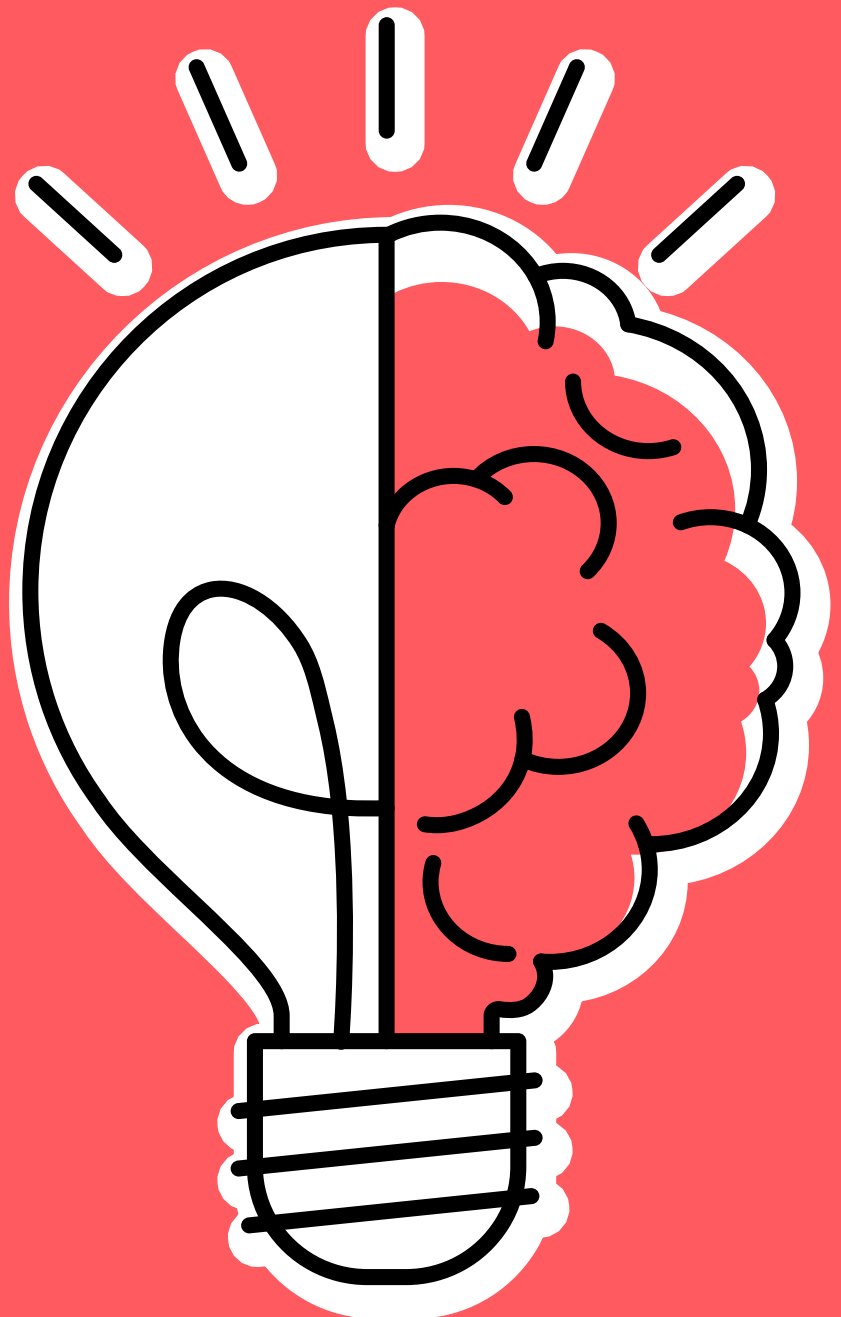


# Biases in de Boardroom

*(een mini-masterclass hoe je deze kunt  
voorkomen voor betere beslissingen)*





# Wat je gaat leren



De 13 meest voorkomende onbewuste denkfouten (cognitive biases).



10 Strategieën om biases te overwinnen



13 Praktijkvoorbeelden



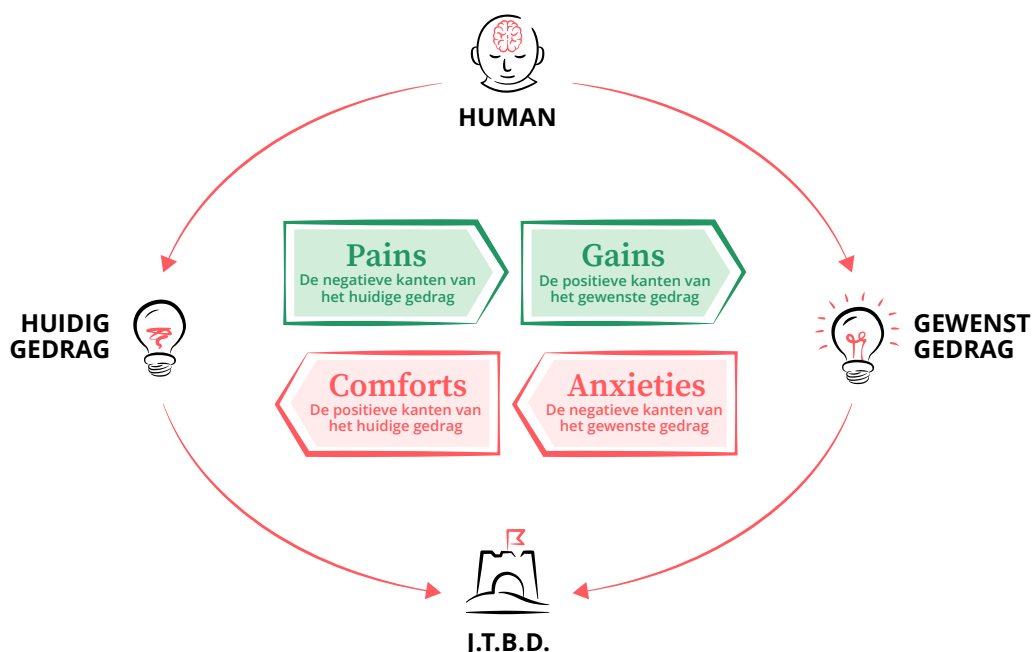
Hoe meerdere onbewuste denkfoutende besluitvorming kunnen compliceren.



Het effect van deze biases op beslissingen van leiderschapsteams.



Zelf meer leren.



© All rights reserved SUE | Behavioural Design BV

# Introductie

In de bestuurskamer of door managementteams worden de grote beslissingen genomen. Strategische keuzes die bepalen waar een organisatie heen gaat. Maar hoe rationeel we ook denken dat we zijn, zelfs de meest ervaren leiders zijn gevoelig voor denkfouten – vaak zonder het door te hebben

Deze denkfouten, of cognitieve biases, zijn mentale snelkoppelingen die ons brein helpen om complexe situaties snel te beoordelen. Handig, maar in de context van governance kunnen ze je zicht vertroebelen, risico's onderschatten of je innovatie in de weg staan.

In deze mini-masterclass neem ik je mee langs 13 veelvoorkomende biases in de bestuurskamer. Niet om je te beoordelen, maar om je scherper te maken.

*Want als je ze herkent, kun je ze ook doorbreken en zo betere, meer toekomstgerichte besluiten nemen.*



Astrid Groenewegen

FOUNDER SUE | BEHAVIOURAL DESIGN

# 1. Confirmation Bias

— Je zoekt vooral wat je al dacht te weten

De confirmation bias is de neiging om informatie te zoeken, interpreteren en onthouden op een manier die onze bestaande overtuigingen bevestigt. Dit gebeurt niet bewust: ons brein wil graag consistentie. Informatie die afwijkt van wat we al denken, wordt sneller genegeerd of als minder betrouwbaar gezien. Zeker in omgevingen waar snelheid telt – zoals in bestuurskamers – zijn we geneigd te vertrouwen op ‘wat we al weten’.



**In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:**

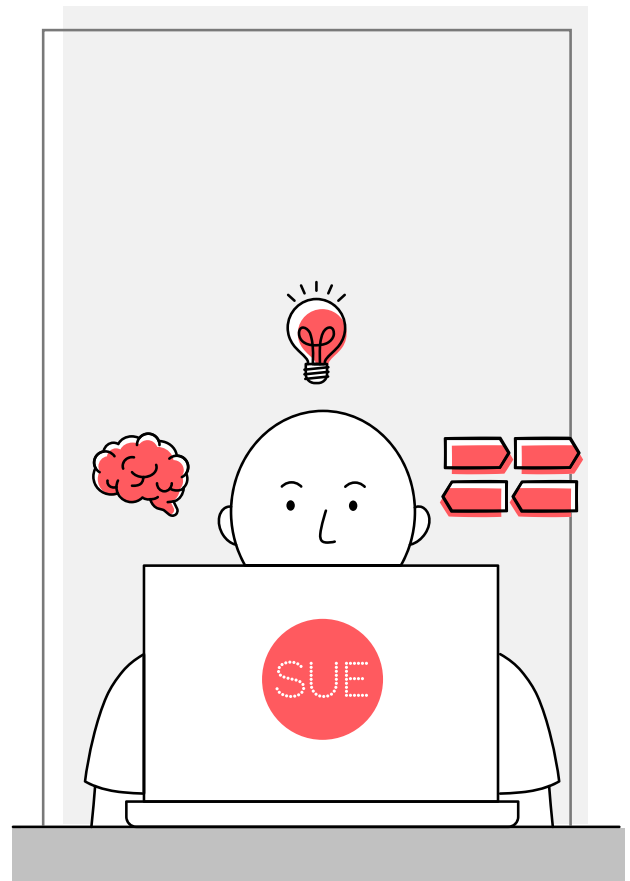
Een managementteam bespreekt de mogelijkheid om een nieuwe markt te betreden. De meeste leden zijn enthousiast. **In de weken daarna haalt men vooral bewijs aan dat dit een goed idee is:** succesverhalen van soortgelijke bedrijven, positieve pilotresultaten, eerdere groeisuccessen.

Kritische signalen – zoals marktrisico's of tegenvallende cijfers – worden als uitzonderingen gezien of zelfs niet benoemd. Wie wél vraagtekens zet, krijgt minder ruimte in de discussie.



**Wat het effect is:**

Je vergroot de kans op tunnelvisie. Omdat je vooral bevestiging zoekt voor wat je al dacht, verken je te weinig alternatieven of mogelijke risico's. Zo ontstaat een gevoel van zekerheid dat niet gebaseerd is op een volledige werkelijkheid – met alle gevolgen van dien.



## 2. Status Quo Bias

— Liever het bekende dan het betere

We zijn van nature geneigd om te blijven bij wat we kennen. Zelfs als verandering rationeel gezien een beter idee is, voelt het oncomfortabel. Deze voorkeur voor de status quo komt voort uit verliesaversie: het risico dat we bij verandering iets verliezen wat we nu hebben, voelt zwaarder dan de winst die we mogelijk kunnen behalen. Ook speelt cognitieve luiheid een rol: vertrouwde keuzes kosten minder mentale energie. Hoe hoger de druk, hoe groter de kans dat het brein kiest voor het pad van de minste weerstand.



**In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:**

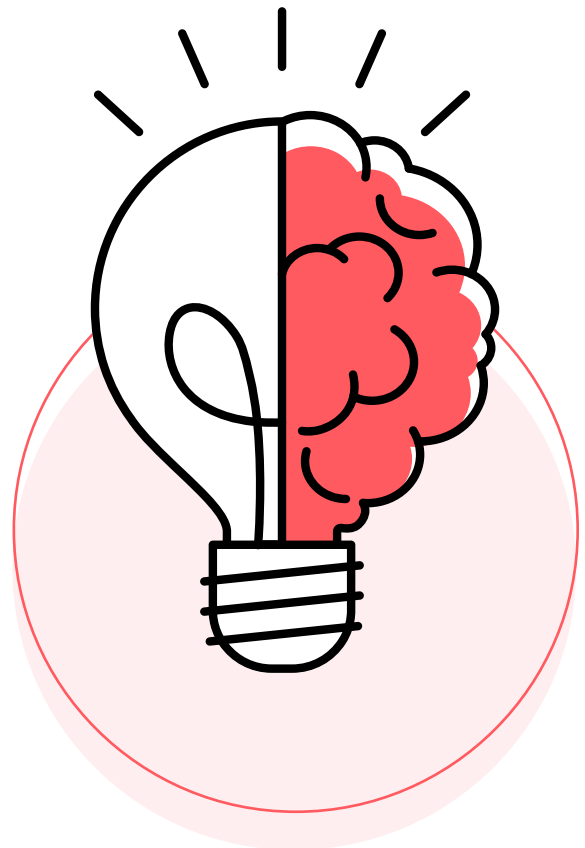
Een nieuw bestuurslid stelt voor om alternatieve leveranciers te onderzoeken. Klinkt logisch. Maar omdat de huidige leverancier 'het altijd prima heeft gedaan', zijn anderen huiverig om te veranderen. Er wordt verwezen naar jarenlange samenwerking, opgebouwde relaties en het risico dat verandering kan meebrengen voor de continuïteit van processen.

Zelfs als nieuwe partijen betere voorwaarden bieden, weegt dat minder zwaar dan het ongemak van veranderen.



**Wat het effect is:**

Je mist kansen op vernieuwing of besparing. Niet omdat er geen betere opties zijn, maar omdat verandering energie kost en vertrouwde veiligheid voelt. Zo blijf je steken in gewoontes die niet langer optimaal zijn.



### 3. Anchoring Bias

— Het eerste getal kleurt alles wat volgt

Het anchoring-effect is een van de krachtigste biases in besluitvorming. Wanneer we eenmaal een uitgangspunt hebben gehoord – een getal, scenario of verwachting – gebruiken we dat als referentiepunt, zelfs als het volledig willekeurig is. Onze hersenen klampen zich vast aan het eerste bekende punt en corrigeren daarna slechts beperkt.



**In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:**

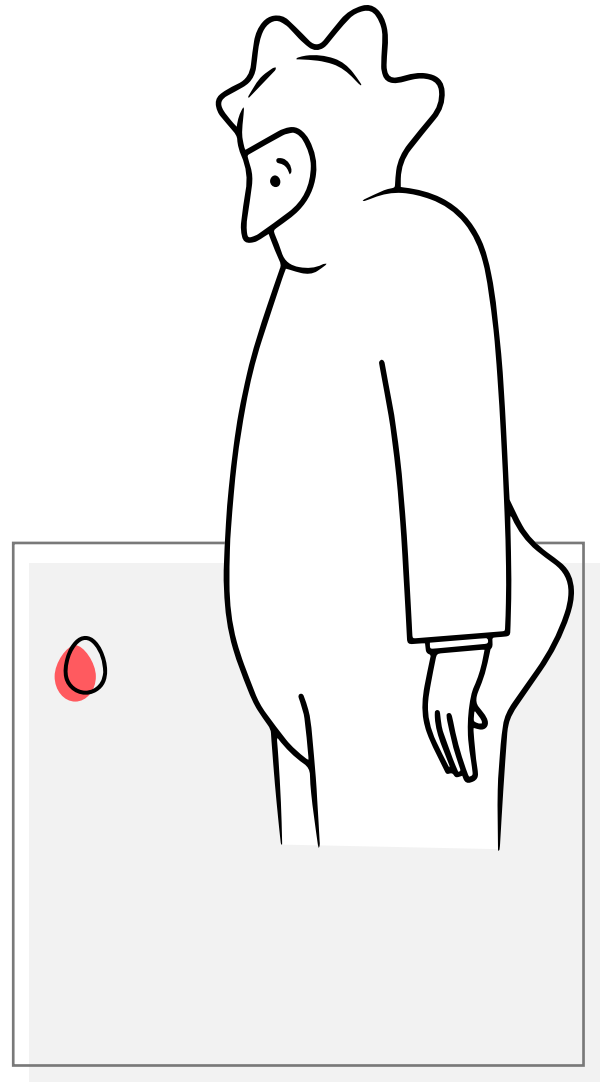
Bij budgetbesprekingen wordt een eerste schatting genoemd: *“Ik denk dat we volgend jaar rond de 8 miljoen moeten uitkomen.”*

Hoewel niemand zeker weet of dit bedrag realistisch is, blijft het hangen in ieders hoofd. Alle vervolgaanpassingen draaien daar omheen. Zelfs als later blijkt dat 6,5 of juist 9 miljoen logischer zou zijn, blijven de discussies in de buurt van dat eerste getal hangen.



**Wat het effect is:**

Het initiële voorstel krijgt onterecht veel invloed. Daardoor kun je eindigen met een budget of plan dat niet is afgestemd op de realiteit, maar op een onbedoeld referentiepunt.



## 4. Availability Bias

— Wat in je hoofd zit, lijkt belangrijker

Ons brein houdt van gemak. Daarom gebruiken we wat het meest voor de hand ligt – of vers in ons geheugen zit – als maatstaf voor hoe waarschijnlijk of belangrijk iets is. Dit kan ertoe leiden dat we zeldzame gebeurtenissen overschatten, puur omdat ze recent en opvallend waren.



**In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:**

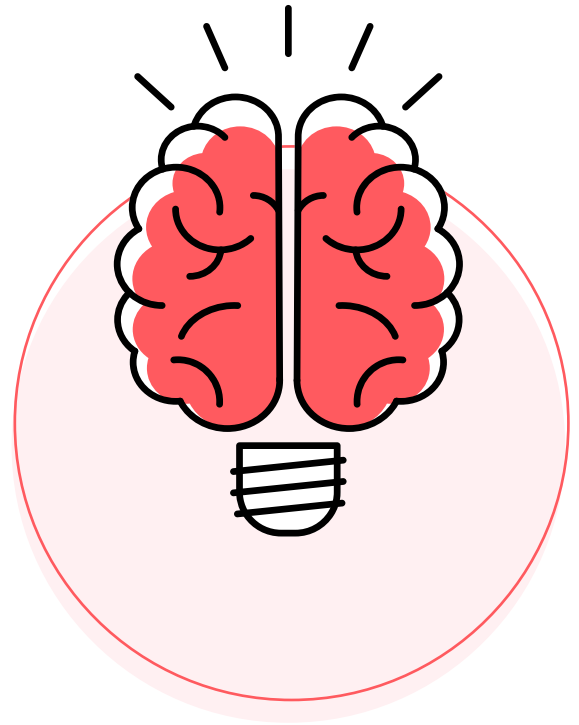
Een incident bij een concurrent, zoals een datalek dat breed in de media kwam, blijft hangen. Tijdens de bestuursvergadering komt dit onderwerp meerdere keren terug. Er ontstaat momentum om direct extra te investeren in cybersecurity.

Intussen worden andere thema's, zoals innovatie of klanttevredenheid, minder besproken – puur omdat ze minder *'top of mind'* zijn.



**Wat het effect is:**

Strategieën worden gevormd op basis van wat beschikbaar is in het geheugen, niet wat daadwerkelijk het meest relevant of urgent is. Hierdoor kunnen verkeerde prioriteiten ontstaan.



## 5. Overconfidence Bias

— Denken dat je meer weet dan je weet

Wanneer mensen succes hebben ervaren, zijn ze geneigd hun eigen kunnen te overschatten. Ze nemen sneller risico's en vertrouwen te veel op hun inschattingen. Dit kan gevaarlijk zijn in complexe situaties waar bescheidenheid en grondige analyse juist cruciaal zijn.



### In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:

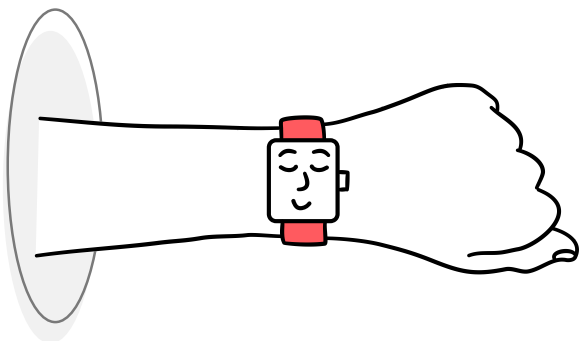
Een bestuurslid presenteert een expansieplan richting Zuidoost-Azië met veel overtuiging. Hij baseert zijn optimisme op eerdere successen in andere markten.

Maar hij houdt geen rekening met lokale verschillen in regelgeving, cultuur en consumentengedrag. Toch krijgt het plan brede steun, omdat zijn zekerheid overtuigend overkomt.



### Wat het effect is:

Zelfverzekerdheid wordt verward met visie, terwijl kritische signalen worden genegeerd. Dit leidt vaak tot besluiten op basis van optimisme in plaats van realistische inschattingen.



## 6. Recency Bias

### — Wat net gebeurde voelt als de waarheid

We zijn geneigd om de meest recente informatie als belangrijker of representatiever te zien dan oudere data. Deze neiging komt voort uit de manier waarop ons geheugen is gestructureerd: recente ervaringen zijn actiever beschikbaar.



### In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:

Na een plotselinge verkoopstijging van een product wil het team volop investeren in de strategie die dat succes zou hebben veroorzaakt. Maar misschien was de stijging tijdelijk of beïnvloed door externe factoren zoals seizoensinvloeden of concurrentie die tijdelijk afwezig was.



### Wat het effect is:

Je laat je leiden door de laatste gebeurtenis, niet door het grotere plaatje. Strategische beslissingen worden dan gebouwd op momentopnamen.

## 7. Groupthink

— Niemand wil de sfeer verpesten

Groepsdenken ontstaat als het belang van harmonie en consensus groter wordt dan dat van kritisch nadenken. In plaats van afwijkende meningen te uiten, conformeren mensen zich uit sociale druk of loyaliteit.



**In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:**

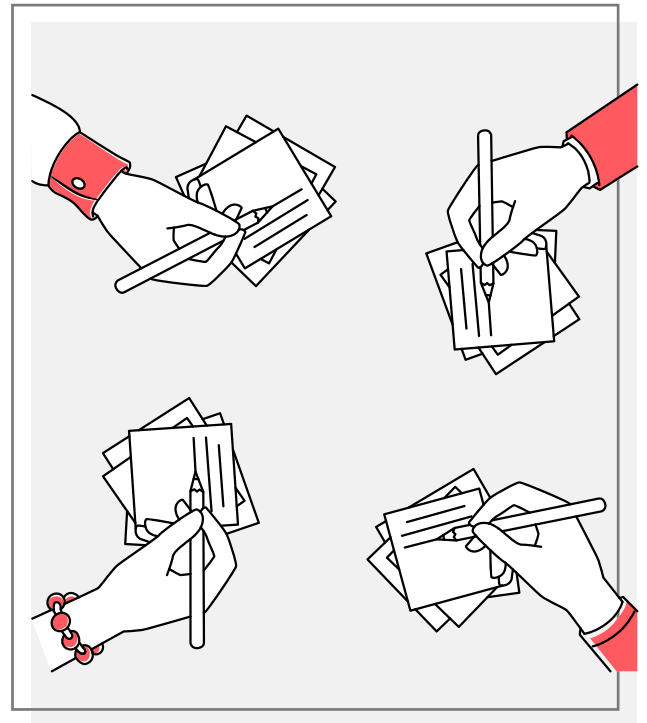
De CEO is enthousiast over een overname. Tijdens de bespreking knikken de meeste bestuursleden instemmend. Iemand twijfelt, maar stelt zijn vraag voorzichtig.

De reactie is lauw: “*We moeten nu momentum houden.*” De twijfel verstomt. Onderliggende bedenkingen blijven onuitgesproken.



**Wat het effect is:**

De groep komt tot een ogenschijnlijk unaniem besluit zonder dat kritische vragen zijn gesteld. Daarmee worden zwakke plekken in het voorstel niet tijdig blootgelegd.



## 8. Sunk Cost Fallacy

— Omdat we er al zoveel in hebben gestoken

Deze denkfout komt voort uit ons onvermogen om verlies te accepteren. Hoe meer we hebben geïnvesteerd in tijd, geld of moeite, hoe moeilijker het is om te stoppen – zelfs als dat rationeel gezien beter zou zijn.



### In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:

Een IT-project heeft miljoenen gekost en loopt flink uit. Nieuwe prognoses tonen aan dat het eindresultaat waarschijnlijk ondermaats zal zijn. Toch besluit het bestuur om door te gaan: “We zijn al zo ver gekomen – het zou zonde zijn om nu te stoppen.”



### Wat het effect is:

Je investeert verder in iets dat je al niet terugverdient, enkel om eerdere investeringen te rechtvaardigen. In plaats van verlies te beperken, wordt het groter.



## 9. Halo Effect

— Succes straalt (soms te veel) af

Het halo-effect zorgt ervoor dat één positieve eigenschap alle andere indrukken kleurt. We beoordelen mensen of ideeën positiever dan gerechtvaardigd, simpelweg omdat één aspect indruk maakt.



### In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:

Een kandidaat voor het bestuur heeft eerder een indrukwekkende ‘turnaround’ geleid. Tijdens het gesprek wordt hij geprezen om zijn leiderschap, strategisch inzicht én people skills – zonder dat er echt kritisch wordt doorgevraagd of er onafhankelijke referenties zijn.



### Wat het effect is:

Een sterk imago maakt blind voor tekortkomingen. Je neemt beslissingen gebaseerd op reputatie, in plaats van een nuchtere beoordeling van de feiten.

## 10. Herd Behaviour

— Als iedereen het doet, zal het wel goed zijn

We zijn sociale wezens en spiegelen ons gedrag vaak aan dat van anderen. Zeker in onzekere situaties voelt het veiliger om de massa te volgen. Dit gebeurt vaak zonder dat we ons daar bewust van zijn.



**In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:**

De hele sector stapt over op een nieuwe technologie. Binnen het bestuur wordt een voorstel gedaan om 'ook iets met AI' te doen. Het plan krijgt steun, niet omdat het goed onderbouwd is, maar omdat niemand wil achterblijven.



**Wat het effect is:**

Je kiest voor sociale zekerheid boven inhoudelijke onderbouwing. Dat maakt je kwetsbaar voor hypes en externe druk.

## 11. Loss Aversion

— De angst om te verliezen weegt zwaarder dan de hoop op winst

Uit onderzoek blijkt dat verliezen psychologisch ongeveer twee keer zo zwaar wegen als vergelijkbare winsten. Dit maakt ons geneigd om kansen te laten liggen als er ook maar enig risico op verlies is.



**In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:**

Een innovatieve samenwerking biedt uitzicht op versnelde productontwikkeling. Maar het bestuur wijst het voorstel af uit angst voor mislukking, zelfs als een externe analyse laat zien dat het verwachte rendement het risico ruimschoots compenseert.



**Wat het effect is:**

Voorzichtigheid neemt het over van visie. Je voorkomt kleine verliezen, maar loopt grote kansen mis.



## 12. Gambler's Fallacy

— Nu moet het toch een keer meezitten

Deze denkfout komt voort uit het idee dat toeval zichzelf corrigeert. We geloven dat pech en geluk 'zich afwisselen' – ook al is er statistisch gezien geen verband tussen onafhankelijke gebeurtenissen.



**In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:**

De omzet is vijf kwartalen op rij gedaald. Tijdens de volgende prognosevergadering klinkt: *“We hebben onze dip nu wel gehad – het moet binnenkort wel weer omhooggaan.”*

Er wordt een optimistisch scenario aangenomen, ondanks dat de oorzaken van de daling niet zijn opgelost.



**Wat het effect is:**

Je neemt beslissingen op basis van een vals gevoel van rechtvaardigheid of geluk. Terwijl de feiten iets anders zeggen.

## 13. Dunning-Kruger Effect

— Wie weinig weet, denkt vaak dat hij veel weet

Deze bias beschrijft een paradox: mensen met weinig kennis overschatten zichzelf, terwijl experts hun eigen kennis juist onderschatten. Het effect is extra gevaarlijk in complexe onderwerpen waar zelfvertrouwen en expertise moeilijk van elkaar te onderscheiden zijn.



**In de bestuurskamer ziet dat er zo uit:**

Een bestuurslid zonder ervaring in internationale expansie is overtuigd dat het betreden van een nieuwe markt 'simpel' is.

Zijn redenering klinkt logisch: *“We hebben het product, de website is in meerdere talen – wat kan er misgaan?”* Ondertussen houden de experts zich stil, deels uit bescheidenheid, deels omdat ze denken dat het vanzelfsprekend is.



**Wat het effect is:**

De overtuiging van de minst geïnformeerde krijgt te veel gewicht. Waardevolle nuance en realisme worden niet gehoord, met risico op overschatten eenvoud en onderschatten risico's.

# 10 Strategieën om Boardroom Biases te overwinnen

**1**

## **Wijs een 'devil's advocate' aan**

Wijs één of meerdere bestuursleden aan om bewust een andere mening te verdedigen dan de heersende gedachte. Zo voorkom je tunnelvisie en nodig je uit tot scherpere argumentatie.

**2**

## **Creëer een veilige omgeving voor afwijkende meningen**

Maak het sociaal veilig om het niet met elkaar eens te zijn. Juist afwijkende geluiden kunnen tot betere besluiten leiden – maar dan moeten ze wel uitgesproken worden.

**3**

## **Splits besluitvormingsgroepen**

Bespreek grote besluiten eerst in kleine subgroepen. Dat verlaagt de druk om mee te bewegen met dominante stemmen en geeft ruimte aan nieuwe inzichten.

**4**

## **Kijk naar de lange termijn**

Laat niet alleen recente cijfers leidend zijn. Analyseer trends over langere perioden en voorkom dat korte pieken of dalen je strategie gaan bepalen.

**5**

## **Oefen nederigheid**

Herinner jezelf eraan dat niemand alles weet. Een beetje twijfel kan juist helpen om betere vragen te stellen en open te blijven staan voor andere perspectieven.

6

### **Leer van het verleden**

Laat je besluitvorming niet domineren door wat recent gebeurde. Onze hersenen hechten te veel gewicht aan het laatste datapunt. Neem afstand, bekijk langere trends en voorkom dat je strategie wordt gestuurd door toeval of tijdelijke schommelingen.

7

### **Stimuleer onafhankelijk denken**

Vraag ieder bestuurslid om vooraf een eigen standpunt te formuleren — vóórdat het groepsgesprek start. Zo voorkom je dat men zich te snel aansluit bij dominante meningen en stimuleer je een breder palet aan perspectieven.

8

### **Zorg voor psychologische veiligheid**

Test aannames, niet alleen argumenten  
Grote besluiten rusten vaak op aannames die nooit expliciet zijn gemaakt. Door bij elk voorstel te vragen: “Welke veronderstelling ligt hieraan ten grondslag?”, voorkom je dat besluiten gebouwd worden op overtuigingen die niet kloppen of nooit getoetst zijn.

9

### **Werk met feedbackrondes**

Vertraag besluitvorming op cruciale momenten. Neem bewust een pauze tussen analyse en besluit. Door beslissingen niet in één vergadering af te ronden, ontstaat ruimte voor reflectie, aanvullende input en het herkennen van blinde vlekken — vooral bij complexe of impactvolle keuzes.

10

### **Houd nieuwsgierigheid levend**

Vertrek niet te snel vanuit ‘weten’. Stimuleer open vragen en erken dat ook bestuurders blinde vlekken hebben. Nieuwsgierigheid zet het brein aan tot verkennen in plaats van verdedigen — en dat is precies wat complexe vraagstukken nodig hebben.

# Hoe meerdere onbewuste denkfouten de besluitvorming kunnen compliceren

## De situatie: een productlancering vol valkuilen

Een technologiebedrijf heeft drie jaar en flink wat miljoenen gestoken in de ontwikkeling van een veelbelovend softwareproduct.

## De vraag ligt op tafel:

Gaan we nu lanceren, of wachten we nog zes maanden voor verbetering?

|                            |                                                                                                                                        |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Status Quo Bias</b>     | De CEO wil liever nog even wachten. Bestaande producten verder verbeteren voelt veiliger.                                              |
| <b>Confirmation Bias</b>   | De CTO laat vooral positieve feedback uit bètatesten zien. Kritiek verdwijnt naar de achtergrond.                                      |
| <b>Anchoring Bias</b>      | De oorspronkelijke kostenraming van \$5 miljoen blijft onbewust het referentiepunt, ook al zijn de kosten inmiddels verdrievoudigd.    |
| <b>Availability Bias</b>   | Recente nieuwsberichten over mislukte techlanceringen maken het bestuur extra voorzichtig.                                             |
| <b>Overconfidence Bias</b> | De verkoopdirecteur heeft groot vertrouwen in succes en baseert zich op persoonlijke inschatting in plaats van gedegen marktonderzoek. |

|                          |                                                                                                                     |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recency Bias</b>      | De aandelenkoers is net gestegen, en dat wordt onterecht gekoppeld aan de naderende lancering.                      |
| <b>Groupthink</b>        | Twijfels worden niet geuit. Niemand wil de stemming verpesten of afwijken van het momentum.                         |
| <b>Halo Effect</b>       | De projectleider had eerder een succesvolle lancering. Iedereen vertrouwt erop dat hij het weer voor elkaar krijgt. |
| <b>Loss Aversion</b>     | Stoppen voelt als falen. Terwijl doorgaan misschien het echte verlies betekent.                                     |
| <b>Herd Behaviour</b>    | Concurrenten lanceren ook. Dan moeten wij wel mee, toch?                                                            |
| <b>Sunk Cost Fallacy</b> | “We kunnen toch niet \$15 miljoen in de prullenbak gooien?” Doorgaan lijkt veiliger dan stoppen.                    |



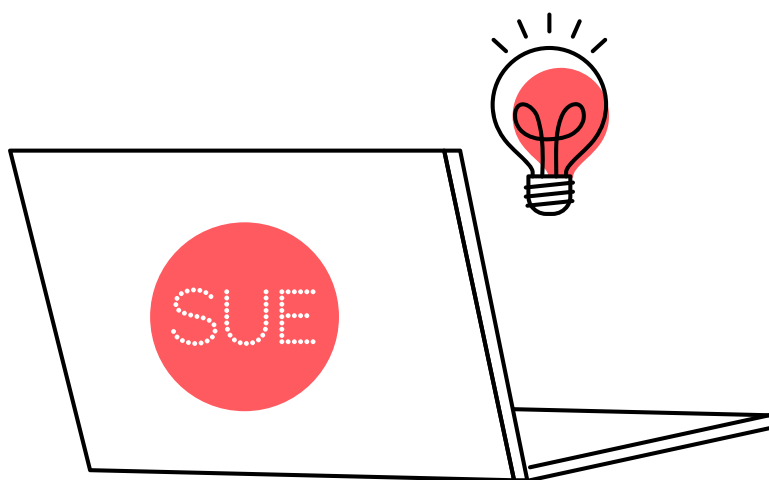
### **Wat het resultaat is:**

De lancering gaat door. Maar het product blijkt nog niet klaar. Klanten haken af, bugs zorgen voor frustratie en de reputatie van het bedrijf krijgt een tik.



### **Wat je hiervan kunt leren:**

De vaak onbewuste psychologische denkfouten zijn zelden op zichzelf staand. Ze versterken elkaar – vaak zonder dat je het merkt. Juist daarom is het belangrijk om structuren en cultuur te bouwen waarin ruimte is voor twijfel, tegenspraak en reflectie.



# De kracht van Behavioural Design zelf leren toepassen.



## Wil je de principes van gedragspsychologie toepassen in je dagelijkse werk?

De Behavioural Design Fundamentals Course van SUE geeft leiders en professionals in managementfuncties een praktische methode om gedragspsychologie toe te passen in hun dagelijkse werk. Je leert denkfouten herkennen, communicatie effectiever maken en betere beslissingen faciliteren — bij klanten én in je eigen organisatie.



## Je kunt de training op drie manieren volgen:



live op  
onze locatie



self-paced  
online



team training  
op maat

## Wat leer je in onze training?



Hoe het brein écht werkt bij het nemen van beslissingen.



Hoe je Behavioural Design inzet om je leiderschap en besluitvorming te versterken met principes uit de gedragswetenschap.



Praktische methodes en tools die je helpen keuzes en gedrag te ontwerpen.



Het **SUE | Influence Framework<sup>®</sup>** voor het systematisch naar boven halen van de psychologische krachten die tussen huidig en gewenst gedrag staan.



Hoe je snel kunt leren wat wel werkt en wat niet.

## Voor wie is deze training?

*Voor wie is deze training? Deze training is ontwikkeld voor leiders, managers en teamverantwoordelijken die hun invloed willen vergroten. Je leert hoe je gedragsinzichten inzet om betere beslissingen te faciliteren, gedrag in teams of bij klanten te sturen en effectiever te communiceren.*



Strategische beslissers die risico's en keuzes beter willen begrijpen



Teamleiders die gedragsverandering in hun team willen aanjagen



Operationeel managers die gedrag bewuster willen meenemen in processen en besluitvorming



HR-managers die werkgedrag willen beïnvloeden met meer dan beleid en regels



Marketing- of communicatiemanagers die keuzes willen sturen zonder te pushen



Innovatiemanagers die gedragsinzichten willen toepassen op klant- of medewerkerstrajecten

## Waarom kiezen voor SUE?



Erkend door de Education Quality Assessment Committee (EQAC)



Gemiddelde beoordeling van 9,7 door meer dan 5.000 deelnemers uit 45+ landen



Direct toepasbare templates en tools



Kleine groepen voor optimale interactie en persoonlijke aandacht



Trainers met diepgaande kennis van Behavioural Design

## Wat zeggen onze deelnemers?

“Een écht mensgerichte aanpak, onderbouwd met een solide methode. De training brengt inzichten uit verschillende disciplines samen in een praktisch en opschaalbaar proces.”

- CPO - Allianz-Tiriac  
Asigurari SA

“Het is een ontzettend waardevolle training om mensen beter te begrijpen en oplossingen te ontwerpen voor complexe problemen die zij ervaren. Ik kan niet wachten om gedrag op een positieve manier te gaan beïnvloeden!”

- Customer Experience Consultant  
-ABN AMRO



## Wil je meer leren?

De Behavioural Design Fundamentals Course is een investering in vaardigheden die je gedurende je hele carrière kunt toepassen. De training is inclusief:

- ✓ **Twee intensieve trainingdagen**
- ✓ **Praktische tools en templates die je meteen kunt gebruiken**
- ✓ **Certificaat van deelname**
- ✓ **Toegang tot exclusieve alumni-community**
- ✓ **6 maanden online vervolgtraining achteraf**

### Meer weten of direct aanmelden?

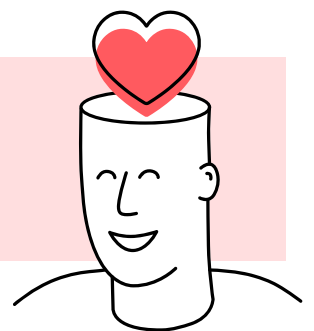
**Klik hier om de brochure te downloaden** met gedetailleerde informatie



**Neem contact op** via [academy@sueamsterdam.com](mailto:academy@sueamsterdam.com) of +31 20 223 46 26



**Bezoek onze website:** [www.suebehaviouraldesign.com](http://www.suebehaviouraldesign.com)



### Reviews:

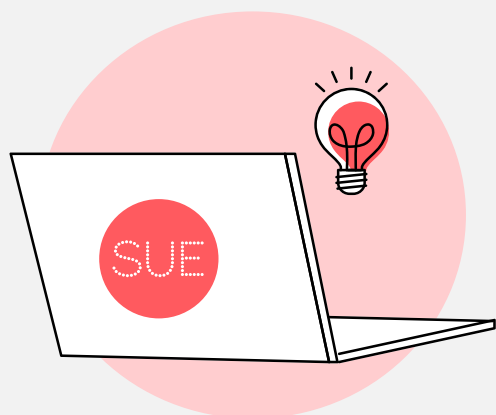


★★★★★  
**Google 4,8** uit 5

**bloomville**  
★★★★★



We zijn officieel erkend door de:

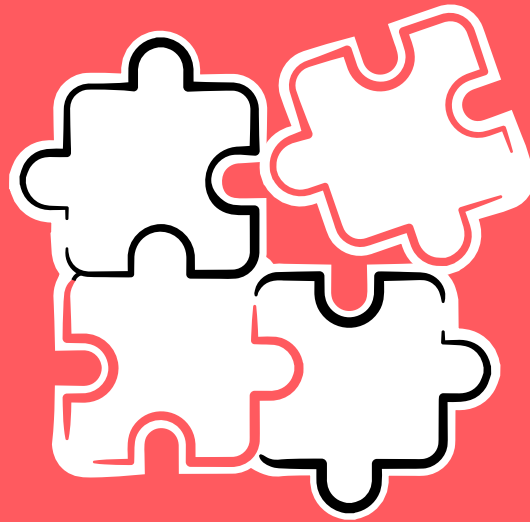


Education Quality  
Accreditation Commission

We trainen zowel individuen in onze open programma's als teams binnen organisaties. Vraag naar de mogelijkheden voor een training op maat voor jouw team of organisatie.

*Investeer in vaardigheden die het verschil maken, want mensen overtuigen is geen kunst, maar een wetenschap die je kunt leren beheersen.*





SUE | Behavioural  
Design Academy

[www.suebehaviouraldesign.com](http://www.suebehaviouraldesign.com) | 's-Gravenhekje 1a, 1011 KW Amsterdam

+31 (20) 2234626 | [academy@sueamsterdam.com](mailto:academy@sueamsterdam.com)