

Besluiten of Beslissen?



Francis Gastmans

Besluiten of beslissen?

Tekst en vormgeving: Francis Gastmans

Versie 6.0 - oktober 2021

© Francis Gastmans

[https://francisgastmans.com/
francisgastmans@icloud.com](https://francisgastmans.com/francisgastmans@icloud.com)

Je mag al de teksten op de website vrij gebruiken. Meer nog, het doel van het delen van mijn gedachten is dat je ze zou gebruiken om daarmee kritisch-onderzoekend je inzichten en die van anderen onder de loep te nemen. Gelieve wel respect te hebben voor het copyright en steeds mij als bron te vermelden wanneer je een stukje kopieert. Dank je.

Korte teksten

'Korte teksten' zijn inleidingen, stimulerende gedachten, smaakmakers, ideeën-verspreiders, twijfel-zaaiers. Het zijn geen gedachten met een eindpunt, geen wetenschappelijk vastgelegde conclusies, geen academische teksten, wel voorlopige resultaten van mijn persoonlijk onderzoek. De inzichten, ervaringen en reflecties hebben voor mij inmiddels een bepaalde 'stevigheid'. Toch blijven ze slechts een stap op mijn nooit eindigende zoek- en vind-tocht en dus kunnen de gedachten die hier staan morgen weer worden bijgeschaafd. Na wijziging krijgt een tekst een nieuw versie-nummer.

Ik denk en schrijf op de praktijk gericht, pad-vindend¹ en voel me verbonden met enkele praktisch denkende zoekers in het oude China (Zhuang Zi, taoïsme) en in het oude India (Nāgārjuna, De Weg van het Midden).

Ik schrijf in gewonemensentaal, ik vermijd zoveel mogelijk filosofisch of technisch jargon, en tegelijkertijd let ik er op dat ik overal zorgvuldig spreek en waar nodig nauwkeurig.² Alle begrippen en woorden zijn een conventie, louter een afspraak, dus we kunnen best van mening verschillen over woorden. Daarenboven beleven we woorden anders dan een definitie aangeeft. Waar nodig zal ik verduidelijken hoe ik bepaalde woorden gebruik. Voor de verwijzing naar personen gebruik ik willekeurig 'hij' en 'zij'; dit betekent dat je die in de meeste gevallen gewoon kunt ruilen.

Iedere 'Korte tekst' kan je vlot afzonderlijk lezen en gebruiken. Om een tekst volledig te kunnen vatten is het echter vaak aangewezen om de teksten er bij te nemen waar in de voetnoten naar wordt verwezen.³

Francis Gastmans

¹ Over 'gidsen' en 'pad-vinders' lees je meer in het gratis boek *Pad-vindend leiderschap - Samen de juiste weg vinden*

² Mijn visie en mijn uitgangspunten m.b.t. communicatie en taal vind je in de tekst *Talen en taalgebruik*.

³ Wanneer er in de voetnoten staat "Lees meer in ..." slaat dit op een tekst die je vindt op mijn website: <https://francisgastmans.com/korte-teksten/>

Inhoud

Herken je dit?	1
De begrippen zorgvuldiger gebruiken	2
Onduidelijk, verwarrend of een slechte gewoonte?	
Het kan zorgvuldiger	
Twee verschillende processen	4
Het proces van besluitvorming	
Het beslissingsproces	
Samen beslissen?	
Besluiten zonder te beslissen?	
Beslissen zonder besluitvorming?	
Een beslissing overnemen	
Een beslissing doorgeven	
Afspreken én aanspreken	9
Twaalf valkuilen bij het beoordelen van mensen	11
De tien valkuilen van beslissers	14
Hanteer het Vragenkompas	16

Herken je dit?

Ze hadden alles goed voorbereid, alle voor en tegens afgewogen. Ze hadden een duidelijke keuze gemaakt: déze wagen (model A) zullen ze kopen. In het autosalon ontmoeten ze de jonge verkoper. Hij heeft een Portugees klinkende naam. De vrouw heeft enkele jaren Portugees geleerd. Dat treft. Al snel zijn ze in gesprek over Portugal. Wanneer het onderwerp verschuift naar het kopen van een wagen wijst de verkoper op de schoonheid en de gezelligheid van model B. Een ‘gezellige’ wagen? Het koppel had dat model ook in hun lijstje staan maar niet gekozen. Achteraf weten ze niet meer exact hoe het is gelopen maar ze zijn met model B uit het autosalon vertrokken. “Het voelde plots aan dat een andere keuze beter was.” zegt de vrouw.

Hij had een duidelijk besluit genomen: vanaf volgende maand zou hij iedere dag na het werk naar het fitness centrum gaan en minstens een half uurtje aan zijn conditie werken. Zij was erg blij met zijn besluit. De huisdokter had hem gewezen op de risico’s van zijn overgewicht en zijn slechte conditie. De inschrijving verliep vlot, hij kreeg zelfs korting. Wanneer het zover was, bleken dringende zaken op het werk een obstakel te vormen om er mee te starten. Hij is het eerste jaar drie keer naar het fitness centrum geweest.

Toen ze uit de vergaderzaal kwamen, had iedereen het gevoel dat er eindelijk een doorbraak was. Nu zou het echt gaan veranderen. Vanaf nu zouden ze efficiënter vergaderen en geen lang verslag meer schrijven doch enkel de besluiten. Ze waren fier op zichzelf. “De cursus ‘Efficiënt vergaderen’ heeft vruchten afgeworpen.” dacht de voorzitter. De volgende vergadering begon met de vaststelling dat verschillende besluiten niet waren uitgevoerd. Er was zelfs onenigheid over wie wat exact had moeten doen. “We moeten de besluiten concreter noteren.” zei de voorzitter. Het heeft enkele weken geholpen, daarna zijn ze terug in het oude patroon terechtgekomen.

De begrippen zorgvuldiger gebruiken

Onduidelijk, verwarrend of een slechte gewoonte?

Ik heb een tiental boeken doorgenomen over besluiten (en beslissen). Wat telkens opvalt: er wordt nergens een onderscheid gemaakt tussen ‘besluiten’ en ‘beslissen’. Niet alleen in het Nederlands maar ook in het Frans en het Engels worden deze begrippen vlot door elkaar gebruikt en als synoniemen behandeld. Nochtans kan je zowel in het Frans als in het Engels een onderscheid maken tussen ‘conclusion’ en ‘decision’. Zeer vaak wordt ook ‘kiezen’ of ‘een keuze maken’ gelijkgesteld met ‘beslissen’.

De praktijk wijst echter uit dat wanneer er een besluit wordt genomen er niet noodzakelijk een beslissing volgt. Het besluit wordt niet omgezet in een concrete actie. Er zijn namelijk andere elementen betrokken bij het besluitvormingsproces dan bij het beslissingsproces.

Wat verandert er in de praktijk indien ik een onderscheid maak tussen ‘besluiten’ en ‘beslissen’? Zal ik dan betere beslissingen nemen? Pak ik lastige of moeilijke situaties dan efficiënter aan? En welke vaardigheden dien ik dan te ontwikkelen? Welke valkuilen liggen op de loer wanneer ik wil besluiten en welke wanneer ik wil beslissen?

Het kan zorgvuldiger

Besluiten (conclusion) betekent: een (voorlopige) conclusie trekken, een (voorlopig) punt zetten, een (voorlopige) afronding, een keuze vooropstellen, een voornemen. Besluiten heeft een wens-karakter, een intentie-karakter. Besluiten hoort bij het proces van de oordeelsvorming, het is de afronding van wikken en wegen en een keuze maken. Besluiten is het einde van het proces van oordeelsvorming doch is per definitie voorlopig.

Je kunt besluiten zowel bij het *terugblikken* ("Zo zie ik nu de dingen.") als bij het *vooruitblikken* ("Dat zou een goede actie zijn." of "Dit wil ik gaan doen." of "Dit is de beste keuze, die wil ik maken!"). In veel gevallen meent iemand dat zijn 'mening' een 'besluit' is. Dat is echter zelden het geval. De meeste meningen zijn 'onvoltooide delen van oordeelsvorming'.

Beslissen (decision) betekent dat je daadwerkelijk de stap zet naar de actie, dat je de intentie van een besluit omzet in een actie, dat je een definitie keuze maakt, dat je datgene wat in een besluit tot bewustzijn heeft geleid nu 'gestalte' geeft in een gerichte daad waar je verantwoordelijkheid voor opneemt! Beslissen is je engageren. Het is enkel 'beslist' wanneer er een actie is.

Datgene wat werkelijk gebeurt, enkel dat, is écht beslist. Al de rest blijft een wens, een gedachte, een voornemen, noem maar op.

In ons *dagelijks* taalgebruik laten we 'besluiten' en 'beslissen' gewoon samenvallen. *Zorgvuldig* taalgebruik vraagt om onderscheid en helderheid.⁴ Je kunt het onderscheid voelen wanneer je iemand die beweert een keuze te maken onmiddellijk aanspreekt op haar verantwoordelijkheid voor alle gevolgen, zowel de op dat ogenblik gekende als de nu nog ongekende. Wat is haar reactie?

⁴ Over de vormen van taalgebruik lees je meer in [Talen en taalgebruik](#)

Twee verschillende processen

Het proces van besluitvorming

Het proces van beoordelen en besluiten houdt in dat je zorgvuldig wikt en weegt en afrondt. Je verzamelt alle voor en tegens en zet op een bepaald moment een punt. De meeste boeken over ‘besluiten’ (wat ze slordig ‘beslissen’ noemen) staan vol met nuttige technieken om dat te bereiken. Hoe de juiste gegevens verzamelen? Hoe een juiste balans opmaken? De meeste technieken gaan er vanuit dat je een besluit *zo rationeel mogelijk* dient te nemen. Daarvoor reiken ze je gepaste middelen aan. Dit doet onrecht aan mensen die fijngevoelig zijn en hun keuzes intuïtief maken.⁵

Dit proces kan je met meerdere mensen samen ondernemen. Dat is in veel gevallen zelfs de aangewezen weg. Anderen kunnen je helpen om de zaken vanuit meerdere perspectieven te bekijken.

Creatieve werkvormen, brainstorm-sessies, participatieve methoden en vormen van dialoog zijn geschikt om te komen tot een beter oordeel en helpen je om een evenwichtiger besluit te trekken.⁶

Doordat deelnemers aan zulke processen de vrijheid voelen om *niet* iets te *moeten* doen met het besluit dat volgt, engageren veel mensen zich makkelijk om deel te nemen. Je engageert je enkel tot het besluitvormingsproces, niet tot enige actie daarna.

Je kunt 'out of the box' denken maar niet 'out of the culture'

Je kunt creatief je gewone kader verlaten (= de gevangenis waarin je je denken gevangen houdt) maar je creativiteit blijft toch deel van het zeer ruime kader van je cultuur.

Je kunt niet niet vanuit je cultureel kader denken.

⁵ Maak wel het onderscheid tussen ‘fijngevoelig’ en ‘emotioneel’, tussen ‘gevoelens’ en ‘emoties’. Lees meer over dit belangrijk onderscheid in

[Medeleven Empathie Mededogen](#)

⁶ Lees meer in [Open Space, een unieke leerervaring](#) en in [World Café, dialoog in actie](#)

Het beslissingsproces

Een beslissing nemen, hoe rationeel we dat ook willen doen, is een *relatieve* gebeurtenis! Je verbindt je tegenover anderen tot iets. Een beslissing nemen, betekent altijd een gebeuren in de verhouding tot anderen. Indien je strikt voor jezelf een beslissing neemt, speelt die beslissing een rol in je relatie met jezelf. Het is echter onterecht om te veronderstellen dat er zelfs in deze laatste situatie niemand anders betrokken is bij je beslissing. Je kunt namelijk niet *niet* verbonden zijn met anderen.

Een beslissing is per definitie een persoonlijke zaak, want het is gebonden aan de persoon (in casu: jij) die zich engageert. Er is geen beslissing zonder dat duidelijk is wie ter verantwoording kan worden geroepen, wie kan worden aangesproken op de gemaakte afspraken.

Wanneer je beslist (= je doet iets) neem je tegelijkertijd de beslissing om iets *niet* te doen. Voor dat *niet doen* ben je ook verantwoordelijk. Wanneer je beslist neem je de verantwoordelijkheid op jou voor alle gevolgen van je beslissing. ‘*Alle gevolgen*’ betekent, alle op dit moment gekende gevolgen én alle op dit ogenblik niet gekende gevolgen. Je kunt niet alles voorzien, dat is waar. Je kunt wel aanvaarden dat je ter verantwoording wordt geroepen. “*Dat heb ik niet geweten.*” is geen excuus om niet ter verantwoording te worden geroepen. Je kunt dan een nieuwe beslissing nemen, maar de oude beslissing blijft deel van de context waarbinnen je dat doet.

Bij zorgvuldig taalgebruik past het onderscheid tussen ‘verantwoordelijk zijn’ en ‘schuldig zijn’! Het begrip ‘schuld’ behoort tot een ander semantisch netwerk van woorden dan het begrip ‘verantwoordelijkheid’.⁷ ‘Schuld’ is een begrip dat thuis hoort bij het lijnijs grondpatroon, het past minder bij het systemisch grondpatroon en helemaal niet bij het lemniscatisch grondpatroon.⁸

⁷ Lees meer in de paragraaf ‘Ieder begrip is een begrip binnen een context’ p.7-9 in [Talen en taalgebruik](#)

⁸ Lees meer in [Drie grondpatronen om je leven te belev](#)

Samen beslissen?

Kan een groep beslissen? Je kunt niet een groep als groep ter verantwoording roepen. Je kunt wel een groep personen persoonlijk ter verantwoording roepen voor een beslissing die ze samen hebben genomen en waarvoor ze zich samen hebben geëngageerd. Opgelet, wees echt duidelijk: betekent ‘samen beslissen’ dat iedere persoon zich individueel engageert om verantwoordelijk te zijn? Of wil men enkel verantwoordelijkheid dragen op (de uitsluitende) voorwaarde dat de ander dat ook altijd doet? Wie wil de verantwoordelijkheid dragen voor de nog niet gekende gevolgen? Je zult snel voelen dat ‘samen beslissen’ geen eenvoudige zaak is.

Het helpt om de vraag te stellen: Wie heeft er hier een probleem?⁹

Maak daarbij het onderscheid tussen de begrippen ‘individueel’ en ‘persoonlijk’.

‘Individueel’ verwijst naar het aantal personen dat betrokken is. Individueel is bijgevolg anders dan een duo, een trio, een groep, een team, een organisatie. Een individuele case gaat om één persoon.

‘Persoonlijk’ wijst naar de aard van de verhouding, de verbinding tussen mensen, de aard van de relatie. Tegenover ‘persoonlijk’ staat ‘onpersoonlijk’.

Alle problemen zijn persoonlijk. Een ‘probleem’ (een dwingende vraag) is daarom steeds persoonlijk, je engageert je om ze op te lossen en neemt je verantwoordelijkheid. Hetzelfde geldt voor de beslissing over de oplossing en de aanpak. Je kunt anderen vragen om je te helpen of hen inschakelen bij de uitvoering van de gekozen oplossing, maar jij blijft verantwoordelijk voor de beslissing.

⁹ Je leest meer in de tekst [Wie heeft er een probleem? Ik, hij, zij of wij?](#)

Besluiten zonder te beslissen?

Door de slordigheid waarmee we met de begrippen 'besluiten' en 'beslissen' omgaan zijn er heel wat individuen en groepen die menen dat ze kunnen stoppen met het proces wanneer ze een besluit hebben genomen. De ervaring toont aan dat dit onvoldoende is en erg zwak. In zeer veel gevallen volgen er weinig of geen gerichte en efficiënte acties. We 'besluiten' iets maar we 'beslissen' niet om dat nu ook concreet uit te voeren. Het proces gaat niet tot en met het *her-kennen, er-kennen en be-kennen van de verantwoordelijkheden*. Er zijn geen personen die de verantwoordelijkheid op zich nemen en daar persoonlijk voor willen (en kunnen) worden aangesproken. Het eindigt vaak met vage intenties en met de onuitgesproken houding "We zien wel." en "Hij zal het wel begrepen hebben."

Het onderscheid tussen besluiten en beslissen kunnen we meten wanneer we enkele tijd later kijken wat er effectief is gebeurd. Wie iets heeft ondernomen, wat, hoe, wanneer en met welk resultaat? Vanop dit punt kunnen we dan terugblikken en beoordelen of we in het verleden een 'besluit' hebben genomen of een 'beslissing'.

Beslissen zonder besluitvorming?

De meeste beslissingen neem je zonder veel oordeelsvorming en zelfs zonder dat je er van bewust bent. Voor de vele kleine beslissingen die je dagelijks neemt is dat best. In de meeste situaties doe je dit vanuit een gewoontepatroon. Soms beslis je 'intuïtief' en in het minst gunstige geval is het hals-over-kop.

Voor een groot aantal beslissingen in het leven is beslissen zonder een besluitvorming een goede zaak. Je zou teveel tijd investeren in het wikken en wegen over kleine, niet belangrijke zaken. Efficiënt omgaan met je tijd houdt ondermeer in dat je kiest (én door je handelen beslist!) welke beslissingen belangrijk zijn en welke minder en welke helemaal niet én dat je de besluitvorming die nodig is daarop afstemt.

Voor andere beslissingen is het echter geen goede zaak dat je de besluitvorming verwaarloost. Erger nog, bepaalde beslissingen nemen zonder een uitvoerige besluitvorming kan zeer zware gevolgen hebben. Door een gebrek aan bewustzijn en een duidelijk besluit worden foute beslissingen genomen of beslissingen waarvan de gevolgen niet aanvaardbaar zijn. Dan volgen de excuses: "Ik heb dit niet echt gekozen. We hebben dat samen gedaan.", "Ik heb dat niet geweten.", "Ik heb dit niet gewild.", "Het werd mij opgelegd / opgedrongen. Ik moest wel. Ik was niet vrij."

Een beslissing overnemen

Wanneer je in een organisatie een functie overneemt van een ander (bv. bestuurslid of voorzitter) krijg je tevens alle vorige beslissing van de organisatie als 'erfenis'. Het is dan goed om voor jezelf en voor de andere duidelijk te maken achter welke beslissingen je volledig staat én er de (persoonlijke) verantwoordelijkheid voor op je neemt. Sommige beslissingen kan je in twijfel trekken maar daar heb je de anderen voor nodig om die te wijzigen door een nieuwe, aanvullende beslissing voor te stellen. Misschien zijn er ook enkele beslissingen waar je niet achter kunt staan en dus geen verantwoordelijkheid op je wil nemen. Het is nodig in dat geval om zeer duidelijk afstand te nemen en er voor te zorgen dat je die beslissing zo snel mogelijk kunt counteren met een nieuwe beslissing.

Een beslissing doorgeven

We komen er door de spanningen rond het klimaat nu wel achter dat er in het verleden een aantal *besluiten* werden genomen en *keuzes* gemaakt waarbij men de beslissingen die daar noodzakelijk bij horen naar de toekomst heeft geschoven, naar de volgende generatie.

Zo bv. hebben de opeenvolgende regeringen beslist om niet te beslissen wat er moet gebeuren met het hoogradioactief afval van de kerncentrales!

Afspreken én aanspreken

Er is geen goede beslissing zonder dat duidelijk werd afgesproken wie welke verantwoordelijkheid neemt en er concrete afspraken zijn gemaakt wie wat gaat doen, wanneer en hoe. Daar hoort tevens de afspraak bij om aan te spreken. *Wanneer en hoe spreek ik jou aan op het uitvoeren van de beslissing?*

Door de persoon die verantwoordelijkheid heeft aan te spreken kan je halverwege de uitvoering een signaal krijgen dat alles loopt zoals gepland. Je hoeft dan niet te wachten tot het laatste moment (of zelfs dagen later) om een stand van zaken te krijgen en misschien te laat vast te stellen dat een afspraak toch niet helemaal werd afgewerkt zoals afgesproken (om welke gegronde reden dan ook).

De afspraak over het aanspreken wordt vaak ‘vergeten’. Er is onterecht weerstand tegen het afspreken van het aanspreken (vooral in Vlaanderen meen ik) ... “alsof ik de ander niet vertrouw”. Je kunt het ook omdraaien, je toont een gebrek aan vertrouwen indien je niet bereid bent om een afspraak te maken over aangesproken worden. Vertrouwen is de basis van goede samenwerking en heldere afspraken ook over aanspreken staat dit niet in de weg. Het aanspreken biedt enerzijds de gelegenheid om te bevestigen en te waarderen wat reeds werd gepresteerd en is anderzijds noodzakelijk wil je op tijd kunnen bijsturen en zeker zijn het einddoel te halen. Niet zelden wordt op zo’n moment vastgesteld dat de afspraken toch onvoldoende duidelijk en concreet waren. Het bleef teveel bij een ‘besluit’ en het werd geen ‘beslissing’.

Bij het werken aan een gemeenschappelijk project is het een sterk punt wanneer iedereen zelf aangeeft op welk moment en hoe hij zal laten weten hoever de zaken staan. Daarbovenop maakt hij de afspraak hoe en wanneer je hem daarover mag aanspreken.

Het gebeurt bij de besten dat iemand de gemaakte afspraak niet is nagekomen en niet tijdig een signaal heeft gegeven. Dan dien je

alsnog de ander aan te spreken, doch wellicht in een minder prettige sfeer. Vraag dan eerst: *Hoe ga je de zaken rechtzetten en wat heb je daar voor nodig?* Bied je hulp aan, het is in het belang van het gemeenschappelijk project en een goede samenwerking. Later kom je daar op terug en stel je de vraag: *Waardoor liep het fout? Wat weet je daar meer over? Wat heb je er voor jezelf uit geleerd?* (geen ‘waarom’ vraag!) ¹⁰

¹⁰ Lees meer in het hoofdstuk "Waarom?" of "Waardoor?" p.24-32 in de tekst [*De kunst van het vragen en het Vragenkompas*](#)

Twaalf valkuilen bij het beoordelen van mensen¹¹

1. Stereotypering: Het toeschrijven van persoonlijkheidseigenschappen op grond van waarneembare kenmerken van individuen die volgens ons tot eenzelfde groep behoren. "Dit is een vrouw. Alle vrouwen doen ... Van haar kan je dus verwachten dat ze ...". "Dit is een moslim. Alle moslims doen ... Dus hij zal ..."
2. Vooroordelen: Als gevolg van stereotypering hebben we allerlei vooroordelen naar wat hoort en niet hoort. Door te ageren en te reageren vanuit een vooroordelen-denken ontstaat niet zelden een self-fulfilling prophecy: "Zie je wel!" De bril waarmee we de ander waarnemen zorgt er voor dat we bevestiging zoeken van wat we reeds denken en als 'waar' aannemen.
3. Selectieve perceptie: We nemen steeds slechts een deel van de werkelijkheid waar. We zien niet de gehele persoon van de ander doch slechts een beperkt stukje dat ons op dit ogenblik interesseert. Daardoor ontgaat ons het geheel van de persoonlijkheid en dreigt het gevaar dat we een beperkt oordeel in stand houden.
Kijk ik voldoende naar de tegenpool van hoe ik nu kijk?
Neem ik voldoende de keerzijde van de medaille waar?
4. Psychologisering: We beoordelen het actuele gedrag van iemand op grond van wat wij beschouwen als haar karakter of persoonlijkheid. We spelen amateur-psycholoog en menen op basis van enkele waarnemingen bepaalde eigenschappen te kunnen toeschrijven aan de ander.
5. Fundamentele attributiefout 1: Wanneer anderen een fout maken, wijzen we makkelijk naar haar verantwoordelijkheid en

¹¹ Inspiratiebron: W.Bloemers, *Management, organisatie en gedrag - Sociale perceptie*, De Tijdstroom 1996

onderschatten we de invloed van de situatie op haar gedrag. Als we naar onszelf kijken, hebben we de neiging andersom te werken. Het kan ook in de twee richtingen tegelijkertijd. Wanneer iemand met een donkere huidskleur en krulhaar een fout maakt, geven we hem niet alleen de schuld, we verwijzen daarbij ook naar zijn veronderstelde (migranten)cultuur. Bij iemand met een bleke huidskleur verwijzen we nooit naar de cultuur.

6. Fundamentele attributiefout 2: We hebben de neiging om bij succesvol gedrag de oorzaken in onze persoonlijkheid te leggen. Wanneer we naar andere kijken, hebben we de neiging om het succes (vooral) toe te schrijven aan de omstandigheden. Deze valkuil is heel duidelijk wanneer mannen over vrouwen oordelen.
7. Halo-effect: 'Halo' betekent stralenkrans. Als we eenmaal positieve eigenschappen aan een persoon hebben toegeschreven, zijn we geneigd om aan deze persoon automatisch meerdere positieve eigenschappen toe te schrijven. Eenmaal toegekende positieve eigenschappen hebben een uitstralend effect.
8. Horens-effect: Het horens-effect is het tegenovergestelde van het halo-effect. Hier gaat het om de uitstraling van wat we eens als negatieve eigenschappen hebben waargenomen. Als we iemand onaantrekkelijk vinden of slordig in zijn voorkomen, schrijven we die persoon gemakkelijk andere negatieve eigenschappen toe, zoals niet ordelijk zijn, geen leiding kunnen geven, ... enz.
9. Contrasteffect: Het contrasteffect ontstaat als we geen objectieve normen hanteren voor het toekennen van bepaalde eigenschappen aan mensen, bijvoorbeeld bij functionerings-, beoordelings- of sollicitatiegesprekken. Hebben we bijvoorbeeld tijdens drie opeenvolgende gesprekken de personen als 'slecht' beoordeeld, dan ontstaat de neiging om de eerstvolgende persoon, als deze maar iets beter overkomt, als veel beter te beoordelen.

10. Projectie: Eigenschappen die op onszelf betrekking hebben (maar waarvan we ons meestal weinig bewust zijn), schrijven we toe aan anderen. We zien, uitvergroot, bij een ander ongewenst gedrag of negatieve eigenschappen die in onszelf werken maar die we ontkennen. Cf. tevens het verhaal van de splinter bij de ander en de balk in het eigen oog.
11. Klooneffect: Dit is de neiging om bij het beoordelen van mensen extra (positieve) aandacht te hebben voor die personen waar we onszelf in herkennen. Binnen organisaties betekent dit bv. dat er een soort "klooneffect" ontstaat. Er worden alleen maar mensen aangenomen of positief beoordeeld die wat gedrag betreft lijken op diegene die beoordeelt.
12. Eerste indruk-effect: Het verschijnsel dat de eerste indruk van wie beoordeelt van doorslaggevend belang is. Latere informatie wordt genegeerd of passend gemaakt binnen het primaire oordeel.

De tien valkuilen van beslissers¹²

1. Zich erin storten = Starten met het verzamelen van informatie en het trekken van conclusies, zonder eerst even de tijd te nemen om na te denken over de crux van de kwestie waar je voor staat. (Beslissen zonder besluitvorming en zonder heldere werkvraag of probleemstelling)¹³
2. Kaderblindheid = Starten met het oplossen van het verkeerde probleem omdat je reeds een mentaal kader hebt gecreëerd voor je besluit zonder er lang over na te denken. (Besluitvorming zonder scherpe vraagstelling)
3. Gebrek aan controle over het raamwerk = Nalaten het probleem bewust op meer dan een manier te definiëren. (De werkvraag niet scherp formuleren en de formulering niet herzien tijdens het proces)
4. Te zeker zijn van je opinies en besluiten = Nalaten om belangrijke feitelijke informatie te verzamelen omdat je té zeker bent van uw eigen aannames en meningen.¹⁴
5. Kortzichtige sluipteggetjes nemen = Misplaatst vertrouwen op 'vuistregels'.
6. Impulsief handelen = Geloven dat je alle informatie die je hebt ontdekt wel in je hoofd op een rijtje kunt zetten, en daardoor geen systematische procedure volgen.

¹² J.E.Russo en P.J.H. Schoemaker, *Beslis(t) beter! De kwaliteit van besluitvorming*, Scriptum Management 1993 (*Decision Traps: The Ten Barriers to Decision-Making and How to Overcome Them*) Ook in deze vertaling worden 'besluiten' en 'beslissen' als synoniemen door elkaar gebruikt!

¹³ Lees meer in [Wie heeft er een probleem? Ik, hij, zij, wij?](#) en in het gratis boek [De Blauwe Rivier oversteken - Hoe ontwikkel ik een 'probleem' tot een duurzame 'oplossing'?](#)

¹⁴ Lees meer over de vier soorten feiten in [Hoe je zelf 'feiten' creëert – Vier soorten feiten](#)

7. Groepsoverschatting = Aannemen dat wanneer er veel intelligente mensen bij betrokken zijn, goede keuzes automatisch zullen volgen.
8. Jezelf met feedback voor de gek houden = Nalaten de feiten over eerdere resultaten te interpreteren voor wat ze werkelijk te vertellen hebben.
9. Geen gegevens bijhouden = Aannemen dat jouw ervaringen haar lessen automatisch beschikbaar stelt.
10. Nalaten je wijze van besluiten en beslissen te onderzoeken = Nalaten een georganiseerde aanpak te creëren waarmee je inzicht kunt krijgen in je eigen besluitvormings- en beslissingsproces.

“Iedere leidinggevende zou een systeem moeten inbouwen om te leren van de resultaten van eerdere beslissingen.

Hebben we genoeg gegevens verzameld om ervaringslessen bijgehouden? Wat hebben we geleerd?”

Niet datgene wat we niet weten, veroorzaakt problemen.

Wel datgene wat we menen te weten en dat niet waar is!”

Hanteer het Vragenkompas¹⁵



- ✓ Laat het probleem waar het thuis hoort = bij de 'eigenaar(s)'. Heb jij een probleem? Maak dan duidelijk welk dat is en zie het onderscheid met het probleem van de ander.¹⁶
- ✓ Stel open, werkzame vragen i.p.v. je mening te geven of snel een advies aan te reiken.
- ✓ Stel vragen vanuit elke hoek van het Vragenkompas = de werkvraag (brandende vraag), de 8 velden en de context.¹⁷
- ✓ Let op de 'juiste' formulering van je vraag.

¹⁵ Lees meer in [De kunst van het vragen en het Vragenkompas](#)

¹⁶ Lees meer in [Wie heeft er een probleem? Ik, hij, zij, wij?](#)

¹⁷ Volg de reeks 'Acht vragen' op de website in 2021. De rubriek 'Acht vragen' biedt je een Vragenkompas aan met concrete vragen uit de acht richtingen rond een algemeen geformuleerde vraag. Deze vragen zijn een opstap, om nog andere vragen te vinden op [jouw](#) werkvraag. De tekst 'Ter inspiratie' biedt je tevens enkele korte inspirerende gedachten aan.

- ✓ Luister aandachtig en neem scherp waar hoe de ander antwoordt. Het eerste en belangrijkste antwoord krijg je via non-verbale weg! Neem het waar!
- ✓ Laat de ander voldoende tijd om na te denken en haar antwoord te formuleren. Respecteer haar innerlijke dialoog.
- ✓ Vertaal haar woorden niet in jouw woorden. Respecteer haar taal. Is je iets niet duidelijk, stel dan een vraag.
- ✓ Heb vooral oog voor de manier waarop het gesprek verloopt, voor de weg die je aflegt, voor het *proces*.
- ✓ Stel enkel die vragen die de zaak werkelijk een stap vooruit helpen. Leer op tijd te zwijgen.
- ✓ Gebruik het Vragenkompas ook om samen te vatten, feedback te geven of te spiegelen.
- ✓ Stel niet-bevestigende vragen!
Wanneer je beslist (om iets te doen) neem je tegelijkertijd de beslissing om iets niet te doen. Het is meer dan nuttig om naast de bevestigende vragen (Wat beslis ik? Wat beslissen we?) de niet-bevestigende vraag te stellen. Enkel zo wordt het helder wat je wel hebt beslist.
Wat beslis ik nu dat ik niet doe door te beslissen wat ik wél doe?
Wat is nu niet meer mogelijk door de beslissing die ik nu neem?
Wat wil ik niet dat er gebeurt?
Wat wil ik niet bereiken met mijn beslissing?
Welke weg sluit ik af (kies ik om af te sluiten) door de weg die ik nu kies?
Welke consequenties bij mijn beslissing ken ik reeds en welke wil ik niet dat er bij mijn beslissing horen?