

# Betere besluitvorming door betere adviezen

drs. Freerk Teunissen

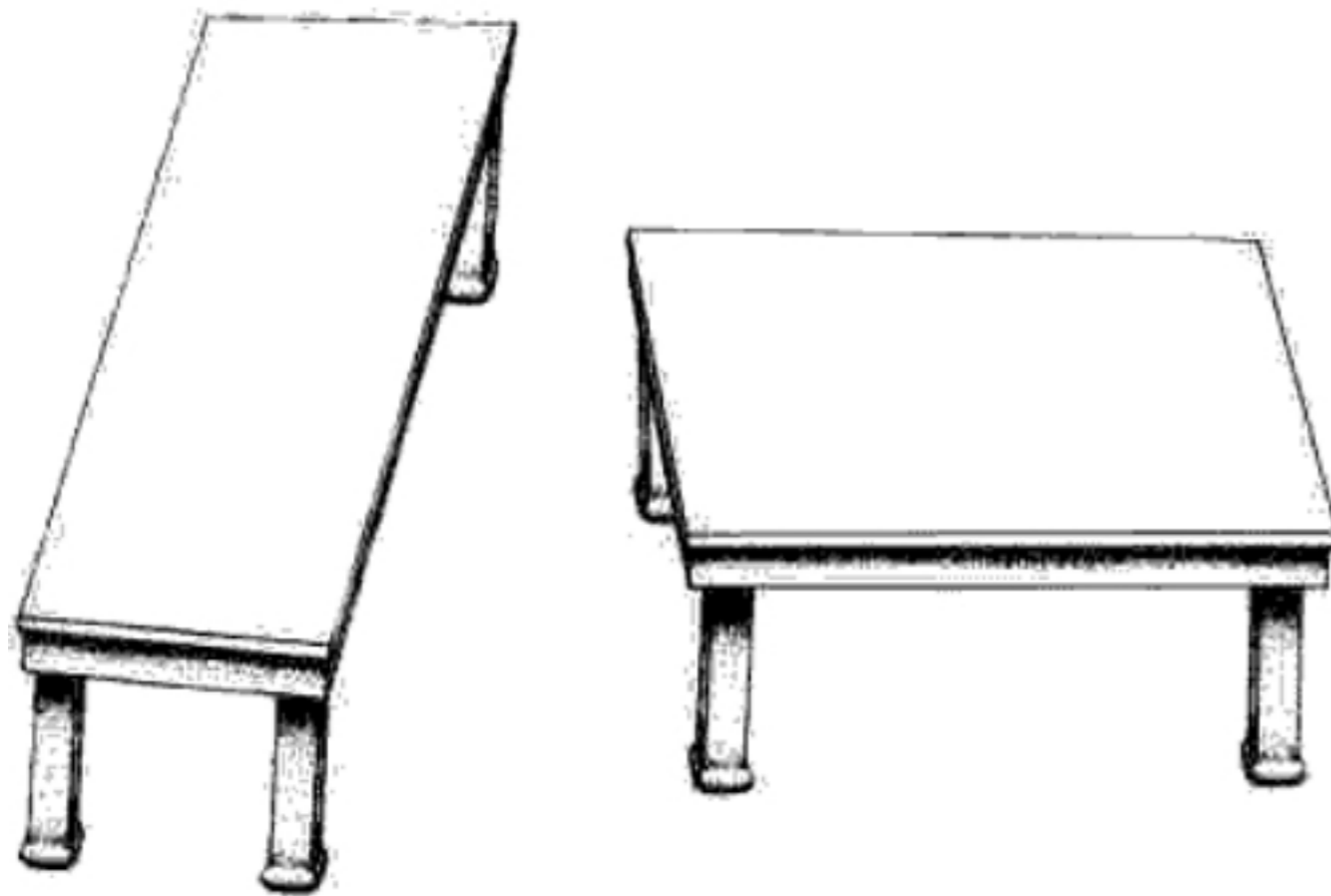
# Betere besluitvorming

Waarom besloot het campagneteam van Richard Nixon in te breken in het hoofdkantoor van de Democratische Partij, een besluit dat de teamleden toen ook al slecht vonden en dat leidde tot de val van Nixon? Waarom verkiezen organisaties soms - nog steeds - een slechter advies? Hoe verbeter jij adviezen, zodat je organisatie betere besluiten neemt?

Vertrouwen op je intuïtie en je praktijkervaring is prima, maar in deze sessie richt je je blik op de wetenschap. Je leert de principes van Cialdini kennen, weet beter hoe bewuste en onbewuste beïnvloeding werken en je leert wat maakt dat mensen 'ja' zeggen tegen je adviezen.

10 miljoen dit jaar afboeken. Elke maand een balansoverzicht maken. Drie extra krachten aannemen. Facturen een week later betalen. Overstappen naar een andere pensioenaanbieder. Declaratiebeleid implementeren. Kiezen voor andere boekhoudsoftware. De financiële administratie outsourcen. De jaarcijfers voorzien van een toelichting. Controllers niet langer onder de projectleiders laten vallen, maar ze onderbrengen in een eigen afdeling met een eigen manager. De medewerkers van de financiële afdeling een communicatietraining aanbieden. Menskracht vrijmaken om te verifiëren of de financiële administratie in lijn is met de Algemene Verordening Gegevensbescherming.

# De tafelbladen zijn even groot



Ja, klopt



Nee, ze verschillen in  
grootte

## Stelling:

**Het management van het bedrijf waar ik werk,  
neemt beslissingen altijd op basis van beschikbare,  
verifieerbare feiten en logische argumenten**



Mee eens



Mee oneens

## Stelling:

**Ik heb wel eens advies uitgebracht en viel van mijn stoel dat het advies niet werd aangenomen**

 Nee, nooit gebeurd

 Ja, is gebeurd

## Stelling:

**Ik heb wel eens advies uitgebracht waar ik niet achterstond.**



Nee, nooit gebeurd



Ja, is gebeurd

## Stelling:

**Beïnvloeding, dan heb je het vast over manipulatie door verkopers die je knollen voor citroenen verkopen**



Mee eens



Mee oneens



## Stelling:

**Als ik correcte en volledige informatie bied,  
dan neemt het management het juiste besluit**

 Mee eens

 Mee oneens

# Besluitvorming

35.000 besluiten per dag

onderzoek: tussen de 0,26% en 5% van de besluiten  
neem je bewust

CEO neemt gemiddeld 137 bedrijfsbeslissingen per week

(Sheena Iyengar 2010)

# Besluitvorming

35.000 besluiten per dag

onderzoek: tussen de 0,26% en 3% van de besluiten neem je bewust

CEO neemt gemiddeld 137 bedrijfsbeslissingen per week

Een van de problemen: bewuste en automatische beslissingsprocessen overlappen elkaar. Mensen zijn humans, geen econs

# Besluitvorming

35.000 besluiten per dag

onderzoek: tussen de 0,26% en 3% van de besluiten neem je bewust

CEO neemt gemiddeld 137 bedrijfsbeslissingen per week

Een van de problemen: bewuste en automatische beslissingsprocessen overlappen elkaar. Mensen zijn humans, geen econs

Help de beslisser: geef correcte informatie én lever het automatische deel van zijn brein brandstof

# Besluitvorming

Help de beslisser: geef correcte informatie én lever het automatische deel van zijn brein brandstof.

Consistentie

Wederkerigheid

Consensus

# Consistentie



**Herken commitment en vraag naar commitment**

# Consistentie

**‘Mag ik u wat vragen? Wilt u lootjes kopen?’**

**‘Hallo, is alles goed met u? Mag ik u wat vragen? Wilt u lootjes kopen?’ 2x zo veel verkochte lootjes (Howard 1990)**

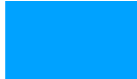
**‘Mag er een billboard in uw tuin?’**

**‘Mag ik u een affiche aanbieden over veilig rijgedrag?’ - ‘Mag er een billboard in uw tuin?’ 4x zo veel billboards (Freedman & Fraser 1966)**

# Consistentie

Hoe doet u dit bij advies?

**U adviseert:**

**Ik adviseer u de cijfers kloppend te maken en 10 miljoen euro dit jaar af te boeken.** 

**U adviseert:**

**Mag ik vaststellen dat u het belangrijk vindt dat uw cijfers in orde zijn?  
Ik adviseer u de cijfers kloppend te maken en 10 miljoen euro dit jaar af te boeken.** 



# Wederkerigheid

1 pepermuntje

3% extra fooi



2 pepermuntjes

14% extra fooi



Persoonlijke geste  
(Strohmetz 2002) 23% extra fooi

# Wederkerigheid



**Doe een stapje terug. Uw gesprekspartner beoordeelt uw consessie wellicht als een geste.**

# Wederkerigheid

Hoe doet u dit bij advies?

**U adviseert:**

**Ik adviseer u de cijfers kloppend te maken en 10 miljoen euro dit jaar af te boeken.** 

**U adviseert:**

**U kunt alle bedragen, met een totaal van 25 miljoen euro, dit jaar afboeken. U kunt zich ook beperken tot de afschrijving die de Belastingdienst voorschrijft. In dat geval schrijft u 10 miljoen euro af.** 

# Consensus



Mensen kijken naar de besluiten van anderen om hun eigen keuze te bepalen

# Consensus

Wat hebben mensen in hun portemonnee:

Bankpas: 100%

Zorgpas: 84,6%

AH Bonuskaart: 55,7%

ID-kaart: 54,8%

Rijbewijs: 50%



# Consensus

Waarom is AH enthousiast over de bonuskaart

Wederkerigheid: je krijgt korting

Consistentie: je doet hem in je portemonnee, je neemt hem mee naar de supermarkt, je geeft je mailadres in ruil voor extra korting

Consensus: iedereen heeft hem in zijn portemonnee

# Consensus

Hoe doet u dit bij advies?

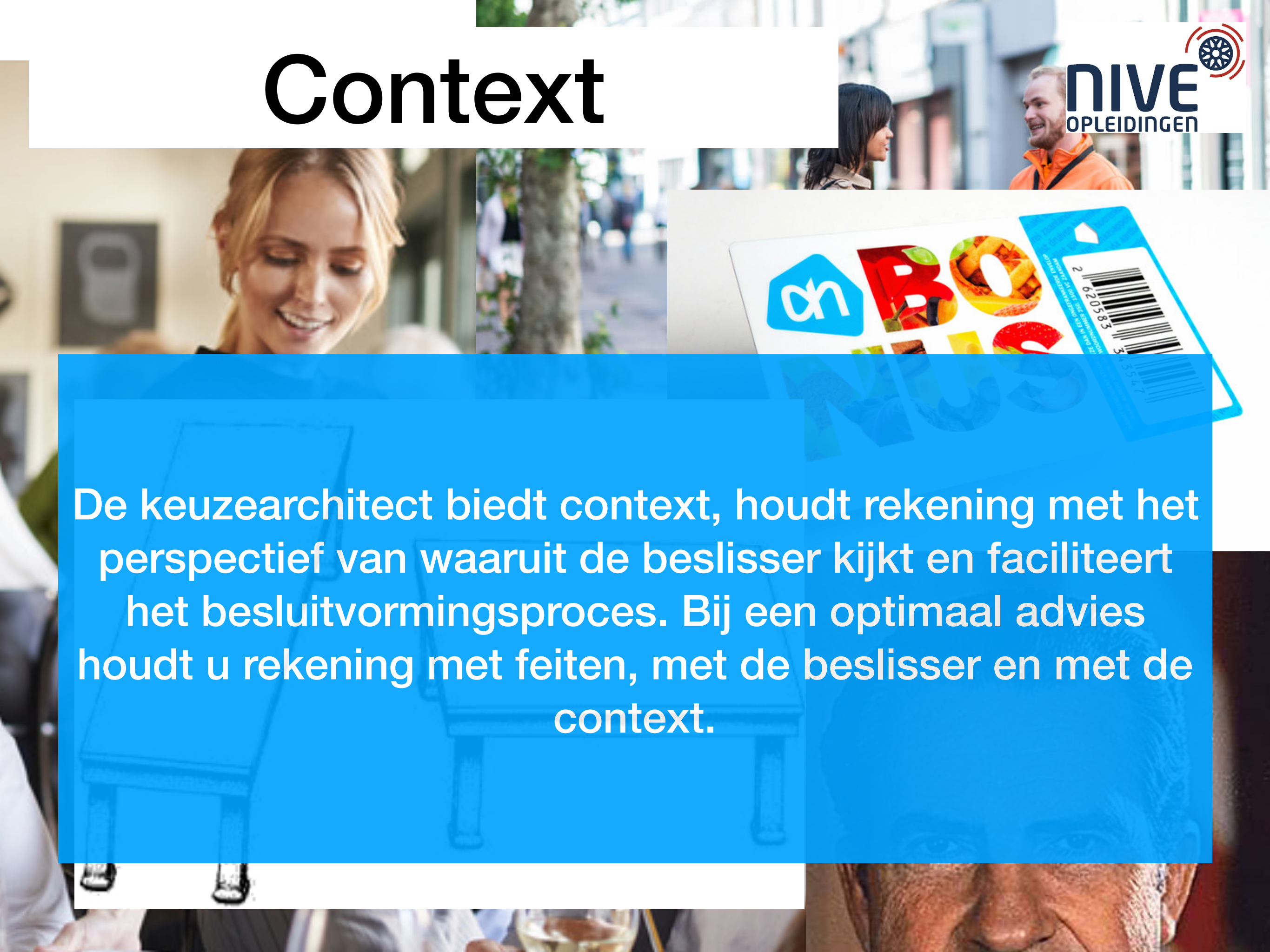
**U adviseert:**

**Ik adviseer u de cijfers kloppend te maken en 10 miljoen euro dit jaar af te boeken.**

**U adviseert:**

**86% van de bedrijven in onze branche koos ervoor het bedrag van 10 miljoen euro dit jaar af te boeken. Mijn advies: boek het bedrag dit jaar af.**

# Context



De keuzearchitect biedt context, houdt rekening met het perspectief van waaruit de beslisser kijkt en faciliteert het besluitvormingsproces. Bij een optimaal advies houdt u rekening met feiten, met de beslisser en met de context.



# Opdracht

Vorm een groepje  
Neem een advies  
Verbeter uw advies en vergroot de kans dat uw  
toehoorder instemt: voeg of consistentie of  
wederkerigheid of consensus toe  
Bent u klaar, de trainer komt langs

# Bewuster beïnvloeden

**Betere besluitvorming door betere adviezen**

**Wat zijn de lessons learned?**

**Robert Cialdini, Influence (2001)**

**Richard Thaler & Cass Sunstein, Nudge (2008)**

**Sheena Iyengar, The art of choosing (2010)**

**youtube:**

**Robert Cialdini The science of persuasion**

**Sheena Iyengar, The art of choosing**