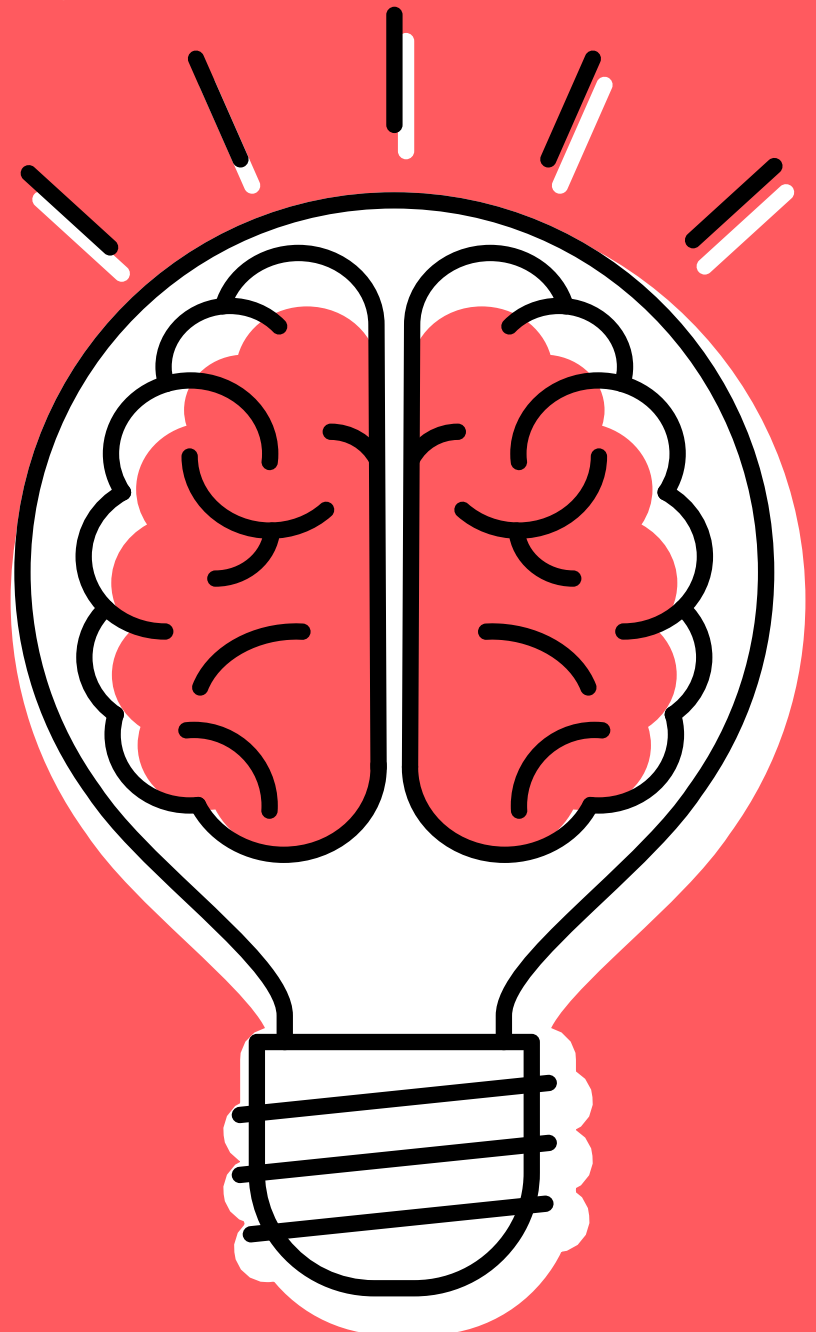


10 Biases in Openbaar Bestuur

*Maak betere beslissingen. Ken de automatische
denkfouten van ons brein.*

SUE | Behavioural
Design Academy



Als openbaar bestuurder draagt u een grote verantwoordelijkheid voor het welzijn van uw gemeenschap, stad of regio. Uw beslissingen hebben directe impact op het leven van mensen en de toekomst van uw gemeenschap. In deze rol is het essentieel om niet alleen te vertrouwen op uw kennis en ervaring, maar ook om bewust te zijn van de subtiele maar krachtige invloed die cognitieve biases op uw besluitvorming kunnen hebben. Deze psychologische neigingen, die ons allemaal beïnvloeden, kunnen soms leiden tot vertekende percepties en beslissingen die niet volledig in lijn zijn met objectieve feiten of het algemeen belang.

Het doel van deze gids is niet om kritiek te leveren, maar om u als bestuurder te ondersteunen bij het herkennen en navigeren van deze veelvoorkomende valkuilen. Door inzicht te krijgen in hoe biases uw denken kunnen beïnvloeden, kunt u strategieën ontwikkelen om meer gebalanceerde en doordachte beslissingen te nemen. Dit bewustzijn stelt u in staat om niet alleen de kwaliteit van uw beleid te verbeteren, maar ook het vertrouwen en de steun van uw gemeenschap te vergroten.

In deze gids zullen we de meest voorkomende biases in het openbaar bestuur verkennen, voorzien van praktische voorbeelden en tips om deze in uw dagelijkse werk te herkennen en aan te pakken. Door een open houding aan te nemen en bereid te zijn om uw eigen besluitvormingsprocessen kritisch te evalueren, kunt u een sterker en meer responsief bestuur creëren. We hopen dat deze gids u zal helpen bij het versterken van uw besluitvorming en het leiden van uw gemeenschap naar een heldere en inclusieve toekomst waarvoor u het positieve verschil kunt maken.



De 10 meest voorkomende biases in openbaar bestuur

1 Beschikbaarheidsbias (availability bias)

Wat is het?

De beschikbaarheidsbias beschrijft hoe mensen de neiging hebben hun beslissingen te baseren op informatie die snel en gemakkelijk te herinneren is. Dit kan leiden tot een vertekende perceptie van realiteit, omdat recente, opvallende of emotionele gebeurtenissen disproportioneel veel gewicht krijgen in het beoordelingsproces.

Voorbeeld in Openbaar Bestuur

Na een opvallend incident met openbare veiligheid, zoals een bruginstorting, kunnen bestuurders overreageren door veel middelen te investeren in soortgelijke veiligheidskwesties. Dit gebeurt omdat het incident vers in het geheugen ligt, waardoor er minder aandacht kan zijn voor andere belangrijke zaken die wellicht urgenter zijn maar niet recentelijk hebben plaatsgevonden.

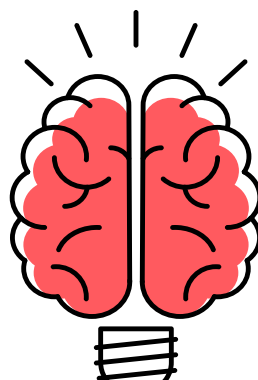
2 Sunk Cost Fallacy

Wat is het?

Dit is de neiging om door te gaan met een bepaalde koers of project vanwege de reeds gedane investeringen (tijd, geld, middelen), zelfs als toekomstige kosten zwaarder wegen dan de verwachte voordelen. Het idee is dat men het moeilijk vindt om te stoppen omdat dit zou voelen als het verspillen van de reeds gedane investeringen, ondanks dat dit rationeel gezien de beste keuze zou zijn.

Voorbeeld in Openbaar Bestuur

Een gemeente heeft aanzienlijk geïnvesteerd in de ontwikkeling van een nieuw administratief software systeem. Na enkele jaren en miljoenen euro's uitgegeven, blijkt het systeem niet te voldoen aan de behoeften. Echter, in plaats van het project te staken en een meer passende oplossing te zoeken, blijft de gemeente meer middelen in het falende project steken, gedreven door de gedachte dat het stopzetten van het project al het eerder geïnvesteerde geld zou verspillen.



3 Framing Effect

Wat is het?

Dit effect treedt op wanneer de manier waarop informatie wordt gepresenteerd, inclusief de keuze van woorden en de context, de reacties van mensen op die informatie beïnvloedt. Dezelfde feitelijke informatie kan heel anders worden geïnterpreteerd, afhankelijk van hoe deze wordt 'geframed' of voorgesteld.

Voorbeeld in Openbaar Bestuur

Wanneer een gemeente overweegt een nieuwe milieubelasting in te voeren, kan de reactie van het publiek sterk verschillen afhankelijk van de framing. Als het wordt voorgesteld als "een kleine bijdrage om onze kinderen een groenere toekomst te geven", is de kans groter dat het positief wordt ontvangen dan wanneer dezelfde belasting wordt geframed als "een verplichte verhoging van de woonlasten".

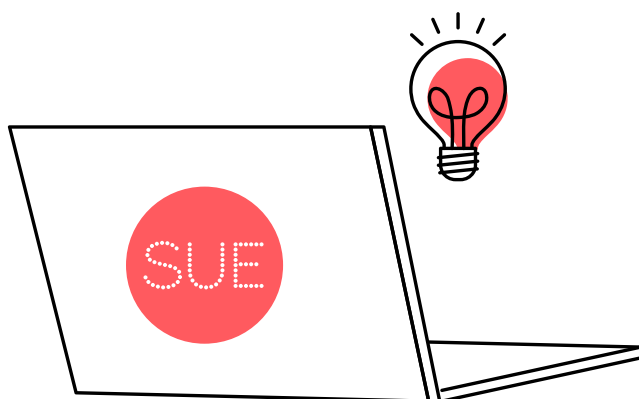
4 Bandwagon Effect

Wat is het?

Dit effect beschrijft de neiging van individuen om bepaalde gedragingen, praktijken of overtuigingen over te nemen omdat een meerderheid dat ook doet, onafhankelijk van hun eigenlijke geloof in wat juist is. In de context van openbaar bestuur kan dit leiden tot beleidsbeslissingen die meer gebaseerd zijn op populariteit of trends dan op solide bewijs of lokale behoeften.

Voorbeeld in Openbaar Bestuur

Een stad besluit om een uitgebreid en kostbaar systeem voor fietspaden aan te leggen, niet omdat een zorgvuldige analyse heeft uitgewezen dat dit de meest efficiënte investering voor de stad is, maar omdat veel naburige steden vergelijkbare projecten hebben geïmplementeerd en het als een moderne standaard voor stedelijke ontwikkeling wordt gezien.



5 Overconfidence Bias

Wat is het?

Dit is de neiging om het eigen vermogen, kennis, of besluitvormingsvaardigheden te overschatten. In het openbaar bestuur kan dit leiden tot het onderschatten van risico's, het niet adequaat plannen voor onvoorziene omstandigheden, of het aannemen van een te optimistische kijk op de uitvoerbaarheid van projecten.

Voorbeeld in Openbaar Bestuur

Een burgemeester zet agressief door met een plan om een groot sportevenement naar de stad te halen, overtuigd van de positieve economische impact en de mogelijkheid om binnen budget te blijven. Echter, door een overschatting van de eigen capaciteit om dergelijke complexe projecten te managen, kunnen de uiteindelijke kosten aanzienlijk hoger uitvallen dan verwacht, wat leidt tot financiële tekorten en onvoldoende voorbereiding op de logistieke uitdagingen van het evenement.

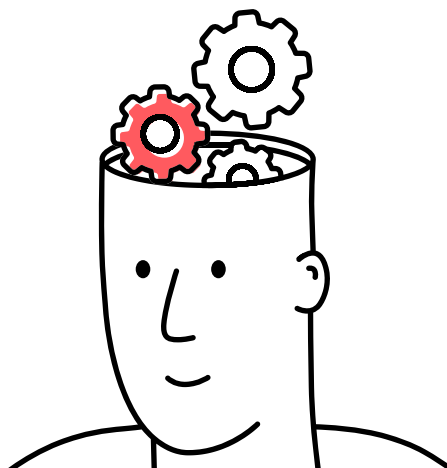
6 Dunning-Kruger effect

Wat is het?

Het Dunning-Kruger effect is een cognitief fenomeen waarbij mensen met beperkte kennis of vaardigheden op een bepaald gebied de neiging hebben hun eigen competenties te overschatten. Tegelijkertijd onderschatten mensen met veel kennis of vaardigheden vaak hun eigen bekwaamheid, omdat ze bewuster zijn van de complexiteit van het onderwerp en de grenzen van hun kennis.

Voorbeeld in Openbaar Bestuur

Een gemeenteraadslid zonder expertise in verkeersmanagement kan overmoedig een eenvoudige oplossing voor verkeersproblemen voorstellen, niet volledig begrijpend de complexiteit van het probleem. Dit contrasteert met verkeersexperts die, door hun diepgaande kennis, mogelijk meer terughoudend zijn met hun uitspraken en de neiging hebben om mogelijke beperkingen van hun voorstellen te erkennen.



7 Bevestigingsbias (confirmation bias)

Wat is het?

Dit is de menselijke neiging om informatie te zoeken of te interpreteren op een manier die onze bestaande overtuigingen bevestigt. Dit kan leiden tot het selectief verzamelen van bewijs of het onbewust interpreteren van gegevens op een manier die overeenkomt met onze vooropgezette meningen. Bevestigingsbias kan het moeilijk maken om objectief te zijn en kan ertoe leiden dat bestuurders potentiële fouten in hun plannen of beleid niet herkennen.

Voorbeeld in Openbaar Bestuur

Wanneer een gemeente een groot bedrag investeert in een nieuw openbaar vervoersproject, kunnen bestuurders geneigd zijn alleen de positieve effecten te benadrukken, zoals verwachte verminderingen in verkeersopstoppingen, en negatieve rapporten of studies die de effectiviteit ervan in twijfel trekken, te negeren of te bagatelliseren.

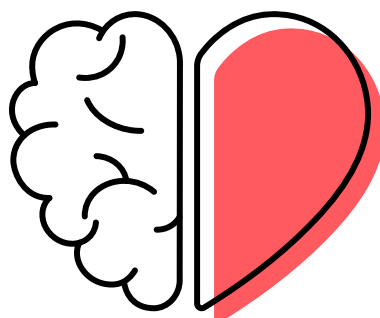
8 Groepsdenken (group think)

Wat is het?

Groepsdenken treedt op wanneer de wens voor harmonie of conformiteit in de groep resulteert in een irrationele of disfunctionele besluitvormingsproces. Leden van de groep onderdrukken hun meningsverschillen of twijfels in het belang van de eenheid, wat kan leiden tot slecht doordachte beslissingen.

Voorbeeld in Openbaar Bestuur

In de context van stadsplanning kan een team unaniem lijken te zijn in hun steun voor een nieuw, kostbaar gemeenschapscentrum zonder voldoende debat, omdat niemand als de 'lastige persoon' gezien wil worden of de groepsconsensus wil verstoren. Dit kan resulteren in het negeren van belangrijke zorgen over de financiële haalbaarheid of noodzaak van het project.



9 Anchoring bias

Wat is het?

Dit gebeurt wanneer mensen te veel vertrouwen stellen in het eerste stuk informatie dat ze ontvangen (het "anker") en alle volgende informatie gebruiken om dit anker heen te bouwen. Dit kan de besluitvorming scheeftrekken, omdat het initiële anker misschien niet representatief is voor de beste optie of oplossing.

Voorbeeld in Openbaar Bestuur

Bij het bepalen van het budget voor stadsvernieuwing, kan het initiële kostenraming die in een vroeg stadium wordt gepresenteerd, dienen als het anker. Alle toekomstige discussies en aanpassingen van het budget kunnen dan onevenredig beïnvloed worden door dit initiële cijfer, zelfs als nieuwe informatie suggereert dat de projecten meer of minder kunnen kosten.

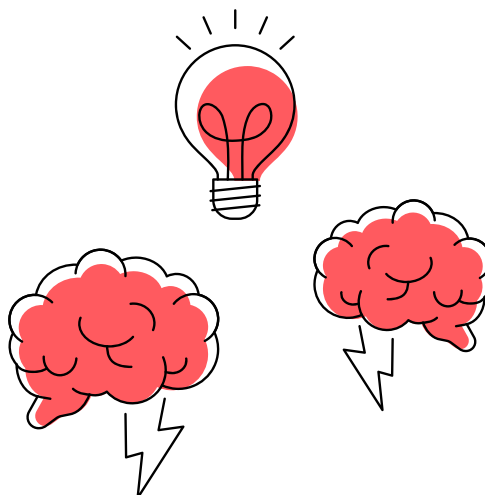
10 Status-quo bias

Wat is het?

Mensen hebben vaak een voorkeur voor het behouden van de bestaande situatie, zelfs als er betere alternatieven beschikbaar zijn. Dit komt omdat verandering als risicovol wordt gezien en de status quo biedt een bekend, comfortabel referentiepunt. Dit kan leiden tot weerstand tegen vernieuwing en kan verhinderen dat gemeenten effectieve nieuwe oplossingen implementeren.

Voorbeeld in Openbaar Bestuur

Wanneer voorgesteld wordt om over te stappen op duurzame energiebronnen voor gemeentelijke gebouwen, kunnen bestuurders terughoudend zijn om te veranderen vanwege de aanvankelijke kosten en de onzekerheid over de voordelen, waardoor ze de voorkeur geven aan het blijven gebruiken van traditionele energiebronnen, zelfs als dit op de lange termijn duurder en schadelijker voor het milieu is.



De strategieën om biases in openbaar bestuur te voorkomen

Om biases in de besluitvorming binnen het openbaar bestuur te voorkomen, kunnen bestuurders de volgende strategieën toepassen:

1. *Wees u bewust van biases*

Erken dat niemand immuun is voor cognitieve biases. Alleen al het bewustzijn dat deze bestaan, is een cruciale stap naar het verminderen van hun impact.

2. *Zoek naar tegenbewijs*

Actief zoeken naar informatie die uw initiële overtuigingen tegenspreekt, kan helpen om de bevestigingsbias te verminderen en een meer gebalanceerd beeld van een situatie te krijgen.

3. *Creëer een cultuur van kritische evaluatie*

Moedig open discussie en kritische feedback aan binnen uw team of organisatie. Een omgeving waarin het veilig is om alternatieve perspectieven te delen, kan groepsdenken voorkomen.

4. *Gebruik gestructureerde besluitvormingsprocessen*

Implementeer besluitvormingskaders die objectiviteit bevorderen, zoals kosten-batenanalyses, risicoanalyses, en gestandaardiseerde evaluatiecriteria.

5. *Vraag input van buitenaf*

Raadpleeg externe deskundigen of belanghebbenden met verschillende achtergronden en perspectieven om uw eigen inzichten aan te vullen en te toetsen.

6.

Neem pauzes

Geef uzelf de tijd om belangrijke beslissingen te overdenken. Haast kan leiden tot het te veel vertrouwen op instinctieve keuzes die meer door biases worden beïnvloed.

7.

Diversifieer uw team

Werk met een team van mensen met diverse achtergronden en ervaringen. Diversiteit kan helpen om verschillende biases tegen te gaan en een rijker palet aan perspectieven te bieden.

8.

Implementeer training over biases

Organiseer workshops of trainingen voor uzelf en uw medewerkers om meer inzicht te krijgen in cognitieve biases en hoe deze te herkennen.

9.

Stel beslissingen ter discussie

Moedig een cultuur aan waarin beslissingen kritisch worden bekeken en heroverwogen, vooral als nieuwe informatie beschikbaar komt.

10.

Reflecteer regelmatig op besluiten

Evalueer regelmatig eerdere beslissingen om te zien waar biases mogelijk een rol hebben gespeeld. Dit kan een leerproces op gang brengen dat toekomstige besluitvorming verbetert.



Door deze strategieën te implementeren, kunnen openbaar bestuurders de kans verkleinen dat biases hun besluitvorming negatief beïnvloeden, wat leidt tot meer doordachte, eerlijke en effectieve beleidsmaatregelen.

Een voorbeeldscenario in openbaar bestuur

Een voorbeeldscenario in het openbaar bestuur waarin verschillende biases voorkomen en hoe deze de besluitvorming kunnen beïnvloeden:

Scenario: Een Gemeentelijke Infrastructuurproject



Beschikbaarheidsbias

Na recente nieuwsberichten over een bruginstorting in een naburige stad, focust de gemeenteraad zich voornamelijk op de veiligheid van bruggen, terwijl andere kritieke infrastructuurbehoeften, zoals wegenonderhoud en openbaar vervoer, worden genegeerd. Dit komt doordat de recente gebeurtenis top-of-mind is en hun perceptie van urgente infrastructuurbehoeften vertekent.



Sunk Cost Fallacy

Ondanks dat een lopend project om een nieuwe bibliotheek te bouwen veel duurder uitvalt dan oorspronkelijk begroot, en de behoefte aan een dergelijke faciliteit met de opkomst van digitale media afneemt, besluit de gemeenteraad toch door te gaan met de bouw. Ze willen niet toegeven dat de reeds geïnvesteerde middelen verspild zijn.



Framing Effect

Wanneer het tijd is om te stemmen over de verhoging van de lokale belastingen om de begrotingstekorten aan te pakken, wordt het voorstel geframed als "essentieel voor het behouden van onze levenskwaliteit". Deze positieve framing maakt het waarschijnlijker dat het publiek en de raadsleden de verhoging steunen, in tegenstelling tot een framing die focust op de negatieve aspecten van belastingverhoging.



Overconfidence Bias

De burgemeester is overtuigd dat de introductie van een geavanceerd, maar ongetest, verkeersreguleringsysteem de verkeerscongestie drastisch zal verminderen, gebaseerd op zijn persoonlijke overtuiging en ondanks gemengde resultaten uit andere steden. Deze overmatige zelfverzekerdheid kan leiden tot kostbare investeringen in een systeem dat mogelijk niet de verwachte resultaten oplevert.



Bandwagon Effect

Wanneer omliggende gemeenten beginnen met het installeren van openbare wifi in alle openbare ruimtes, volgt de gemeenteraad dit voorbeeld, ondanks beperkte bewijzen van de noodzaak of effectiviteit voor hun specifieke gemeenschap. Ze doen dit vooral omdat het een populaire trend lijkt te zijn.



Dunning-Kruger Effect

Een raadslid, zonder achtergrond in stedelijke planning, stelt een complex nieuw zoneplan voor, sterk overtuigd van de eenvoud en effectiviteit van zijn voorstel. Zijn gebrek aan kennis op dit gebied leidt tot een overschatting van zijn eigen inzicht in de materie.



Confirmation Bias

Bij het evalueren van hetzelfde zoneplan, neigen raadsleden die het voorstel ondersteunen ernaar alleen informatie te zoeken en te waarderen die hun initiële goedkeuring bevestigt, terwijl ze tegenstrijdige rapporten en expertmeningen negeren.



Groupthink

De druk om eensgezind te lijken en geen conflict binnen de raad te creëren, leidt tot een situatie waarin leden die twijfels hebben over het nieuwe zoneplan, kiezen om hun zorgen niet te uiten. Dit vermindert de kans op een kritische evaluatie van het plan.



Status Quo Bias

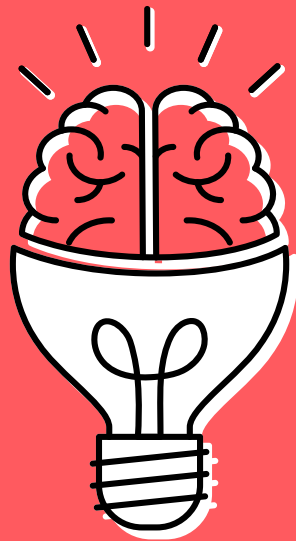
Ondanks duidelijke bewijzen dat de stad zou profiteren van een meer inclusief huisvestingsbeleid om de groeiende ongelijkheid aan te pakken, kiest de gemeenteraad ervoor om geen significante wijzigingen aan te brengen in het huidige beleid. De angst voor de onbekende effecten van grote wijzigingen houdt hen vast aan de status quo.

In elk van deze situaties kunnen bewustwording en strategieën om biases te herkennen en te corrigeren helpen om meer doordachte, inclusieve en effectieve beslissingen te nemen in het openbaar bestuur.



Notities:





SUE | Behavioural Design Academy

www.suebehaviouraldesign.com | 's-Gravenhekje 1a, 1011 KW Amsterdam

+31 (20) 2234626 | academy@sueamsterdam.com