die elkaar aanvullen maakt het mogelijk een degelijkere analyse te maken. Er is gekozen voor een combinatie van deskresearch, interviews en observaties. Het beoordelingskader voor de deskresearch, gespreksleidraad voor de interviews en observatieschema voor de observaties hebben eenzelfde structuur, gebaseerd op inzichten uit de literatuur.

Het onderzoek is uitgevoerd door een kernteam van drie personen en flexibele inzet van nog vijf onderzoekers. Het onderzoek per bank is gedaan door een vaste kern van twee onderzoekers en aanvullende roulerende onderzoekers. Hiermee is continuïteit en een kritische blik geborgd. Door middel van roulatie tussen onderzoeksteams is tevens geborgd dat het onderzoek bij de vijf banken consistent is uitgevoerd. Op verschillende momenten in het onderzoek is een externe expert betrokken om gemaakte aannames te toetsen en tunnelvisie te vermijden.

Methoden

In het onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende methoden: deskresearch, interviews en observaties.

Deskresearch

Per bank zijn op basis van een aantal opgestelde criteria tussen de vijf en acht strategische besluiten geselecteerd en onderzocht. Van ieder besluit zijn de voorbereidende documenten opgevraagd die in de directievergadering zijn besproken. De besluitstukken varieerden van een enkel voorbereidend document tot meerdere documenten die gedurende een jaar meermaals in de directievergadering zijn besproken. De besluitstukken varieerden ook in aard, van operationeel

en informerend tot oordeelsvormend. Daarnaast zijn de relevante notulen van de directievergadering opgevraagd.

Voor de analyse van de voorbereidende stukken en notulen is gebruik gemaakt van een beoordelingskader, bestaande uit 49 criteria. Het kader is gebaseerd op literatuur over biases en is voor alle vijf de banken op eenzelfde wijze gehanteerd. Voor ieder besluit is een zes-ogen principe gehanteerd: drie onderzoekers hebben ieder besluit individueel beoordeeld aan de hand van het beoordelingskader. Op basis van de individuele beoordelingen, is een definitieve beoordeling per besluit gemaakt. De definitieve beoordelingen van de besluiten hebben geleid tot een totaalbeeld per instelling. In totaal hebben zeven onderzoekers zich beziggehouden met de analyses. Per bank is gerouleerd in de samenstelling van de drie onderzoekers.

Naast de voorbereidende stukken en notulen heeft iedere bank een korte vragenlijst ingevuld over de formele afspraken ten aanzien van governance en besluitvorming.

Interviews

Per bank zijn op basis van een aantal opgestelde criteria drie besluiten geselecteerd waar in interviews dieper op is ingegaan. Daarnaast is de besluitvorming binnen de directie en de bank in algemene zin besproken. Er zijn interviews gevoerd met de directieleden van de bank en indieners die betrokken zijn geweest bij het opstellen van de voorbereidende stukken dan wel in de directievergadering toelichting hebben gegeven op het besluitstuk. Per bank hebben zeven tot negen interviews plaatsgevonden.

De interviews waren semigestructureerd. Dat wil zeggen dat vooraf een lijst van te bespreken onderwerpen en vragen waren opgesteld maar tegelijkertijd de ruimte is behouden om tijdens het gesprek vragen anders te formuleren, een andere volgorde aan te houden of dieper door te vragen op onderwerpen. Gebaseerd op het beoordelingskader dat gebruikt is in de desk research, is een gespreksleidraad opgesteld. De leidraad bestaat uit een algemeen deel dat voor alle banken hetzelfde is en een deel met specifieke vragen voor de desbetreffende bank of het desbetreffende besluit.

De interviews duurde 1,5 uur en vonden plaats bij de bank zelf. Elk interview is uitgevoerd door twee toezichthouders. Een derde toezichthouder zorgde voor vastlegging van de gesprekken. Per instelling is zoveel mogelijk gebruik gemaakt van een vaste samenstelling van onderzoekers. De vaste samenstelling draagt bij aan de kwaliteit van de interviews omdat gesprekken op elkaar voortborduren en kennis van eerdere interviews helpen in het scherper stellen van vragen in later interviews.

De gesprekken zijn schriftelijk vastgelegd. In de analyse is gebruik gemaakt van een vooraf bepaalde codering. Dit is gebaseerd op het beoordelingskader zoals gebruikt in de deskresearch en in lijn met de gespreksleidraad. Op basis van de analyse is een totaalbeeld gemaakt, volgens eenzelfde structuur. Het totaalbeeld per bank is opgesteld door twee onderzoekers en door een derde onderzoeker bevestigd.

Observatie

Bij vier van de vijf banken hebben observaties van de directievergadering plaatsgevonden. De observatie is telkens door twee onderzoekers uitgevoerd, waarvan er minimaal één betrokken was bij de interviews. Hierdoor kon tijdens het interview op inzichten uit de observatie worden doorgevraagd.

Gedurende de observatie is gebruik gemaakt van een gestructureerd schema, eenzelfde voor alle banken. Dit schema sluit aan op de onderwerpen die ook in de deskresearch en interviews zijn onderzocht. Daarnaast is het schema gebaseerd op inzichten uit de literatuur en externe expertise op het gebied van observeren als onderzoeksmethodiek.

De uitkomsten van de drie onderzoeksmethoden zijn samengevoegd tot een totaalbeeld per bank. Deze zijn per bank opgesteld door twee onderzoekers en door een derde onderzoeker bevestigd. Vanuit de totaalbeelden per bank is een marktbeeld gedestilleerd van de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek. Deze bevindingen zijn opgenomen in de publicatie.

Autoriteit Financiële Markten
T 020 797 2000 | F 020 797 3800
Postbus 11723 | 1001 GS Amsterdam
www.afm.nl

De tekst is met zorg samengesteld en is informatief van aard. U kunt er geen rechten aan ontlennen. Door besluiten op nationaal en internationaal niveau is het mogelijk dat de tekst niet langer actueel is wanneer u deze leest. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) is niet aansprakelijk voor de eventuele gevolgen – zoals bijvoorbeeld geleden verlies of gederfde winst – ontstaan door acties ondernomen naar aanleiding van deze tekst.

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 bevestigd 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:

1. Welk probleem lossen we hiermee voor de klant op?
2. Zijn er voldoende waarborgen dat de juiste doelgroep hier gebruik van maakt?
3. Doen we dit omdat het primair van toegevoegde waarde is voor bank of voor de klant?
4. 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.