

# besluitvormingsproces tijdens de in-, door- en uitstroom



Versie september 2021

## Inleiding

Ieder jaar vinden ze weer plaats. De gesprekken over in-, door- en uitstroom van sporters in een opleidingsprogramma. Deze gesprekken brengen een grote verantwoordelijkheid met zich mee, omdat de besluiten hieruit van invloed zijn op het leven van jonge sporters. De complexiteit van dergelijke besluiten (een glazen bol is niet in ons bezit) en het menselijk aandeel hierin zorgen ervoor dat verkeerde inschattingen kunnen en zullen worden gemaakt. Desondanks is het mogelijk om een proces vorm te geven die kan leiden tot continu betere besluiten EN die een grote mate van eerlijkheid, zorgvuldigheid en consistentie herbergt richting sporters.

In dit document zullen we eerst een inzage geven in de mens als besluitvormer en welke fouten in het vormen van oordelen worden gemaakt. Van daaruit maken we vervolgens de vertaling naar hoe we dergelijke fouten kunnen minimaliseren.

Achtereenvolgens komt aan bod:



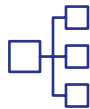
1

De mens als meetinstrument



2

Fouten in oordeelvorming:  
ruis en bias



3

Oplossing:  
een simpel stappenplan



4

Slotsom



## 1 De mens als meetinstrument

Meten is een activiteit waarin een instrument wordt gebruikt om waarde toe te kennen aan een object of een gebeurtenis. Denk hierbij aan het meten van gewicht middels een weegschaal of snelheid middels een snelheidsmeter. Oordelen kunnen ook worden gezien als een meting (bv. zit een sporter op de juiste route) waarbij het brein het gebruikte instrument is. Impliciet aan dit proces is dat het draait om nauwkeurigheid – het benaderen van de waarheid en het minimaliseren van fouten.

Menselijke oordelen zitten daarentegen vol met fouten. We hebben blinde vlekken, meningen, overtuigingen en belangen. We stappen hiernaast ook in de valkuilen dat we deze fouten ontkennen, we onszelf overschatten in kennis en expertise en dat we de toekomst als voorspelbaarder zien dan deze is<sup>1</sup>. De mens is al met al onbetrouwbaarder in het komen tot oordelen dan we zelf denken.

Het niet verkrijgen van exact hetzelfde oordeel is in een omgeving als de sport daarentegen in zekere mate acceptabel doordat o.a.:

- perfect voorspellen niet mogelijk is. Er zit een plafond aan de juistheid van voorspellingen doordat de toekomst altijd onzekerheid met zich meebrengt<sup>2</sup>;
- iedere sporter een respectvolle en waardige behandeling verdient. Sporters moeten gehoord en gezien worden en daarmee invloed hebben op de uitkomst;
- verschillende meningen kunnen leiden tot belangrijke extra inzichten. Diversiteit aan tafel kan bijdragen aan betere oordelen.

Helaas blijken de verschillen in oordelen bij dezelfde trainer of tussen trainers dusdanig groot dat we ons moeten afvragen of we dat verantwoord en daarmee aanvaardbaar vinden richting jonge sporters. Het minimaliseren van fouten in dit proces lijkt niet meer dan logisch en de oplossing ligt makkelijker voor het oprapen dan we denken, maar dan zullen we eerst de fouten moeten herkennen.



## 2 Fouten in oordeelvorming: ruis en bias

Als mensen denken aan grote fouten die gemaakt worden in oordeelvorming dan zal er snel gedacht worden aan biases. Dit zijn systematische denkfouten die vaak onbewust plaatsvinden. Denk aan sociale biases (bv. stereotypering van minderheden) of cognitieve biases (bv. overmoed en ongegrond optimisme). In de sport komen rondom in-, door- en uitstroom vaak de volgende fouten voor:

- Confirmatiebias – informatie die een veronderstelling bevestigt, krijgt een groter gewicht in het komen tot een conclusie dan informatie die de veronderstelling tegenspreekt;
- Observatiebias – de neiging om dingen te zien die je wilt of verwacht te zien;
- Autoriteitsbias – de mening van iemand met hoog aanzien, op basis van toegekende kwaliteiten, als ontegensprekelijk zien, zelfs buiten diens kennisgebied.

Maar ook:

- Structureel meer sporters laten instromen en behouden uit angst om ‘talent’ te missen;
- Nationale, i.p.v internationale, vergelijking gebruiken als graadmeter;
- Het niet mee analyseren van vormingsvoorsprongen of –achterstanden van sporters;
- Huidige prestaties structureel een te groot gewicht geven in de analyse van potentie.

Naast deze veelal bekende biases bestaat er nog een type fout in oordeelvorming. Deze wordt ruis genoemd. Ruis betreft ongewenste variatie in de oordeelvorming van dezelfde casus. Ruis kan je onderverdelen in twee hoofdcomponenten, namelijk:

- Ruis binnen één persoon – verschil in oordeel wanneer dezelfde sporter meer dan eens aan dezelfde trainer/coach wordt voorgelegd, en;
- Ruis tussen personen – verschil in oordeel tussen verschillende trainer/coaches bij het analyseren van dezelfde sporter.



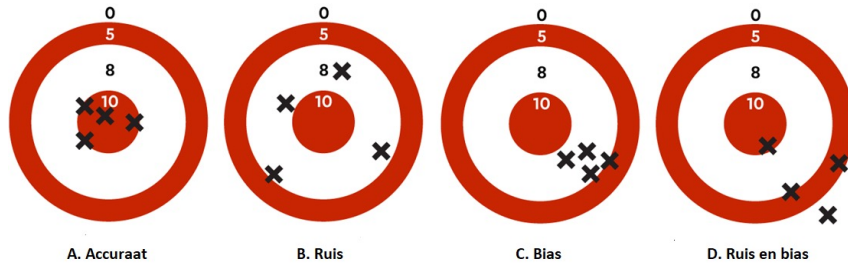
powered by



Veelal ontstaan deze verschillen door factoren die niks met het besluit te maken hebben maar met de mensen zelf (bv. structureel strenger of minder streng over instroom) en de omstandigheden waarin zij zich tijdens de oordeelvorming bevinden (bv. gezondheid, tijd van de dag of dag van de week, het weer of vermoeidheid). Ruis in een systeem zorgt voor grote inconsistentie in oordelen, en inconsistentie beschadigt de geloofwaardigheid van het systeem.

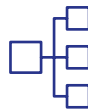
Hoe bias en ruis zich tot elkaar verhouden hebben we in figuur 1.1 visueel gemaakt.

**Figuur 1.1 Bias en ruis<sup>3</sup>**



Indien iemand 4 schoten mag lossen op een bord waarbij het midden het doel is, dan vertoont plaatje A een beeld waarin nauwkeurig en precies wordt geschoten. In plaatje B is sprake van ruis doordat alle vier de schoten erg van elkaar verspreid zijn. In plaatje C is sprake van schieten met een bias doordat er weinig sprake is van spreiding in de schoten, maar alle schoten dezelfde afwijking hebben van het midden. Plaatje D geeft aan dat er zowel sprake is van bias als ruis in de schoten. Er is continu dezelfde afwijking maar wel grote spreiding in die afwijking. De meeste fouten ontstaan door deze combinatie van biases en ruis<sup>4</sup>.

Kortweg, in onze besluitvorming over in-, door- en uitstroomprocessen moeten we zo nauwkeurig (=minimale bias) en precies (=minimale ruis) mogelijk proberen te zijn.



### **3 Oplossing: een simpel stappenplan**

Het maken van minder fouten begint al met het betrekken van mensen in de oordeelvorming die goed getraind zijn (wat weten ze), intelligent zijn (hoe goed kunnen ze denken) en de juiste cognitieve stijl bezitten (zijn ze ruimdenkend en gaan ze proactief op zoek naar informatie die hun eigen hypothese kan ontkrachten).

Biases kunnen we vervolgens verder minimaliseren door ze achteraf te corrigeren of vooraf te voorkomen. Dit geldt daarentegen alleen voor biases waarvan we weten dat ze een rol gaan spelen in het proces en in een duidelijke richting werken. In veel gevallen is dit daarentegen niet het geval. In die gevallen is het aan te bevelen om tijdens het besluitvormingsproces met oplossingen te komen. Een voorbeeld hiervan is door iemand in het proces te betrekken die specifiek de rol krijgt als waarnemer om vast te stellen of biases een groep aan het wegduwen zijn van een optimaal besluit. Dit kan een supervisor zijn die specifiek op het proces let (bv. een technisch directeur), iemand in het team zelf (bv. een 'bias buster') of een neutrale externe. Middels een vooraf opgestelde checklist (zie bijlage voor een voorbeeld) kan deze persoon gedurende het proces de momenten gaan herkennen waarin biases aan het optreden zijn en het gesprek aangaan met de betrokkenen op het moment dat dit gebeurt.

Ruis is een fout die onvoorspelbaarder van aard is en waarvan de richting ook niet helder is. Dat het aanwezig is kunnen we snel zien, maar welk type ruis is minder makkelijk inzichtelijk te maken. Om deze reden valt de oplossingsrichting te vergelijken met hygiëne maatregelen. We weten dat bijvoorbeeld het wassen van je handen infecties kan voorkomen, maar je weet niet exact welke ziekteverwekkers je hebt bestreden op het moment dat je het doet. Deze strategie, ook wel beslissingshygiëne genoemd, kan je ook toepassen bij het minimaliseren van ruis. Volharding van deze maatregelen is hierbij een belangrijk aandachtspunt want je ziet, net als bij het wassen van je handen, niet direct een resultaat.

Tot slot kan je nog denken aan oplossingsrichtingen als training van betrokkenen en teaming (meer mensen betrekken waarin rijkere informatie goed kan worden benut).

Alle bovenstaande oplossingsrichtingen, en er zijn er nog meer, kunnen los maar ook parallel aan elkaar worden opgepakt. Onderstaand tonen we, middels een stappenplan, een oplossingsrichting waarin we een groot aantal aandachtspunten rondom biases en ruis minimaliseren. Belangrijke principes uit dit plan zijn **ontleding**, **onafhankelijkheid** en **uitstel van holistische oordeelvorming**.

#### Voorbeeld stappenplan:

1

#### Ontleding sporter.

Stel een objectief talentprofiel (zie Talentprofiel - NOCNSF) samen. Bij een teamsport kan dit profiel worden aangevuld met een depth chart die inzichtelijk maakt waar de toekomstige noden liggen van het senioren team. Zorg ervoor dat de informatie per dimensie zo objectief mogelijk en onafhankelijk van elkaar kan worden verzameld.

3

#### Onafhankelijke informatieverzameling.

Laat meerdere coaches onafhankelijk van elkaar sporters observeren in verschillende contexten, om zodoende de data uit het talentprofiel voor elke sporter te verzamelen<sup>5</sup>. Zorg ervoor dat dit nooit een momentopname is maar dat de data en observaties een periode bestrijken van bv. 6-24 maanden (afhankelijk van het type sport) zodat ontwikkeling inzichtelijk kan worden gemaakt. Maak waar mogelijk ook gebruik van experts (bv. experts prestatiegedrag, voeding en strength & conditioning) waar dat een verrijkend effect heeft op de analyse en het inhoudelijke rondetafelgesprek. Stuur proactief op diversiteit binnen de groep mensen die informatie gaan verzamelen.

5

#### Rondetafelgesprek.

Organiseer een rondetafelgesprek waarin de individuele oordelen worden toegelicht door de betrokken personen en er een dialoog kan ontstaan over elkaars oordelen. In dit gesprek dienen meerdere perspectieven en alternatieven actief gezocht te worden. De onafhankelijke besluitvormer zorgt ervoor dat er sprake is van een veilige en discussie waarin iedereen zijn standpunten op tafel kan leggen. Tevens zorgt deze persoon ervoor dat er goed gekeken wordt of de oordelen voortkomen uit een zorgvuldig proces. Het doel van dit gesprek is niet om tot een gezamenlijk besluit te komen, maar om betrokkenen uit te dagen na te denken over argumenten en afwegingen die ze de eerste keer niet hebben meegenomen en mogelijk kunnen leiden tot een heroverweging van hun eerste oordeel.

7

#### Besluitvorming.

De onafhankelijke besluitvormer bekijkt nogmaals of het proces zorgvuldig is verlopen en komt op basis van de individuele oordelen, en mogelijk andere afwegingen zoals een vastgesteld maximum aantal sporters in het programma, tot een besluit<sup>7</sup>.

2

#### Tijdspad.

Stel een tijdspad op waarin je helder maakt welke informatie op welke wijze en op welk moment inzichtelijk gemaakt moeten worden en hoeveel tijd daarvoor nodig is. Maak ook duidelijk op welke wijze en momenten sporters, ouders/verzorgers en andere betrokkenen geïnformeerd worden. Biedt voldoende ruimte en mogelijkheden aan sporters om na te denken over hun eigen toekomst en of het (toekomstige) programma (nog) aansluit op hun wensen en behoeften. Identificeer de momenten in het proces waarin bias en ruis kunnen optreden en implementeer passende maatregelen.

4

#### Onafhankelijke individuele analyse.

Laat alle betrokken personen een individueel oordeel vellen over de sporter op basis van het objectieve profiel uit stap 1 en overige persoonlijke observaties. Dit individuele standpunt moet voortkomen uit een sub oordeel per dimensie uit het profiel (bv. technisch, tactisch, gedrag, fysiek en prestatief) en op basis daarvan opbouwen tot een eindoordeel. Zorg ervoor dat betrokkenen niks weten van elkaars oordelen. Stuur deze oordelen, voorafgaand aan het rondetafelgesprek, naar een onafhankelijke besluitvormer (bv. technisch directeur).

6

#### Onafhankelijke heroverweging.

Alle betrokken krijgen de tijd om tot een onafhankelijke heroverweging te komen van hun oordeel en sturen dit wederom individueel op naar de besluitvormer. Geef betrokkenen hiervoor voldoende tijd<sup>6</sup>.

8

#### Evalueren.

Het gehele proces dient jaarlijks geëvalueerd te worden. Hiernaast dienen ook de resultaten van de gemaakte inhoudelijke keuzes rondom sporters een evaluatie te krijgen. Doordat de 'juistheid' van deze keuze zich pas jaren later zal ontvouwen is het essentieel om de informatie die heeft geleid tot een keuze goed te bewaren. Door deze proces en resultaat evaluaties uit te voeren kan er structureel worden gewerkt aan leren en verbeteren.



powered by



## Consequenties uitkomsten: transitie begeleiding

Uiteindelijk zal het besluit een consequentie hebben over het wel of niet in-, door- of uitstromen van sporters. In al deze gevallen zal de sporter een ervaring en/of transitie ondergaan die op een verantwoorde wijze moet worden begeleid. Indien de inzet van betrokken coaches en experts tijdens het besluitvormingsproces en in de opvolging effectief is, kan het bijdragen aan een plezierige ervaring en een succesvolle transitie. Mogelijke negatieve consequenties als onderpresteren, blessures, overtraining of zelfs klinische aandachtspunten kunnen hiermee ook worden voorkomen.



## 4 Slotsom

- Er is een plafond aan de juistheid van voorspellingen over toekomstig succes;
- Biases en ruis zijn factoren die eraan bijdragen dat besluitvormingsprocessen onnauwkeurig en slordig verlopen;
- Door het zorgvuldig vormgeven en uitvoeren van een simpel stappenplan met heldere regels en standaarden kan je biases en ruis minimaliseren en een geloofwaardig systeem optuigen;
- **Ontleding, onafhankelijkheid** en **uitstel van holistische oordeelvorming** zijn belangrijke principes die een plek moeten krijgen in een dergelijke stappenplan;
- Evaluaties dienen te allen tijde ingepland te worden om te leren van fouten, het proces en uiteindelijke resultaten van besluiten en om tot continue verbetering te komen.

### Bijlage: voorbeeld bias observatie checklist

- Heeft de groep geen acht geslagen op een belangrijke factor (of hebben ze veel gewicht toegekend aan een irrelevante factor)?
- Is er een realistisch vermoeden dat personen uit de groep dezelfde bias delen, die kan bijdragen aan het maken van dezelfde fout?
- Is er een belangrijk perspectief of expertise niet onderdeel gemaakt van het besluitvormingsproces?
- Heeft iemand van de groep meer te winnen bij het ene besluit dan bij een ander besluit?
- Was er iemand in de groep al gecommitteerd aan een bepaalde conclusie? Is er reden om te denken aan vooroordelen?
- Hebben andersdenkenden hun mening kunnen geven?
- Zijn alternatieven voldoende afgewogen en was bewijs voor deze alternatieven actief gezocht?
- Zijn oncomfortabele data en meningen onderdrukt en genegeerd?
- Hebben betrokkenen de relevantie van een activiteit overdreven door zijn recentheid, de kwaliteit, of een persoonlijk belang, ook als is het niet feitelijk vastgesteld?
- Leunde het besluit zwaar op anekdotes, verhalen of analogieën? Is dit door data ondersteund?
- Zijn de bronnen waar data uit voort is gekomen gecontroleerd op validiteit en betrouwbaarheid?
- Is de risicobereidheid van de besluitvormers in lijn met die van de sportbond? Zijn de besluitvormers erg voorzichtig of onvoorzichtig?
- Weerspiegelen de besluiten de juiste balans tussen de korte- en lange termijn doelen van de sportbond?

1 Causaal denken maakt de wereld niet voorspelbaarder. Het gegeven dat we iets achteraf kunnen verklaren zorgt er nog niet voor dat we het ook vooraf hadden kunnen voorspellen. We gebruiken vaak het oordeel over wat mensen vandaag kunnen als voorspeller van wat ze kunnen zijn en gaan hierbij voorbij aan het feit dat dit twee verschillen analyses zijn, namelijk evalueren vs. voorspellen.

2 De dialoog en evaluatie moeten dan ook nooit gaan over hoe goed voorspellingen zijn, maar over hoe goed ze (hadden) kunnen zijn.

3 Uit het boek Ruis (2021) van Daniel Kahneman, Olivier Sibony en Cass R. Sunstein

4 Zoals ook valt af te lezen uit figuur 1.1 is dat, als je niet weet wat accuraat is, biases niet maar de aanwezigheid van ruis wel zichtbaar is. Als je namelijk het midden weghaalt uit het plaatje zie je bij plaatjes B en D heel duidelijk dat de schoten een grote spreiding tonen en ze dus niet allemaal accuraat kunnen zijn geweest. In plaatje C kan er, zonder aanwezigheid van het midden, toch heel accuraat zijn geschoten.

5 Denk aan training-, wedstrijd- en thuiscontext.

6 Denk aan een paar dagen tot zelfs een paar weken.

7 Stelregel hierin kan zijn om het gemiddelde te nemen van de individuele oordelen per sporter. Aanvullend hierop kan je, in een dergelijk complex proces, mogelijk ook ruimte (bv. 10% van totale instroom) behouden voor sporters waarvan het besluit volgt uit een andere analyse (bv. alleen de objectieve resultaten of alleen de subjectieve oordelen). Inzichten uit een dergelijke gedifferentieerde werkwijze kunnen een verrijkend effect hebben op het verbeteren van de in-, door- en uitstroom in de toekomst.



powered by

