

Besluitvormingsmodellen en -theorieën

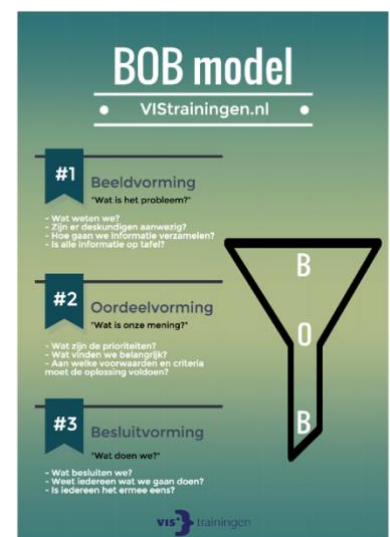
Groep Onderbouwd Trainen

Introductie

Als trainer leerde ik in mijn opleiding het BOB-model kennen. Het model was bedoeld om deelnemers te helpen besluiten in groepen te nemen. Het bleek vaak lastig voor groepen om de stappen -in de juiste volgorde- te volgen, zelfs na uitgebreid oefenen en checklists in te trainen, en we vroegen ons vaak genoeg af of de besluiten er wel beter van werden. Vandaar dat we in dit paper de huidige praktijk beschrijven en op zoek gaan naar inzichten over besluitvorming in groepen. In het zoeken naar relevante literatuur hierover kwamen we er al snel achter dat het onderwerp veel breder is dan de paar modellen die we kennen en vandaar dat we in dit paper inzoomen op hoe en of besluitvorming in groepen werkt, wat de psychologische biases daarbij zijn, hoe je die kunt omzeilen en wat eventueel betere methoden zijn om besluiten in groepen te nemen.

De huidige praktijk

Als het gaat om besluitvorming in groepen, dan leren we deelnemers vaak dat dit moet gebeuren door modellen en methoden toe te passen. Van oudsher kennen we het BOB-model dat aangeeft dat je in drie fasen besluiten kunt nemen. BOB staat voor Beeldvorming, Oordeelsvorming en Besluitvorming. In de eerste fase wissel je met elkaar expertise, ideeën en feiten uit en bepaal je wat het probleem is. Resultaat van die fase is dat je allemaal eenzelfde beeld hebt van het probleem en hoe je daaraan werkt. In de tweede oordeelsvorming fase bedenk je met elkaar aan welke criteria de oplossing moet voldoen en zet je die criteria in volgorde van belangrijkheid. In de derde besluitvormingsfase bedenk je mogelijke oplossingen, toets je die aan de criteria en kies je een oplossing.



Het afgelopen decennium zijn er veel methoden en manieren bij gekomen met name uit de hoek van de Deep Democracy. We zullen ook deze meer recente modellen in deze paper meenemen.

Vroege besluitvormingsmodellen: rationele fasenmodellen

Er is veel literatuur te vinden over besluitvorming in groepen. Een besluit wordt door Mintzberg¹ omschreven als 'een specifieke bereidheid om tot actie te komen.' Het besluitvormingsproces omschrijft hij als: 'een set van acties en dynamische factoren dat begint met de identificatie van een actie stimulus en eindigt met een specifieke bereidheid tot actie.' Hele vroege literatuur over besluitvorming geeft aan dat het besluitvormingsproces op te delen is in fasen.

¹ The Structure of "Unstructured" Decision Processes, Henry Mintzberg, Duru Raisinghani and Andre Theoret (1976).

John Dewey kwam al in 1910 met vijf fasen:

1. Idee waardoor we een mogelijke oplossing zien;
2. Vertaling van de gevoelde last naar een probleem of vraag;
3. Ontwikkeling van hypotheses;
4. Beredenering of mentale voortbouwning van deze hypotheses;
5. Testen van hypotheses.

In navolging van Dewey kwamen veel auteurs met fase indelingen, variërend van drie tot acht fasen. Verreweg de bekendste indeling is die van Herbert Simon die tot de volgende drie fasen kwam:

1. Intelligence
2. Design
3. Choice

Herbert Simon introduceerde daarnaast een in die tijd (jaren '50) baanbrekend concept, namelijk het concept bounded rationality wat te vertalen valt als beperkte rationaliteit. Hij beargumenteerde dat beslissers, doordat ze cognitieve en informatieve beperkingen hebben (ze kunnen immers nooit alle informatie hebben en alle alternatieven kennen), eerder kiezen voor satisficing dan maximizing als het gaat om besluitvorming. Dat wil zeggen; ze gaan voor besluiten die goed genoeg zijn in plaats van dat ze zich bezighouden met vermoeiende vergelijkingen van alle mogelijke alternatieven. Dit betekent volgens Simon niet dat ze niet streven naar goede besluiten.

De indeling in afgescheiden besluitvormingsfasen wordt omschreven als rationele besluitvormingsmodellen. In 1972 onderzocht Witte of de fasen van besluitvorming daadwerkelijk door groepen werden gevolgd. Hij hanteerde voor zijn onderzoek de volgende vijf fasen:

1. Identificatie van het probleem
2. Informatie verzamelen
3. Ontwikkeling van alternatieven
4. Evaluatie van alternatieven
5. Keuze

Witte onderzocht 233 besluitvormingsprocessen en alhoewel de verschillende fasen op verschillende momenten plaatsvonden, was het niet zo dat de vijf fasen altijd chronologisch werden gevolgd. Ook niet in de processen waar de meest efficiënte besluiten werden genomen. Volgens Witte valt het besluitvormingsproces uiteen in een meervoud van deelbesluiten, waarbij overigens die deelbesluiten ook niet de fasen chronologisch volgen.

Interessant om hierbij stil te staan. Het BOB-model is (bronnen hebben we nog niet kunnen vinden) gebaseerd op het idee dat een besluitvormingsproces op te delen is in fasen. Witte onderzocht dit idee en concludeerde dat het nemen van besluiten in de praktijk deze indeling vaak niet volgt. Dat wil niet zeggen dat als je groepen die fasen leert te volgen, dit niet tot betere besluiten leidt. Dat onderzoek is -naar mijn weten- niet gedaan. Wel introduceerde Simon het idee van beperkte rationaliteit (en kreeg voor zijn werk de Nobelprijs voor Economie) waardoor inzichtelijk werd waarom beslissers geen optimale besluiten kunnen nemen.

We gaan verder...

Mintzberg bouwde voort op het werk van Simon en Witte door te onderkennen dat er fasen zijn te onderscheiden, maar dat deze niet per se opeenvolgend zijn. Zijn fasen indeling (gebaseerd op die van Simon):

1. Identificatie van het probleem
2. Ontwikkeling van alternatieven
3. Selectie van alternatieven

Mintzberg voegt drie routines toe die de centrale fasen ondersteunen: controle op besluitvorming, communicatie en politiek en nog zes dynamische factoren die de relatie tussen de centrale fasen en de routines kunnen helpen verklaren. Hij komt zo dus op twaalf elementen van het strategische besluitvormingsproces. Na onderzoek vindt hij een model dat toepasbaar is op alle onderzochte besluitvormingsprocessen (zie afbeelding hieronder).

In de identificatiefase worden twee soorten handelingen onderscheiden, namelijk de herkenning van een probleem en de diagnose ervan. De ontwikkelingsfase wordt onderscheiden in kant-en-klare oplossingen (search/screen) en speciale te ontwikkelen oplossingen (design). In de selectiefase wordt onderscheid gemaakt tussen de evaluatie/keuze en de formele autorisatie van een oplossing. De evaluatie zelf wordt verder onderscheiden in drie wijzen van evaluatie: beoordeling door een persoon (judgement), onderhandeling (bargaining) en ‘echte’ analyse (analysis).

Een belangrijk kenmerk van dit fasemodel is dat de diverse fasen niet sequentieel doorlopen worden: er kunnen interrupties, vertragingen en versnellingen optreden in het proces en soms komen er ‘loops’ voor door feedback of ontstaat er een cyclisch patroon.

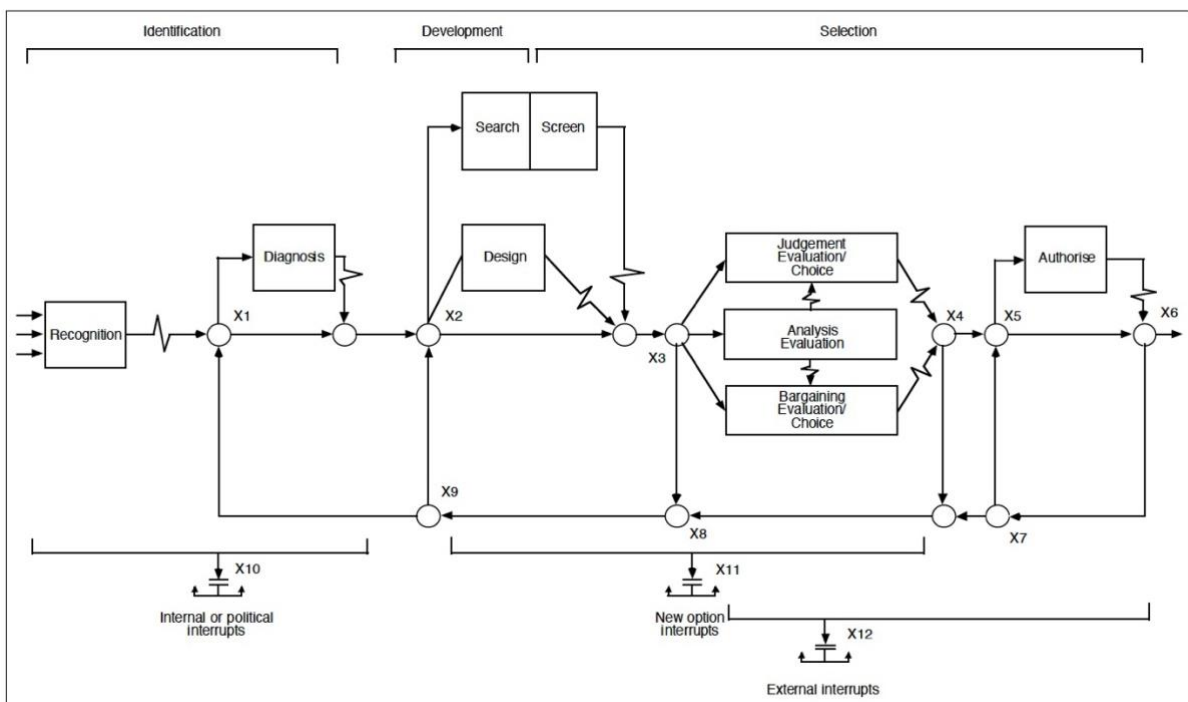


Figure 1 A General Model of the Strategic Decision Process

Alhoewel Mintzberg enthousiast was over het idee dat hij een model had gevonden dat van toepassing is op de meest uiteenlopende besluitvormingsprocessen benadrukte hij dat er nog veel onderzoek moest worden gedaan. Hem viel met name op dat er nauwelijks onderzoek was naar de diagnose-fase ('wat is precies het probleem?') en hoe besluitvormingsprocessen zich tot de organisatiestructuren verhielden. Tenslotte verbaasde hij zich dat er geen typologie was van het soort besluiten dat in organisaties moet worden genomen. Dit gold vooral voor de besluiten tussen de operationele besluiten op de werkvloer en de strategische besluiten aan de top van de organisatie in.

Sociale en psychologische componenten van besluitvorming

De focus op de fasen indeling in besluitvorming verschoof in de jaren negentig naar de meer sociale en psychologische componenten van besluitvorming. Er werd veel onderzoek gedaan naar de meerwaarde van besluitvorming door groepen. Daar kwamen mooie resultaten uit. Groepen blijken, in vergelijking met individuen, beter in staat om tot juiste oplossingen voor problemen te komen (Laughlin, 1980; 1999), nemen nauwkeurigere beslissingen over het aannemen van personeel (Tindale, 1989), bereiken betere onderhandelingsresultaten (Morgan & Tindale, 2002), geven nauwkeurigere prognoses (Kerr & Tindale, 2011), genereren creatievere ideeën (Paulus & Nijstad, 2003), krijgen hogere scores op academische tests (Michaelson, Watson, & Black, 1989) en herinneren zich informatie nauwkeuriger (Hinsz, 1990). Beslissingen die door groepen worden genomen, leiden dus meestal tot betere resultaten.

Meer recent onderzoek laat nog meer voordelen zien. Onderzoek heeft aangetoond dat het vergroten van de diversiteit de nauwkeurigheid van groepsschattingen verbetert (Davis-Stöber, Budescu, Dana, & Broomell, 2014). Groepen zullen ook 'slimmer' zijn als ze zijn samengesteld uit slimmere leden (Budescu & Chen, 2014; Laughlin, 2011; Mellers et al., 2014). Het is dus belangrijk ervoor te zorgen dat groepen leden hebben met een hoge deskundigheid of expertise voor de vereiste taak. Bovendien moeten groepsleden gemotiveerd zijn om de groep nauwkeurige beslissingen te laten nemen (De Dreu et al., 2008).

Er werd echter ook bewijs gevonden dat groepen niet altijd superieur zijn en zelfs af en toe dramatische beslissingen nemen (bijvoorbeeld de explosie van de Challenger, de Varkensbaai crisis, voorbeelden van etnische zuiveringen, etc.; Nijstad, 2009). In eerste instantie werd het onderzoek naar welke factoren leiden tot een goed besluit en welke tot een slecht besluit apart van elkaar gedaan, maar de laatste decennia is het idee ontstaan dat aan zowel goede als slechte besluitvorming dezelfde processen ten grondslag liggen.

Biases besluitvorming individueel en in groepen

De laatste decennia is veel onderzoek gedaan naar de biases of vooroordelen die we hebben. Hieronder staan de bekendste biases die van invloed zijn op hoe een individu naar informatie kijkt en besluiten neemt.

Overconfidence bias

Onderzoeken naar besluitvorming laten zien dat mensen een natuurlijke neiging hebben om te zelfverzekerd te zijn over hun eigen ideeën en meningen. Uit onderzoek blijkt dat

ongeveer de helft van de uitvinders doorgaat met het ontwikkelen van hun ideeën, zelfs nadat hen is verteld dat hun kans op succes nihil is (Åstebro, 2003). Bovendien verdubbelden deze optimistische individuen gemiddeld hun aanvankelijke verliezen voordat ze opgaven. Te zelfverzekerde mensen zijn vaak overtuigend en dit kan anderen mogelijk misleiden. Onderzoek door Anderson en collega's heeft dit effect bevestigd; ze laten zien dat mensen als competent worden beschouwd en een hogere status bereiken door zelfverzekerd over te komen (Anderson et al., 2012; Kennedy et al., 2013).

Availability bias

Availability bias is de neiging om te veel nadruk te leggen op de informatie en het bewijs dat het gemakkelijkst beschikbaar is. Als voorbeeld: deelnemers aan een onderzoek kregen een lijst te zien met 19 namen van beroemde vrouwen en 20 namen van niet-beroemde mannen (en omgekeerd met 19 beroemde mannen en 20 niet-beroemde vrouwen). Vervolgens werd hen gevraagd in te schatten of er meer mannen of vrouwen in de lijst stonden. Uit de resultaten bleek dat 80% van de deelnemers het beroemde geslacht als frequenter beoordeelde (Tversky & Kahneman, 1973).

Sunk-cost bias

De neiging van mensen om vast te houden aan een falende handelwijze, staat bekend als de sunk-cost bias (Staw, 1976, 1981). In een baanbrekend onderzoek, uitgevoerd door onderzoeker Barry Staw, bleek dat mensen die kiezen voor een handelwijze die negatieve gevolgen heeft meer investeren dan mensen die die keuze niet maken. Staw stelt dat mensen blijven investeren in een falende handelwijze vanwege de noodzaak om hun eerdere keuze te rechtvaardigen, vooral als ze verantwoordelijk zijn voor verliezen.

Confirmation bias

Onderzoekers hebben een aanzienlijke hoeveelheid bewijs verzameld over wat bekend staat als confirmation bias, dat wil zeggen de ingebouwde neiging van mensen om de voorkeur te geven aan informatie die hun huidige overtuigingen of voorkeuren ondersteunt en bewijs dat hen uitdaagt af te wijzen (Klayman, 1995; Klayman & Ha, 1987). Onderzoek toont inderdaad aan dat we meer dan twee keer meer de voorkeur geven aan bevestigende informatie dan aan ontkennende informatie (Hart et al., 2009).

Framing bias

Mensen hebben de neiging om een beperkte kijk op de beslissing te hebben en ervan uit te gaan dat hun kennis volledig is, waardoor ze belangrijke doelstellingen, opties en resultaten over het hoofd zien (Larrick, 2009; Russo & Schoemaker, 1989). In 1995 kwam het topmanagementteam van Seagate, destijds 's werelds grootste producent van gegevensopslagapparatuur, bijeen om een uitgebreide lijst met doelstellingen te ontwikkelen die de missie van het bedrijf samenvatten. Het bleek dat de set die elk lid bedacht slechts een subset was van de collectieve lijst met doelstellingen. Dit illustreert dat de informatie die in je opkomt (d.w.z. de frames die mensen gebruiken) vaak volledig en coherent lijkt, waardoor de behoefte aan verder onderzoek afneemt (Bond et al., 2008). Het gebruik van een frame is als kijken door een verrekijker: een deel van het landschap komt in beeld, maar er is veel meer dat je niet ziet.

Representative bias

Representative bias is het oordelen over persoonlijke kenmerken en attributen gebaseerd op het uiterlijk, de kleding of de persoonlijke gewoonten van mensen. Bijvoorbeeld het vooroordeel dat iemand die een bril draagt en boeken leest, eerder een academicus is dan een arbeider.

Anchoring bias

Anchoring bias is de neiging om te sterk te vertrouwen op een eerste stuk informatie bij het nemen van beslissingen. Dit gebeurt wanneer mensen een referentiepunt of 'anker' vastleggen en dan onbewust verder beslissingen nemen op basis van dit anker, in plaats van de volledige context en beschikbare informatie te overwegen.

Biases op groepsniveau: minder of meer?

Uit bovenstaande bespreking van cognitieve vooroordelen is een belangrijke vraag of teams in dezelfde beslissingsvalkuilen vallen als individuen. Empirisch bewijs geeft aan dat dit niet alleen het geval is maar dat dat individuele fouten vaak worden versterkt op teamniveau (Sunstein & Hastie, 2015). Het is gebleken dat teams last hebben van verhoogde representatieve biases (Stasser & Dietz-Uhler, 2001), meer overconfidence bias vertonen (Sniezek & Henry, 1989), kwetsbaarder zijn voor framing-effecten (Kerr et al., 1996) en zelfs nog vatbaarder zijn voor sunk-cost bias (Whyte, 1993). Niet alle teams versterken echter de fouten die door individuen worden gemaakt. Er zijn aanwijzingen dat teams, in vergelijking met individuen, minder onderhevig zijn aan bepaalde vooroordelen zoals availability bias en anchoring bias (zie Sunstein en Hastie, 2015). Het punt is echter dat individuele vooroordelen niet automatisch worden gecorrigeerd als ze als een team werken, en dat ze vaak erger worden.

Groespolarisatie als anticonformiteit

Aan het eind van de jaren '50 waren onderzoekers ervan overtuigd dat groepsdruk in alle gevallen tot conformiteit zou leiden. Daarom had de masterthese van James Stoner (1961) grote invloed. Zijn experiment toonde aan dat mensen niet zozeer conformeren, maar onder de invloed van de groep extremere ideeën aannemen dan dat zij van zichzelf hebben. Dit werd in eerste instantie het 'risky shift' fenomeen genoemd. Dit werd onder andere aangetoond door het onderzoek van Moscovici en Zavalloni (1969) naar de meningen van Fransen over de president. Originele attitudes bleken te polariseren na groepsdiscussie: voorstanders werden meer voor, tegenstanders meer tegen. Dit fenomeen wordt groespolarisatie genoemd en is sindsdien in vele situaties aangetoond: bij welk oordeel dan ook, hebben groepen de neiging om van mening te veranderen in de richting van de mening waaraan de leden van de groep in eerste instantie de voorkeur gaven. Later onderzoek liet zien dat groepen juist ook voorzichtiger kunnen worden in hun besluit. Daarom wordt het 'risky shift' fenomeen nu het 'choice shift' fenomeen genoemd. Groespolarisatie is de neiging van groepen om te neigen naar beslissingen die extremer zijn dan het gemiddelde van de aanvankelijke posities van de leden (bijvoorbeeld riskanter of conservatiever), in de richting die al de voorkeur heeft.

Onderzoek heeft geleid tot twee mogelijke verklaringen voor dit fenomeen:

- **Social comparison explanation:** mensen willen zichzelf positief presenteren. Ze willen hun mening geven, maar niet te veel afwijken van de andere groepsleden.

Voorafgaand aan een groepsdiscussie weten ze nog niet wat de meningen van de anderen zijn. Daarom zullen ze in eerste instantie geneigd zijn hun mening wat af te zwakken. Wanneer ze vervolgens merken dat hun mening in goede aarde valt, zal deze extremer worden (Sanders en Baron, 1977).

- **Persuasive arguments theory:** de mening van een individu over een bepaald onderwerp is de optelsom van het aantal en de overtuigendheid van de voor- en tegenargumenten die het individu kent. Doordat de andere groepsleden andere voor- en tegenargumenten inbrengen, die nieuw en valide zijn, wordt de mening van het individu versterkt.

Beide verklaringen worden empirisch ondersteund. Vooral wanneer groepen geïsoleerd zijn, kunnen groepsleden elkaar overtuigen om extreme meningen aan te nemen.

Groupthink

Janis (1972) ontwierp een model waarmee hij probeerde te verklaren waarom een groep competente personen soms slechte beslissingen neemt. Volgens het model leiden bepaalde situaties tot het nemen van een besluit, waarin groepen proberen de harmonie in de groep te bewaren en consensus belangrijker vinden dan het adequaat overwegen van alle alternatieven en het maken van de juiste keuze. Zelf heb ik het model altijd samengevat met de zin: 'liever een slecht besluit, dan geen besluit.' Het model maakt onderscheid tussen de antecedenten, symptomen en consequenties van groupthink.

De antecedenten (= voorafgaande feiten) kunnen worden onderverdeeld in drie categorieën:

- 1) **hoge groepscohesie**, vaak vergezeld door een gevoel van superioriteit.
- 2) **structurele fouten**, waaronder isolatie van de groep, een gebrek aan onpartijdig leiderschap, een gebrek aan geschikte besluitvormingsprocedures en een hoge homogeniteit onder de groepsleden.
- 3) **hoge stress dankzij externe factoren**: externe dreiging, en **stress dankzij interne factoren**: bijvoorbeeld angst omdat de groep recentelijk gefaald heeft.

De combinatie van deze factoren leidt tot het zoeken naar een besluit vanwege een hoge mate van cohesie en veel stress. Vanwege de structurele fouten worden de tekortkomingen van het besluit niet gecorrigeerd in het besluitvormingsproces.

Groupthink kent een aantal symptomen: een illusie van onkwetsbaarheid, geloof in de inherente mortaliteit van de groep, collectieve rationalisaties, stereotyperingen van buitenstaanders, zelfcensuur, correctie van afwijkende meningen door groepsleden en de illusie dat alle groepsleden zich unaniem achter de beslissing scharen. Dit leidt ertoe dat tijdens de besluitvorming niet alle alternatieven worden geïdentificeerd en overwogen, dat er na het maken van een besluit niet heroverwogen wordt, dat de consequenties niet uitgebreid overdacht worden en dat er geen plan B wordt bedacht, voor het geval het misgaat. Het eindresultaat is een grote waarschijnlijkheid dat de beslissing die de groep heeft genomen de verkeerde is.

Hoewel de voorbeelden en de logica van groupthink overtuigend zijn en vaak worden geciteerd in studieboeken over groepen, is de onderbouwing niet consistent. Het lijkt erop dat zowel goede als slechte beslissingsresultaten kunnen ontstaan vanwege en ondanks de omstandigheden waarvan Janis veronderstelde dat ze groupthink op gang brengen. Het werk

over 'hidden profiles' (Wittenbaum & Stasser 1996) en 'social sharedness' (Tindale et al. 1996) laat bijvoorbeeld zien dat groepen slechte beslissingen kunnen nemen zonder een hoge mate van cohesie of sterke en directieve leiders te hebben of hoge stress te ervaren. Omgekeerd zijn er aanwijzingen dat sterke, directieve leiders soms de prestaties kunnen verbeteren (Peterson et al. 1998) en groepscohesie kan leiden tot goede prestaties (als er bijvoorbeeld een grote focus op de taak is, Mullen et al. 1994). Rose (2011) heeft al het onderzoek over groupthink op een rij gezet en concludeert: 'Onderzoekers hebben veel casestudies afgerond waarbij groupthink een rol lijkt te spelen bij slechte beslissingen. Het lijkt erop dat groupthink voorkomt in een breed spectrum van groepen. De experimentele resultaten zijn echter beperkt en geven in het beste geval gemengde resultaten. Een belangrijke vraag is of groepsdenken een mythe is (Fuller & Aldag, 1998) of dat verbeterde experimentele benaderingen het model zullen valideren.'

De Hidden Profile

In 1985 lieten Stasser en Titus in een artikel zien dat informatie die in eerste instantie al bekend is bij iedereen veel vaker aan bod kwam tijdens een bespreking en veel meer invloed had op de uiteindelijke beslissing dan informatie die maar bij een iemand van tevoren bekend was. Dit wordt de 'hidden profile' genoemd. Als alle informatie, ook over een superieur alternatief dat slechts een iemand kent, wel wordt gedeeld, dan vinden groepen snel het superieure alternatief. Dit wordt het 'shared information' of 'common knowledge' effect genoemd. Dit onderzoek heeft veel effect gehad omdat er veel en recent bewijs is dat groepen waar diverse leden veel diverse informatie delen het veel beter doen dan individuen, maar het dus geen gegeven is dat het actief delen van die informatie ook daadwerkelijk gebeurt.

Brodbeck en anderen hebben het onderzoek naar de hidden profile samengevat in hun Information Assymetries Model of group Decision Making. Het model vat de verschillende omstandigheden die leiden tot slechte informatieprocessen in groepen in drie categorieën samen:

- **Focus op onderhandelingen:** als groepsleden de besluitvorming als onderhandeling zien in plaats van een instrument om tot een oplossing van een probleem te komen, dan zijn ze gefocust op de verschillende mogelijkheden en niet op de informatie die daaraan ten grondslag ligt;
- **Discussie bias:** in discussies wordt informatie die iedereen al heeft, eerder uitgewisseld dan informatie die slechts enkelen hebben;
- **Evaluatie bias:** dit heeft te maken met aspecten als dat gedeelde informatie wordt gezien als meer valide en het delen ervan in de groep tot meer positieve evaluaties door anderen leidt.

Een belangrijk element van het model Van Brodbeck is dat informatieverwerking in groepen tot slechte besluiten leidt als er sprake is van een scheve verdeling van de informatie; en er dus sprake is van een 'hidden profile'.

Hoewel deze situaties zich voordoen en groepen onder dergelijke omstandigheden rampzalige beslissingen kunnen nemen (Janis, 1982; Messick, 2006), zijn ze niet typerend voor de meeste groepsbeslissingsomgevingen. In situaties waarin leden hun informatie onafhankelijk van elkaar hebben verkregen, is de gedeelde informatie die ze hebben waarschijnlijk valide en nuttiger dan unieke informatie of overtuigingen die slechts door één

lid worden vastgehouden. Het feit dat leden voorkeuren en informatie delen in veel groepsbeslissingscontexten is dus waarschijnlijk adaptief en heeft over het algemeen de menselijke overleving goed gediend (Hastie & Kameda, 2005; Kameda & Tindale, 2006). Daarnaast zijn groepen vaak (maar niet altijd) gevoelig voor signalen in de omgeving die aangeven dat informatie niet symmetrisch verdeeld is (Brauner, Judd, & Jacquelin, 2001; Stewart & Stasser, 1998). Hoewel minderheden vaak niet erg invloedrijk zijn in groepen, zullen andere groepsleden aandacht aan hen besteden als minderheidsleden kritieke informatie tot hun beschikking hebben die anderen niet hebben en die impliceert dat de aanvankelijke groepsconsensus verkeerd kan zijn. En, zoals we nog gaan bespreken, minderheidsleden die de voorkeur geven aan betere alternatieven in omgevingen waar die superioriteit kan worden aangetoond, kunnen zeer overtuigend zijn en meerderheden ertoe brengen hun voorkeuren te veranderen (Laughlin & Ellis, 1986). Alhoewel hidden profiles dus niet vaak voorkomen is er veel onderzoek gedaan hoe je ervoor kunt zorgen dat alle relevante informatie op tafel komt.

Invloed van de minderheid

Minderheden kunnen invloed hebben op de meerderheid, zoals hiervoor al aangegeven. Innovatie en verandering in de maatschappij zijn alleen mogelijk door de invloed van de minderheid: wanneer deze er niet zou zijn, zouden we nog steeds geloven dat de zon rond de aarde draait. Een van de eerste studies naar de invloed van minderheden is de studie van Moscovici, Lage en Naffrechoux (1969). Zij stelden dat minderheden af en toe invloed hebben, omdat ze bij andere groepsleden twijfel zaaien over hun meningen. Minderheden moeten echter consistent zijn in hun meningen om genoeg twijfel te zaaien en niet genegeerd te worden.

In zijn conversietheorie stelde Moscovici (1980) dat minderheidsinvloed kwalitatief verschilt van meerderheidsinvloed. Meerderheidsinvloed leidt tot public compliance, terwijl minderheidsinvloed leidt tot private acceptance. Minderheden kunnen ook indirecte invloed hebben: doordat een kleine groep zich sterkt maakt voor bijvoorbeeld homorechten, verandert het idee van de meerderheid over een ander, maar gerelateerd onderwerp, zoals abortus.

Nemeth (1986) stelde dat minderheden en meerderheden verschillende denkprocessen stimuleren. Zij stelde dat blootstelling aan een meerderheid met een andere mening stress oplevert: minderheden zullen bang zijn dat anderen hen zullen veroordelen. Stress zorgt vervolgens voor een vernauwde aandacht, en volgens Nemeth zijn cognitieve inspanningen als een consequentie hiervan beperkt tot het zoeken van bevestiging voor de positie van de meerderheid (hebben ze gelijk?). Blootstelling aan een minderheid met een andere mening levert geen stress op. Eerst zullen mensen er vanuit gaan dat de minderheid ongelijk heeft, maar wanneer de minderheid volhoudt, zal men langzaam gaan nadenken over het standpunt. Op die manier kan de minderheid invloed hebben.

Wood et al (1994) vonden in een meta-analyse van 97 studies dat meerderheden een grotere invloed hebben dan minderheden, zowel wat publieke als private opinies betreft, wanneer directe invloed gemeten werd. Minderheden hadden een iets grotere indirecte invloed. Minderheden creëren dus indirecte veranderingen en hebben het meeste effect wanneer ze consistent zijn gedurende langere tijd.

Conclusie invloed minderheid/meerderheid

Mensen zijn zeer gevoelig voor verschillende vormen van sociale invloed. Vaak zullen mensen zich conformeren aan de meerderheid, zelfs als deze geen gelijk heeft, ofwel omdat ze denken dat de meerderheid gelijk heeft of omdat ze bang zijn voor afwijzing. Sociale invloed kan leiden tot extreme opvattingen door groepspolarisatie. Soms kunnen minderheden invloed hebben: wanneer ze consistent zijn in hun mening gedurende langere tijd. Deze invloed is grotendeels indirect. Minderheden stimuleren divergent denken en creativiteit.

Een nieuwe theorie: MIP-G theorie: sociale en rationele theorieën gecombineerd

De Motivated Information Processing in Groups (MIP-G) theorie is ontwikkeld door sociaal psychologie wetenschapper Carsten de Dreu en collega's (De Dreu et al., 2008; Nijstad & De Dreu, 2012). Deze theorie probeert de cognitieve of meer rationele theorieën te combineren met de sociale of meer psychologische theorieën. De MIP-G-theorie werpt licht op de rol van verschillende motivaties in teams en breidt de notie van teams als informatieverwerkers uit naar teams als *gemotiveerde* informatieverwerkers. In grote lijnen stelt de theorie dat zowel cognitieve als sociale motieven het delen en integreren van informatie binnen teams stimuleren.

Cognitieve motivatie is 'de bereidheid om zich in te spannen om een grondig, rijk en nauwkeurig begrip van de wereld te bereiken, inclusief de groepstaak of het beslissingsprobleem dat voorhanden is.' Sociale motivatie, aan de andere kant, wordt gedefinieerd als 'de individuele voorkeur voor uitkomstverdelingen tussen zichzelf en andere groepsleden.' Sociale motivatie kan *pro-zelf* zijn (d.w.z. het individu is bezig met zijn eigen resultaten) of *pro-sociaal* (d.w.z. het individu is bezig met gezamenlijke resultaten en eerlijkheid). Cognitieve motivatie beïnvloedt *de diepte* van de informatieverwerking, terwijl sociale motivatie *het soort* informatie dat wordt verwerkt beïnvloedt.

In vergelijking met pro-zelf teamleden, hebben pro-sociale teamleden meer de neiging informatie in te voeren die bevorderlijk is voor collectieve doelen en prestaties, ze hebben meer de neiging om informatie op een nauwkeurige manier te communiceren en ze zijn minder geneigd om informatie te verdraaien die bevorderlijk is voor persoonlijke doelen, om strategisch informatie achter te houden en om zich bezig te houden met liegen en bedrog. Bovendien worden deze neigingen volgens de MIP-G-theorie versterkt wanneer de cognitieve motivatie onder teamleden hoog is in plaats van laag. De reden voor deze tendensen is tweeledig. Ten eerste zorgt een hoge cognitieve motivatie voor een sterkere neiging om tijdens teamgesprekken bewust en systematisch informatie te verwerken die beschikbaar is of komt. Ten tweede vermindert een hoge cognitieve motivatie de neiging binnen de groep (Janis, 1982; Kruglanski et al., 2006) en de daarmee samenhangende voorkeur voor autocratisch leiderschap en verminderde participatieve besluitvorming (De Dreu et al., 2008).

Volgens de MIP-G-theorie zijn er vier gedragspatronen mogelijk, afhankelijk van de interactie tussen cognitieve en sociale motivatie.

1. Een laag niveau van cognitieve motivatie leidt ertoe dat pro-zelf teamleden zo min mogelijk informatie uitwisselen om hun persoonlijke belangen te beschermen.
2. Een laag niveau van cognitieve motivatie leidt pro-sociale teamleden ertoe aan om vroeg consensus te bereiken om de harmonie en cohesie van het team te behouden.
3. Een hoge mate van cognitieve motivatie leidt ertoe dat pro-zelf-teamleden zich bezighouden met verhitte debatten en argumenten, opzettelijk bedrog en selectief delen van informatie op een egoïstische manier.
4. Een hoge mate van cognitieve motivatie leidt ertoe dat pro-sociale teamleden samenwerken met probleemoplossend gedrag om de best mogelijke weg vooruit voor het hele team te ontwikkelen (De Dreu et al., 2008).

Het mag helder zijn dat optie 4 tot de beste besluiten leidt. Een hoge mate van cognitieve motivatie (in tabel hieronder wordt dit epistemic motivation genoemd) is deels gebaseerd op persoonskenmerken (bijvoorbeeld een hoge mate van openness to experience, een van de Big V persoonlijkheidskenmerken) en op situationele kenmerken zoals het verantwoordelijk worden gesteld voor het besluitvormingsproces. Een hoge mate van sociale motivatie is eveneens deels gebaseerd op persoonskenmerken zoals neiging tot vertrouwen en situationele kenmerken zoals normen/regels om actief samen te werken. Zie afbeelding hieronder voor een overzicht.

TABLE 1: Examples of Person and Situation Antecedents to Epistemic Motivation and to Social Motivation

	<i>Epistemic Motivation</i>	<i>Social Motivation</i>
Person based	Need for cognition (+) Need for cognitive closure (-) Openness to experience (+)	Prosocial value orientation (+) Agreeableness (+) Disposition to trust (+) Cultural collectivism (+)
Situation based	Accountability to process (+) Time pressure/decision urgency (-) Power preponderance (-) Environmental noise (-) External threat (-) Preference diversity (+) Strong minorities (+) Autocratic leadership (-)	Cooperative reward system (+) Third-party instructions to cooperate (+) Prosocial norms, climate (+) Collective identity (+) Anticipated future interaction (+) Past cooperation (+)

NOTE: (+), (-) higher levels produce more or less of that particular motivation, respectively; the lists are nonexhaustive and reflect empirically well-established antecedents.

Besluitvormingsmanieren

Gemeenschappelijke besluiten variëren op twee dimensies. De eerste dimensie is de mate waarin er interactie tussen de groepsleden plaatsvindt. Aan de ene kant van het spectrum vindt er geen enkele interactie plaats doordat bijvoorbeeld alle ideeën via een mail anoniem worden opgevraagd en aan het andere kant van het spectrum wordt er urenlang vergaderd en meningen en ideeën uitgewisseld net zolang tot er een besluit komt op basis van consensus. De tweede dimensie gaat over wie het besluit neemt. Aan de ene kant van het spectrum neemt iemand de beslissing en aan de andere kant van dit spectrum is de beslissing de optelsom van alle (anonieme) meningen.

Wisdom of the Crowd: iedereen doet mee en beslist, geen interactie

In grote organisaties worden soms beslissingen genomen door medewerkers anoniem te laten stemmen. Deze vorm wordt vaak gekozen uit principes van eerlijkheid of omdat het

praktisch niet mogelijk is om allemaal bij elkaar te komen. Uit onderzoek blijkt dat deze manier vaak leidt tot hele goede beslissingen. En ze worden alleen nog maar beter naarmate meer mensen input leveren. Recent onderzoek naar voorspellingen laat zelfs zien dat deze beslissingen beter zijn dan die van een individuele expert en net zo goed als meer geavanceerde methoden.

De Delphi methode: iedereen doet mee en beslist, gematigde interactie

Omdat duidelijk is geworden dat de meest invloedrijke mensen in groepen waar iedereen mee mag praten het niet altijd bij het juiste eind hebben, omdat invloed wordt gedreven door status of zelfverzekerdheid (Littlepage, en anderen, 1995²), wordt er vaak gebruik gemaakt van methoden waarbij de interactie minder is. De bekendste is de Delphi methode. Bij deze methode brengt iedereen (vaak experts) zijn mening of idee in (vaak op papier). Een facilitator verzamelt deze en rangschikt ze. De samenvatting krijgt iedereen terug en dan mag iedereen zijn eigen idee of mening herzien. Dit kan nog meerdere keren in rondes worden herhaald tot er een idee, voorstel ligt dat door iedereen wordt ondersteund. Alles is anoniem. Ook de terugkoppeling. Onderzoek wijst uit dat Delphi groepen het beter doen dan individuen en ze doen het net zo goed en soms beter dan face-to-face groepen.

JAS methode: experts doen mee, de 'rechter' beslist.

Vroom en Yetton (1973) gaven aan dat een van de manieren waarop managers beslissingen nemen door middel van overleg is; de beslissing wordt genomen door de manager, maar pas na advies van belangrijke leden van het team of de organisatie. Snizek en Buckley (1995) noemden deze manier van sociale besluitvorming de 'Judge-Advisor' systems (JAS)-benadering waarbij met de *judge* degene wordt bedoeld die de beslissing neemt. Deze vorm van besluitvorming heeft behoorlijk wat aandacht gekregen (zie: Bonaccio & Dalal, 2006, voor een overzicht). Op basis van het hierboven besproken onderzoek zou de beslisser, tenzij de beslisser veel meer deskundigheid had dan een adviseur, het advies gelijk moeten stellen aan zijn eigen mening. Hoewel de beslissingen van beslissers door het ontvangen van advies meestal verbetert ten opzichte van wanneer ze geen advies krijgen, heeft een grote hoeveelheid onderzoek aangetoond dat beslissers de neiging hebben om hun eigen mening meer dan twee keer zo zwaar te wegen als het advies dat ze krijgen (Larrick, Mannes, & Soll, 2012). Dit wordt ook wel 'egocentrische advies afwijzing' genoemd (Yaniv, 2004; Yaniv & Kleinberger, 2000). Dit effect is uiterst robuust gebleken en is gerepliceerd in een groot aantal beslissingssituaties met verschillende soorten beslissers en adviseurs (Bonaccio & Dalal, 2006).

Belissers blijken wel rekening met de deskundigheid van de adviseurs te houden. Zo wijzen ze adviseurs minder af als het bekende experts zijn of als hun eerdere adviezen accuraat

² Kenmerken van groepsleden en sociale processen die bepalend zijn voor invloed in probleemoplossende groepen werden onderzocht. Universiteitsstudenten voltooiden een niet-eureka-intellectuele taak - de overlevingssituatie in de woestijn - zowel individueel als in kleine groepen. LEVEL-gecorrigeerde correlaties en EQS-structurele modellering toonden aan dat hoeveel iemand aan het woord was te voorspellen was uit de mate van dominantie en zelfvertrouwen, maar niet door daadwerkelijke expertise. Waargenomen expertise werd gebaseerd op de hoeveelheid tijd die men aan het woord was. Groepen probeerden beslissingen te baseren op deskundigheid, maar waren dus niet bedreven in het erkennen van deskundigheid.

waren (Goldsmith & Fitch, 1997). Beslissers zijn meer geneigd advies te gebruiken bij het maken van beslissingen op onbekende gebieden (Harvey & Fischer, 1997), en ze zijn goed in staat slecht advies van goed advies te onderscheiden (Yaniv & Kleinberger, 2000). Beslissers zijn echter niet altijd accuraat in hun beoordeling van de deskundigheid van een adviseur. Sniezek en Van Swol (2001) hebben aangetoond dat een van de beste voorspellers van het gebruik van advies door een beslisser het zelfvertrouwen van de adviseur is. Maar zelfvertrouwen blijkt nogal slecht te correleren met de expertise van de adviseur. Het is verder gebleken dat advies dat door de beslisser zelf wordt gevraagd minder vaak wordt afgewezen dan advies dat ongevraagd wordt gegeven (Gibbons, Sniezek, & Dalal, 2003). Daarnaast wijzen beslissers advies minder af wanneer de taak complex is (Schrah, Dalal, & Sniezek, 2006), wanneer er financiële prikkels zijn (Sniezek & Van Swol, 2001) en wanneer ze de adviseur vertrouwen (Van Swol & Sniezek, 2005). Afwijzing is echter aanwezig in vrijwel alle JAS-situaties en het vermindert bijna altijd de juistheid van de beslissing.

Iedereen doet mee en de meerderheid beslist, veel interactie

Het blijkt dat meerderheidsbesluiten in normale besluitvormingsprocessen in groepen vaak goed werken. Hastie en Kamela (2005) vergeleken verschillende keuzes die groepen konden maken in een onzekere omgeving met veel verschillende opties. In het algemeen vonden ze dat de meerderheidsbesluiten accurater waren dan elke andere besluitvormingsregel. Hastie en Kamada simuleerden bijvoorbeeld de keuze van jachtlocaties tussen jager-verzamelaarsstammen met behulp van een reeks mogelijke beslissingsregels. Ze ontdekten dat een eenvoudige meerderheids-/meerderheidsregel (kies de jachtlocatie met de grootste steun onder de tribale jagers) uitzonderlijk goed presteerde terwijl er weinig cognitieve middelen voor nodig waren. Meerderheids-/meerderheidsregels presteerden consequent beter dan het beste groepslid, wat aantoont dat groepsbeslissingen over het algemeen beter waren dan beslissingen door zelfs het meest nauwkeurige stamlid. Meerderheidsbesluiten werken echter alleen als de alternatieven concreet zijn. Als er een besluit moet komen op een punt op een continuüm (bijvoorbeeld: hoeveel geld gaan we investeren), dan werken meerderheidsbesluiten niet omdat er dan weinig overlap in de mogelijke besluiten is. Meerderheidsbesluiten werken, zoals eerder aangegeven, ook niet als er sprake is van een 'hidden profile.'

Teamontwikkeling en de invloed ervan op besluitvorming

Veel onderzoek naar besluitvorming is gedaan op groepen die speciaal voor het onderzoek gevormd werden, maar in werkelijkheid hebben we vaak te maken met besluitvorming in bestaande groepen. De literatuur is het er redelijk over eens dat groepen door ontwikkelingsfasen gaan. In ons onderzoek naar het model van Tuckman hebben we laten zien dat dit geen lineair model is, maar dat teams kunnen terugvallen in fases ervoor en dat er discussie is of de stormingfase een aparte fase is. Er is weinig discussie of teams een aantal fasen doorlopen. In de literatuur over besluitvorming in groepen valt ons op dat er bijna geen onderzoek is te vinden die de relatie teamfasen en besluitvorming expliciet aan de orde stelt. Tuckman gaf aan dat besluitvorming in de onvolwassen fasen (forming en storming) veel lastiger is dan in de volwassen fasen. In fase 1 durven mensen nog weinig in te brengen, in fase 2 is er veel spanning en kunnen er conflicten zijn, in fase 3 bestaat het risico op groupthink. Het lijkt logisch dat de fase waarin een team zich bevindt van grote invloed is

op de manier en effectiviteit van de besluitvorming. Maar zoals al aangegeven: dat onderzoek is nauwelijks gedaan.

Groepsvooroordelen wegwerken. Kan dat?

Hoe kunnen we cognitieve groepsvooroordelen vermijden bij het nemen van beslissingen? In de loop van vele jaren is een aantal debiasing-strategieën ontwikkeld en getest, van eenvoudige tot meer geavanceerde, met het oog op het verminderen of elimineren van bevooroordeelde beslissingen.

De eenvoudigste strategieën zijn het vergroten van het bewustzijn over de biases en het geven van feedback als er sprake is van biases. Deze strategieën hebben echter minimaal succes opgeleverd (zie bijv. Fischhoff, 1982). Dus het uitleggen welke biases een rol kunnen spelen bij besluitvorming en mensen daarop wijzen lijkt niet effectief te zijn.

De meer geavanceerde strategieën om biases te vermijden vallen uiteen in drie categorieën (Arkes, 1991; Larrick, 2004): motiverend, cognitief en technisch.

De motiverende benadering gaat ervan uit dat een individu een geschikte strategie heeft voor de beslissingstaak die voorhanden is en deze gebruikt wanneer de voordelen groter zijn dan de kosten. Onderzoek naar het gebruik van financiële prikkels als motivatiestrategie heeft weinig empirisch bewijs opgeleverd dat het effectief is bij het verminderen van vooroordelen (Camerer & Hogarth, 1999; Larrick, 2004). Daarentegen lijkt het verantwoordelijk maken van mensen voor het proces en de uitkomst van hun beslissingen een effectievere motiverende strategie te zijn. De impact ervan op verschillende cognitieve vooroordelen is uitgebreid getest, met bijzonder succes in gevallen waarin besluitvormingsprocessen en resultaten moeten worden gerechtvaardigd voor een publiek waarvan de voorkeuren onbekend zijn aan de beslisser (Larrick, 2004).

Het instellen van een norm/regel voor het delen van informatie, of het hebben van een leider die informatie-uitwisseling gedurende het hele proces aanmoedigt en stimuleert, leidt eveneens tot grotere informatie-uitwisseling en betere prestaties (Larson, Foster-Fishman, & Franz, 1998).

Ergo: mensen verantwoordelijk maken voor het besluitvormingsproces en de uitkomsten ervan is een effectieve strategie, vooral als deze moet worden uitgelegd aan de doelgroep waarvan men niet weet welke voorkeur zij hebben. Het stellen van een norm en het hebben van een leider die informatie-uitwisseling stimuleert blijken ook te leiden tot betere uitkomsten.

Cognitieve strategieën kunnen worden geclusterd in twee groepen. De eerste groep bestaat uit instructies of aanwijzingen om 'beter na te denken', 'het tegenovergestelde te overwegen' of 'meer informatie te gebruiken'. Deze aanpak heeft indrukwekkende resultaten opgeleverd bij het verminderen van een aantal vooroordelen, waaronder overconfidence bias (bijv. Walters et al., 2017), availability bias (bijv. Dubé-Rioux & Russo, 1988), anchoring bias (bijv. Epley & Gilovich, 2005) en representative bias (bijv. Lee, 2019). In grote lijnen houdt de strategie in dat men zichzelf afvraagt: 'Wat zijn redenen waarom mijn aanvankelijke oordeel

verkeerd zou kunnen zijn?’ (Larrick, 2004, p. 323). De strategie is effectief omdat het mensen aanmoedigt hun aandacht te richten op tegengesteld bewijs dat anders niet in overweging zou worden genomen. Evenzo is aangetoond dat het aansporen van besluitvormers om alternatieve hypothesen te overwegen conformation bias vermindert bij het zoeken en evalueren van nieuwe informatie (Hirt & Markman, 1995; Lord et al., 1984).

Ergo: expliciet mensen vragen om na te denken over alternatieve oplossingen en het eigen oordeel of oplossing zelf ter discussie te stellen is uiterst effectief.

De tweede groep cognitieve strategieën omvat formele training in basisdisciplines zoals statistiek, economie en logisch redeneren. Mensen zijn bijvoorbeeld met succes getraind om sunk-cost bias te negeren (bijv. Larrick et al., 1990), relevante statistische informatie te gebruiken (bijv. Fong et al., 1986) en onweerlegbaar bewijs te zoeken (bijv. Cheng et al., 1986).

Ergo: het helpt om groepen te trainen in cognitieve vaardigheden als statistiek, economie en logisch redeneren.

Terwijl het doel van de cognitieve benadering is om onze mentale strategieën te verbeteren, is **de technologische benadering** gericht op het uitbreiden van mogelijke strategieën met externe ondersteuning in de vorm van andere presentatievormen, verschillende elicitatieprotocollen of formele beslissingshulpmiddelen. Het is bijvoorbeeld aangetoond dat het helpt om vooroordelen te verminderen om informatie te presenteren als frequenties in plaats van waarschijnlijkheden (Gigerenzer & Hofrage, 1995; Sedlmeier, 1999) of in grafische vorm in plaats van tekstuele vorm (Cook & Smallman, 2008; Ohlert & Weißenberger, 2015; Roy & Lerch, 1996). Daarnaast zijn technieken voor het verzamelen van kennis met succes getest om vooroordelen zoals overconfidence te verminderen (bijv. Abbas et al., 2008; Ferretti et al., 2022; Jain et al., 2013). Het is bijvoorbeeld gebleken dat mensen sunk cost bias tegengaan wanneer ze een keuzehulp gebruiken die de middel-doelrelaties aantoonst tussen belangrijke factoren die van invloed zijn op het betreffende probleem. Dit soort keuzehulpen is ook gebruikt om availability biases en framing biases te verminderen (Bond et al., 2010; Hodgkinson et al., 1999; Meissner & Wulf, 2013).

Ergo: informatie anders presenteren (grafisch, meer als frequenties) is effectiever dan informatie als opties weergeven of in tekst. Keuzehulpen (bijvoorbeeld hulpmiddelen die inzicht geven in middel-doel relaties) helpen ook.

Populaire besluitvormingstechnieken

Deep democracy: hidden profiles uitdrukkelijk uitgenodigd

De laatste jaren is in Nederland Deep Democracy populair geworden. Deep Democracy is een praktische besluitvormingsmethodiek voor inclusieve besluitvorming, waarbij elke stem gehoord wordt, erkenning krijgt en meetelt. In dit proces wordt het alternatieve standpunt herkend, erkend en meegenomen. Deep Democracy is tevens een conflictresolutiemethode die helpt conflicten en meningsverschillen op te lossen.

Deep democracy is een methode die is ontwikkeld in de jaren 90 in Zuid-Afrika door Myrna en Greg Lewis. De grondslag van Deep Democracy ligt in Process Oriented Psychology van Arnold Mindell. Deep Democracy maakt gebruik van rationele en emotionele aspecten binnen besluitvormingsprocessen en groepsdynamiek. Tijdens de post-apartheid werden Myrna en Greg (†) Lewis door Eskom (een van de belangrijkste elektriciteitsbedrijven van Zuid-Afrika) gevraagd om een afdeling met een racistische hiërarchie om te vormen tot een afdeling waar mensen op gelijkwaardig niveau samenwerken. Myrna en Greg kwamen er al snel achter dat het probleem te groot was om alleen door externe adviseurs te worden opgelost. Ze besloten mensen bewust te maken van de emoties die bij de racistische besluitvorming kwamen en ze gaven mensen de tools om conflicten op het werk op te lossen.

Deep Democracy is in Nederland door het werk van Jitske Kramer en Daniëlle Braun bekend gedachtengoed geworden. In het boek Deep Democracy benoemt Jitske Kramer de volgende gespreksuitgangspunten, waarvan de eerste drie geformuleerd zijn door Myrna Lewis (2008) en de overige vier een vrije vertaling zijn van het werk van Margaret Wheatley (2009):

- Niemand heeft het monopolie op de waarheid
- We gaan in gesprek om de relatie te verdiepen, oftewel: we blijven in relatie
- We zijn bereid met elkaar te leren
- We zullen het tempo van het gesprek af en toe vertragen
- We hebben elkaars hulp nodig om betere luisteraars te worden
- Praten en luisteren zijn menselijk
- We gaan ervan uit dat het af en toe chaotisch is

Kramer adviseert deze uitgangspunten expliciet met de groep te delen als de emoties hoog zijn en de verschillen groot.

De volgende werkvormen die gaan over besluitvorming in groepen komen voort uit Deep Democracy:

Kampvuurgesprekken

De werkwijze van kampvuurgesprekken is als volgt³:

- 1. Voorbereiding.** Wie nodig je uit en wie niet. De vuistregel is: nodig iedereen uit over wie het gaat, de relevante experts, en mensen die het gevoel hebben daar te moeten zijn.
- 2. Check-in.** Met elkaar gevoel krijgen bij het onderwerp. Dit kan een kleine persoonlijke check-in zijn of een hele uitgebreide check-in. Als het maar gaat over het onderwerp dat je wil bespreken.
- 3. De vraag.** De chieft legt zijn vraag voor aan de tribe. Eerst door de context te schetsen en te vertellen waar de vraag vandaan komt. Hij vertelt waarom het zo'n lastig besluit is en hoe de tribe kan helpen om een antwoord te vinden.
- 4. Verduidelijking.** De tribe heeft de kans om verduidelijkende vragen te stellen, om informatie te krijgen die nodig is om de chieft goed antwoord te kunnen geven. Soms verandert de chieft zijn vraag, soms niet.

³ Bron: <https://humandimensions.nl/wat-levert-een-kampvuurgesprek-op-en-hoe-werkt-het/>

5. Wijsheid delen. Iedereen mag input te geven op de vraag, hoe meer, hoe beter. Een talking stick brengt rust en ritme in de dialoog. De chieft reageert niet, legt niet uit, verdedigt niet en stelt geen vragen. De chieft luistert.

6. In bad. De tijd is om, of de wijsheid is op. Dan gaat de chieft in bad – metaforisch natuurlijk. Hij trekt zich terug om stoom af te blazen, te reflecteren en besluiten te nemen. De facilitator en een paar adviseurs gaan mee in bad, om de chieft te helpen reflecteren en besluiten. En vooral om hem te helpen bij zijn chieft-speech.

7. Chieft-speech. De chieft komt terug uit bad en deelt zijn besluiten. Dat is bijna altijd een combinatie van ‘laaghangend-fruit besluiten’ en ‘uitzoekbesluiten’. Korte en lange termijn. En natuurlijk bedankt de chieft zijn tribe voor hun aanwezigheid, hun openheid en de bereidheid om wijsheid te delen.

8. Uitchecken. De facilitator doet een korte check-out om reflecties van de tribe op te halen. Daarna dooft hij het vuur en sluit het kampvuurgesprek af.

Analyse kampvuurgesprekken

Kampvuurgesprekken lijken een combinatie te zijn van de JAS-methode en een manier om zoveel mogelijk perspectieven in te brengen. Met name dit laatste aspect en de werkvorm maken kampvuurgesprekken een mooie nieuwe werkvorm. Zeker ook de nadruk in de laatste rondes waarbij de deelnemers en de ‘chieft’ expliciet worden uitgenodigd om nog een perspectief in te brengen die ze nog hebben gemist (bij de versie die ik zelf heb meegemaakt). Gezien het onderzoek naar de JAS-methode is het verstandig na te denken over de bias van de ‘egocentrische advies afwijzing’. De kans is groot dat de adviezen, gezien deze bias, vaker dan handig **niet** worden meegenomen door de leidinggevende (de ‘chieft’ in deze werkvorm) en dat hij (te) veel waarde hecht aan zijn eigen mening. Dit geldt zeker als in deze kampvuurgesprekken gebruik wordt gemaakt van gekozen adviseurs. De kans is ook groot dat de ‘chieft’ in de andere biases stapt die zijn gevonden in het onderzoek naar JAS: zoals dat hij het advies van sommige mensen meer waardeert dan anderen: namelijk degene die eerder goed advies gaven, degene die hij vertrouwt, maar ook degene die veel zelfvertrouwen laat zien. Dat laatste kan een grote valkuil zijn omdat zelfvertrouwen bar weinig zegt over expertise. Het kan helpen om als regel te stellen dat de ‘chieft’ altijd een advies moet kiezen dat door een van de groepsleden is voorgesteld (en dus niet zijn eigen idee mag volgen).

De Lewis methode

De Lewis-methode van Deep Democracy kent vijf stappen. Deze stappen maken het mogelijk om in een groep te werken met de rationele en emotionele aspecten van het besluitvormingsproces. Het basismodel komt neer op de volgende vijf stappen:

1. Verzamel alle perspectieven (‘welke perspectieven zijn er?’)
2. Ga actief op zoek naar de alternatieve stemmen (‘denkt iemand iets heel anders?’)
3. Verspreid het alternatief (‘wie deelt deze mening?’)
4. Voeg de wijsheid van de minderheid toe aan het besluit van de meerderheid (‘wat heb je nodig om mee te gaan met het besluit van de meerderheid?’)
5. Duik in het onbewuste (‘wat speelt er zich af onder de waterlijn?’)

Analyse Lewis Methode

Ook bij deze methode is het toe te juichen dat expliciet op zoek wordt gegaan naar alternatieve meningen en ideeën. Aangezien er veel aspecten meespelen waarom mensen het lastig vinden om een minderheidsstandpunt te delen (wordt minder gewaardeerd, wordt als minder 'waar' gezien, zie Brodbeck) zal veel liggen aan de begeleiding van deze gesprekken en het zorgen voor een veilige omgeving waardoor mensen risico durven te nemen.

Het niet gevoerde Gesprek

Deze gespreksvorm wordt ingezet bij uiteenlopende meningen, sterke verschillen en conflicten in groepen. De volgende stappen worden gehanteerd:

1. Bepalen van de polariteiten en communicatieregels afspreken.
2. Zeggen wat gezegd moet worden.
3. Zelfreflectie en nieuwe inzichten: ontdekken wat je geraakt heeft in het standpunt van de ander en reflecteren over de kern van waarheid die erin zit.
4. Bespreken van de oplossing: actieplan, afspraken en besluiten voor de toekomst.

Conclusie onderzoek besluitvorming groepen

Er is een rijke historie aan onderzoeken naar besluitvorming in groepen. In de eerste helft van de twintigste eeuw kwamen verschillende auteurs met het idee dat er fasen in besluitvorming waren: de rationele besluitvormingsmodellen. Dit idee werd onderzocht door Witte en daar kwam uit dat de fasen wel voorkwamen, maar niet als aparte fasen en niet altijd in chronologische volgorde. Er is geen onderzoek, voor zover we kunnen nagaan, waar is gekeken of het helpt om groepen eerst de fasen te leren om vervolgens te onderzoeken of ze daarna betere besluiten nemen. Aannemelijk is wel dat o.a. het BOB-model, waarmee we deze verkenning begonnen, uit die tijd stamt en veel te simplistisch is en groepen blijken zich niet aan fasen te houden.

In de jaren '80 verschoof het onderzoek naar de sociale componenten van besluitvorming in groepen. Er kwam veel aandacht voor psychologische biases, groupthink, groepspolarisatie en de nauwkeurigheid van de verschillende manieren van besluitvorming (wisdom of the crowd, meerderheidsbesluiten, consensus, JAS). Duidelijk werd dat groepen op tal van vlakken vaak betere besluiten nemen dan individuen. En dat met name meerderheidsbesluiten en wisdom of the crowd vaak tot hele goede beslissingen leiden.

Vaak, maar niet altijd...

Baanbrekend was het onderzoek in 1985 naar 'hidden profiles.' Het bleek dat informatie bekend bij een minderheid weinig kans had om op tafel te komen en informatie die bekend was bij iedereen kwam wel op tafel (soms zelfs overdreven veel en werd veel herhaald). Daar zijn diverse redenen voor gegeven, maar het feit blijft dat individuele informatie niet snel op tafel komt, terwijl deze informatie juist vaak leidt tot innovatie en betere besluiten. Vanuit de onderzoekshoek kwamen onderbouwde adviezen die helpen om alle informatie op tafel te krijgen. Adviezen die gaan over vroege informatiedeling, de rol van de

leidinggevende en aanmoedigen en regels om deelnemers uit te dagen alle informatie te delen.

Als het gaat om groepsvooroordelen dan weten we dat deze veel voorkomen en dat het niet helpt om groepen eenvoudigweg bewust te maken van het feit dat biases bestaan. De individuele oordelen (biases) die op groepsniveau worden versterkt zijn het beoordelen van mensen op basis van uiterlijke kenmerken (representative bias), te veel vertrouwen op eigen meningen en ideeën (overconfidence bias), te beperkt kijken naar een probleem en te snel denken dat de eigen informatie volledig is (framing bias) en blijven geloven en investeren in een falende manier van denken (sunk-cost bias).

Wat helpt bij het tegengaan van deze biases is om groepsleden verantwoordelijk te maken voor het besluitvormingsproces en de uitkomsten ervan, informatie anders weer te geven (grafisch in plaats van tekstueel en in frequenties in plaats van mogelijkheden), groepsleden expliciet uit te dagen hun eerste oordeel ter discussie te stellen en groepen te trainen in het gebruik van statistiek, economie en logisch redeneren. Technologische hulpmiddelen kunnen ook helpen om betere beslissingen te nemen.

Een hiaat in het onderzoek is de invloed van de teamfasen op de besluitvorming. Logisch redeneren ☺ leidt ertoe dat het valt te verwachten dat beginnende teams veel meer moeite hebben om goede besluiten te nemen dan teams met een hoge groepscohesie en een wil om een goed besluit te nemen (cognitieve motivatie). De theorie MIT-G wijst erop dat groepen met een hoge cognitieve en sociale motivatie de beste beslissingen nemen. Dat lijkt te wijzen op volwassen, open groepen zoals Tuckman beschreef bij de vierde, performing fase. Maar nogmaals: onderzoek ontbreekt (voor zover wij weten) waarbij expliciet de relatie tussen groepsfasen en besluitvorming is onderzocht.

Vanuit Deep Democracy zijn diverse werkvormen geïntroduceerd die de minderheidsstandpunten en hidden profiles een plek geven in de discussies. Gezien het vele onderzoek dat bewijst dat we dit niet neigen te doen, is dit een prachtige ontwikkeling. We juichen deze werkvormen toe. We zetten wel een kanttekening bij de werkvorm kampvuurgesprekken in verband met het onderzoek naar de nadelen van de JAS methode.

Het mag helder zijn dat het BOB-model achterhaald is. Besluitvorming in drie duidelijk te identificeren fasen lijkt nauwelijks voor te komen, is te simplistisch en is slechts een kant van de medaille. De andere kant, de sociale kant, geeft diverse verklaringen waarom een groep mensen soms slechte besluiten neemt. Om tot effectieve besluiten te komen hebben beide aspecten aandacht nodig.

Vertaalslag naar de praktijk

Tindale (2019) concludeert na een grondige analyse van besluitvormingsonderzoek: ‘Als trainings- en ontwerpprocedures de diversiteit van perspectieven vergroten, helpen bij het identificeren van expertise, open en grondige uitwisseling van informatie en ideeën mogelijk maken, gedeelde vooroordelen identificeren en verminderen en de motivatie voor nauwkeurigheid (= cognitieve motivatie) vergroten, dan zullen ze groepen in staat stellen om ten volle te profiteren van hun wijsheid.’

Deze conclusie is een redelijke samenvatting van wat er in de literatuur over besluitvorming te vinden is, maar de grote vraag blijft: hoe dan? Deep Democracy heeft zeker wat betreft de inbreng van diversiteit van perspectieven, het verminderen van bekende vooroordelen en open uitwisseling van informatie van ideeën een grote positieve invloed op besluitvormingsprocessen van groepen. Voor wat betreft het identificeren van expertise, de grondigheid van de uitwisseling van ideeën en de motivatie voor het vergroten van nauwkeurigheid zijn andere, extra zaken nodig. Het verantwoordelijk maken van de groep voor het besluitvormingsproces en de uitkomsten ervan heeft grote positieve effecten op de grondigheid en de motivatie voor nauwkeurigheid. Een leider die de groep motiveert om tijdens het hele proces informatie te delen en het instellen van regels/normen om informatie vroeg te delen gaan eveneens helpen.

Dit is het goede nieuws...

Het slechte nieuws is dat ik in trainingen, maar meer nog in organisaties, weinig zie van wat er al tientallen jaren onderzocht is over besluitvorming in groepen. Hele volksstammen vergaderen de hele dag waarbij we mogen hopen dat ze dit doen met de intentie om tot goede beslissingen te komen. Ik hoor en zie alleen niet dat in die vergaderingen afspraken worden gemaakt om mensen vroegtijdig informatie te laten delen, er is vaak geen expliciet proces om iedereen uit te dagen hun oorspronkelijke standpunt ter discussie te stellen, vaak geen expliciete uitnodiging aan experts, geen afspraken om minderheidsstandpunten op tafel te krijgen (los van de Deep Democracy werkvormen), geen concrete vraag aan de groep om verantwoordelijkheid te nemen voor het proces en de uitkomsten en ga zo nog maar even door. Er is een wereld aan kennis over besluitvorming en het lijkt weinig in organisaties gebruikt te worden. Mijn positieve kant zegt dat er veel te winnen valt, mijn meer sombere kant vraagt zich af wat we dan allemaal de hele dag in vergaderingen zitten te doen.

Aangezien mijn positieve kant altijd wint, staan hieronder de normen/afspraken die helpen om veel van de vooroordelen op groepsniveau tegen te gaan en tot goede besluiten te komen.

- Niemand heeft het monopolie op de waarheid
- We zijn bereid met elkaar te leren en trainen onszelf om informatie goed te kunnen interpreteren en begrijpen
- We zijn met elkaar verantwoordelijk voor het proces en de uitkomsten ervan
- We gaan actief op zoek naar minderheidsstandpunten en diverse informatie
- We dagen onze eigen meningen uit door op zoek te gaan naar tegenovergestelde standpunten
- We laten ons bijstaan door bewezen experts en expertise
- De facilitator/leidinggevende stimuleert ons zoveel mogelijk informatie te delen

Ik wens ons veel wijze en rijke besluiten toe.

Bronnen

- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123–148.
- Åstebro T. (2003). The Return to Independent Invention: Evidence of Risk Seeking, Extreme Optimism or Skewness-Loving? *The Economic Journal*, 113(484): 226-239.
- Baron, R. S. (2005). So Right It's Wrong: Groupthink and the Ubiquitous Nature of Polarized Group Decision Making. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. Vol. 37, pp. 219–253. Elsevier Academic Press.
- Bonaccio, Silvia & Dalal, Reeshad S., (2006). Advice taking and decision-making: An integrative literature review, and implications for the organizational sciences, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Elsevier, vol. 101(2), pages 127-151, November.
- De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., & Van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review*, 12(1), 22–49.
- Dewey, J. (1933). *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. Boston, MA: D.C. Heath & Co Publishers.
- Eddy, E. R., Tannenbaum, S. I., & Mathieu, J. E. (2013). Helping teams to help themselves: Comparing two team-led debriefing methods. *Personnel Psychology*, 66: 975-1008.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
- Edmondson A.C., Lei Z. (2014). Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct. *Annual Rev Org Psyc Organ Behav* 1:23–43.
- Fischhoff, B. (1982). Debiasing. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases* (pp. 422-444). Cambridge University Press.
- Gibbons, A. M., Sniezek, J. A., and Dalal, R. S. (2003). Antecedents and consequences of unsolicited versus explicitly solicited advice. Presented at the 2003 Annual Meeting of the Society for Judgment and Decision Making, Vancouver, November 8-10, 2003.
- Goldsmith, D. J., & Fitch, K. (1997). The normative context of advice as social support. *Human Communication Research*, 23(4), 454–476.
- Hackman, J. R., & Morris, C. G. (1975). Group task, group interaction process, and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 45-99.

Hart, W., Albarracín, D., Eagly, A. H., Brechan, I., Lindberg, M. J., & Merrill, L. (2009). Feeling validated versus being correct: A meta-analysis of selective exposure to information. *Psychological Bulletin*, 135(4), 555–588.

Hastie, R., & Kameda, T. (2005). The robust beauty of majority rules in group decisions. *Psychological Review*, 112, 494-508.

Henry, R. A. (1995). Improving group judgment accuracy: Information sharing and determining the best member. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(2), 190-197.

Hinsz, V. B. (1990). Cognitive and consensus processes in group recognition memory performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(4), 705–718.

Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annual Review of Psychology*, 55, 623–655.

Kerr, N.L., R. S. Tindale, R.S. (2011). Group-based forecasting?: A social psychological analysis. In: *International Journal of Forecasting*, vol. 27, issue 1, 14-40.

Kramer, J. (2014). Deep Democracy, de wijsheid van de minderheid. *Management Impact*.

Larrick, R. P., Mannes, A. E., & Soll, J. B. (2012). The social psychology of the wisdom of crowds. In J. I. Krueger (Ed.), *Social judgment and decision making* (pp. 227–242). Psychology Press.

Larson, J.R., Jr., Foster-Fishman, P.G., & Franz, T.M (1998). Leadership Style and the Discussion of Shared and Unshared Information in Decision-Making Groups, Volume 24, Issue 5

Laughlin, P. R., & Adamopoulos, J. (1980). Social combination processes and individual learning for six-person cooperative groups on an intellectual task. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(6), 941–947.

Laughlin, P. R., & Bonner, B. L. (1999). Collective induction: Effects of multiple hypotheses and multiple evidence in two problem domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1163–1172.

Laughlin, P.R., Bonner, B.L., & Miner, A.G. (2002). Groups perform better than the best individuals on letters-to-numbers problems. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 605-620.

Littlepage, G., Schmidt, G., Whisler, E.W., A.G. Frost (1995). An Input-Process-Output Analysis of Influence and Performance in Problem-Solving Groups. *Journal of Personality and social psychology*, 69(5):877-889.

- Luthans, F., Peterson, S.J., Ibrayeva, E. (1998). The potential for the “dark side” of leadership in post-communist countries. In: *Journal of World Business*, Volume 33, Issue 2, Pages 185-201.
- Michaelsen, L. K., Watson, W. E., & Black, R. H. (1989). A realistic test of individual versus group consensus decision making. *Journal of Applied Psychology*, 74(5), 834-839.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976). The Structure of “Unstructured” Decision Processes.
- Morgan, P. M., & Tindale, R. S. (2002). Group vs individual performance in mixed-motive situations: Exploring an inconsistency. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87(1), 44–65.
- Moscovici, S., Lage, E., & Naffrechoux, M. (1969). Influence of a Consistent Minority on the Responses of a Majority in a Colour Perception Task. *Sociometry*, 32, 365-379.
- Moscovici, S. and Zavalloni, M. (1969). The Group as a Polarizer of Attitudes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 12, 125-135.
- Moscovici, S., & Personnaz, B. (1980). Studies in social influence: V. Minority influence and conversion behavior in a perceptual task. *Journal of Experimental Social Psychology*, 16(3), 270–282.
- Nembhard, I.M., Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: the effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Organ Behav* 27: 941–1002.
- Nemeth, C. J. (1986). Differential contributions of majority and minority influence. *Psychological Review*, 93(1), 23–32.
- Nijstad, B. A. (2009). *Group performance*. Psychology Press.
- Nijstadt, B. A., Stroebe, W., & Lodewijkx, H. F. M. (2003). Production blocking and idea generation: Does blocking interfere with cognitive processes? *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(6), 531-548.
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (Eds.). (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. Oxford University Press.
- Rose, J.D. (2011). *Diverse Perspectives on the Groupthink Theory – A Literary Review*, Regent University.
- Rouvette, E.A.J.A. & Franco, L. A. (2024). Engaged decision making, from Team Knowledge to Team Decisions.
- Sanders, G. S., & Baron, R. S. (1977). Is social comparison irrelevant for producing choice shifts? *Journal of Experimental Social Psychology*, 13(4), 303–314.

Schrah, G. E., Dalal, R. S., & Sniezek, J. A. (2006). No decision-maker is an island: Integrating expert advice with information acquisition. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19(1), 43–60.

Schulz-Hardt, S., Brodbeck, F. C., Mojzisch, A., Kerschreiter, R., & Frey, D. (2006). Group Decision-Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a facilitator for decision quality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, 1080-1093.

Simon, H. (1947). *Administrative Behavior, A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*.

Simon, H. (1955). "A Behavioral Model of Rational Choice," *the Quarterly Journal of Economics*.

Sniezek, J. A., & Buckley, T. (1995). Cueing and cognitive conflict in Judge-Advisor decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(2), 159–174.

Sniezek, J. A., & Van Swol, L. M. (2001). Trust, confidence, and expertise in a judge–advisor system. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(2), 288–307.

Stasser, G., & Titus, W. (2003). Hidden Profiles: A brief history. *Psychological Inquiry*, 14 (3/4), 304-313.

Stasser, G., & Titus, W. (1985). Pooling of Unshared Information in Group Decision-Making: Biased information sampling during discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1467-1478.

Stoner, J.A.F., (1961). *A Comparison of Individual and Group Decisions Involving Risk*. Unpublished master's thesis, MIT School of Industrial Management.

Stroebe, W., & Diehl, M. (1994). Why groups are less effective than their members: On productivity losses of in idea-generating groups. *European Review of Social Psychology*, 2, 271-303.

Tindale, R. S., Smith, C. M., Thomas, L. S., Filkins, J., et al. (1996). Shared representations and asymmetric social influence processes in small groups. In E. H. Witte & J. H. Davis (Eds.), *Understanding group behavior, Vol. 1. Consensual action by small groups* (pp. 81–103). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Tindale, R. S. (1989). Group vs individual information processing: The effects of outcome feedback on decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(3), 454–473.

Tindale, R. S., Smith, C. M., Dykema-Engblade, A., & Kluwe, K. (2012). Good and bad group performance: Same process—different outcomes. *Group Processes & Intergroup Relations*, 15(5), 603–618.

Tindale, R.S., Winget, J.R. (2019). Group decision-making. Department of Psychology, Loyola University Chicago.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.

Wageman, R. (1995). Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 145–180.

Wheelan, S. A. (1994). *Group Processes: A Developmental Perspective*. Allyn & Bacon.

Wheelan, S. A. (2005). *Creating Effective Teams: A Guide for Members and Leaders*. Sage Publications.

Whyte, G. (1993). Escalating commitment in individual and group decision making: A prospect theory approach. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(3), 430–455.

Witte, E. (1972). Field Research on Complex Decision-Making Processes – The Phase Theorem. In: *International Studies of Management and Organization*, volume 2.

Witte, E. H. (1989). Köhler rediscovered: The Anti-Ringelmann effect. *European Journal of Social Psychology*, 19, 147-154.

Witte, E. H. (2007). Towards a group facilitation technique for project teams. *Group Processes & Intergroup Relations*, 10, 299-309.

Witte, Erich H., & Kahl, Cara H. (2008). Small Group Performance: Reinterpreting Proximate Evaluations from an Ultimate Perspective. In: *Hamburger Forschungsbericht zur Sozialpsychologie*, Nr. 85.

Wood, W, Lundgren, S., Quelette, J.A., Blackstone, T. (1994). Minority Influence: A meta-analytic review of social influence processes. In: *Psychological Bulletin* 115(3): 323-345.

Yaniv, I., & Kleinberger, E. (2000). Advice taking in decision making: Egocentric discounting and reputation formation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(2), 260–281.

Yaniv, I. (2004). Receiving other people's advice: Influence and benefit. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 93(1), 1–13.

Zajonc, Robert B., Wolosin, Robert J., Wolosin, Myrna A., Sherman, Steven J. (1968). Individual and group risk-taking in a two-choice situation. *Journal of Experimental Social Psychology* 4(1): 89-106.

Zhu, S.X., Wolfson, M.A., Dalal, D.K. en Mathieu, J.E., (2021). Team Decision Making: The Dynamic Effects of Team Decision Style Composition and Performance via Decision Strategy. In: *Journal of Management*, Vol. 47 No. 5, 1281–1304.