

# Inhoud

Inleiding 9

Ja, ook jij maakt denkfouten 17

Cognitieve bias uitgelegd 24

Opsporen van denkfouten 28

Maak het mensen makkelijk 32

*Cognitief gemak*

Ork, ork, ork, soep eet je met een...? 36

*Priming*

Waarom we overal verstand van (denken te) hebben 40

*Beoordelingsheuristiek: substitutie van vragen, mentale hagelshot, WYSIATI, affectheuristiek*

Het belang van een goede eerste indruk 44

*Halo-effect*

Orde in de chaos 47

*Beslissingen in onzekerheid*

Doe geen laag openingsbod 51

*Ankerheuristiek*

Waarom kritiek niet werkt, maar wel lijkt te werken 55

*Regressie naar het gemiddelde*

Maar ik kan het me zo goed voorstellen 57

*Beschikbaarheidsheuristiek*

Jezelf beter presenteren 61

*Representativiteit, a-priorikansen en stereotypen*

De juiste persoon voor de juiste klus	68
<i>Intuitieve voorspellingen corrigeren</i>	
Goeroes hebben makkelijk praten	72
<i>Over hindsight bias en de illusie van begrip</i>	
Wie is hier nou eigenlijk de expert?	78
<i>Expert intuition</i>	
Waarom planningen altijd uitlopen	87
<i>Planningsfout</i>	
(Don't) always look on the bright side	90
<i>Overdreven optimisme</i>	
Geld en emoties	94
<i>Prospecttheorie</i>	
We zijn slechte verliezers	98
<i>Afkeer van verlies</i>	
Waarom we niet zomaar van baan wisselen	103
<i>Bezitseffect</i>	
Zoeken naar zekerheid	106
<i>Het viervoudige patroon</i>	
Bekijk het grote plaatje	114
<i>Smalle en brede kaders</i>	
Verschillende spaarpotjes	117
<i>Mentale rekeningen</i>	
Het gaat er niet om wat je vertelt, maar hoe je het vertelt	123
<i>Framing en nudges</i>	
Gelukkig in je baan	129
<i>Terugkijken is niet hetzelfde als ervaren</i>	
Nabeschouwing	136
<i>Is er hoop?</i>	
Register	141

# Inleiding

Ken je dat gevoel dat je iets zó zeker weet? Dat je er niet lang over na hoeft te denken, maar instinctief weet: dat is het! Het is wonderlijk hoe wij mensen in een nanoseconde juiste beslissingen kunnen maken. Gewoon door naar onze intuïtie te luisteren, ons gezonde verstand te gebruiken. Het slechte nieuws is alleen dat we op die even wonderlijke manier faliekante denkfouten maken, zonder dat we het doorhebben. Logisch nadenken kunnen we eigenlijk helemaal niet zo goed. We maken denkfouten, wij allemaal en ook bijna allemaal even vaak. Dus jij ook. Het goede nieuws is dat we ervan kunnen leren.

Toch gaat er vooral heel veel goed. Er zijn legio verhalen te vertellen over mensen die snelle, juiste beslissingen maken of iets aan hun water voelden. Toen ik neuropsychologie studeerde wist mijn stagebegeleider me vaak al met één oogopslag te melden aan welke vorm van dementie een nieuw binnengekomen patiënt leed. Iets wat ik pas na een uitvoerige batterij tests, hersenscans en gesprekken met enige zekerheid kon bevestigen. In al die jaren dat zij met dementiepatiënten werkte, had ze volop ervaring opgebouwd, die ervoor zorgde dat ze zo'n snelle en correcte beoordeling kon maken. Daar kon ik met mijn enkele maanden ervaring niet aan tippen.

Een patiënt snel diagnosticeren is dus niet voor iedereen weggelegd, maar we zijn allemaal beslissingsexpert op onze eigen gebieden. De meesten van ons kunnen feilloos lichaamstaal lezen: we weten dat een fietser voor ons linksaf zal slaan omdat hij omkijkt en naar links zwalkt. We kunnen een cherrytomaatje aan onze vork prikken zonder dat het over de tafel stuitert. En we merken op een feestje dat onze partner naar huis wil, omdat hij ons vanaf de andere kant van de ruimte een bepaalde blik toewerpt. Dit alles is het gevolg van jarenlang oefenen, proberen en – in het geval van fietsen – letterlijk op onze plaat gaan. We zijn zo goed geoefend, dat we dit soort processen automatisch en op onze intuïtie kunnen volbrengen.

Juist op het moment dat we een verkeerde inschatting maken, het cherrytomaatje op de grond belandt, realiseren we ons pas wat voor knappe capriolen die grijze cellen van ons allemaal uithalen. Zo zag ik iemand met een hersenaandoening die leerde om een ei op te pakken. Iets zo vanzelfsprekends blijkt dan enorm ingewikkeld. De spieren in je vingers en arm moeten feilloos samenwerken. De hand moet het ei ferm vastpakken, met de vingers wat uit elkaar, zodat het niet weg kan floepen aan de andere kant. Maar te hard knijpen mag ook niet, want dan breekt het.

Cognitieve beslissingen zijn minstens zo complex, maar dat realiseren we ons niet. Je collega uit de massa pikken op een congres, een gepaste e-mail sturen aan iemand die je nog niet kent of besluiten welke offerte je het meest aanstaat: het vergt in korte tijd ontzettend veel van je brein. Hiervoor moet je bergen informatie doorspitten, vergelijken en acties genereren. Alsof je hersenen een drievoudige axel en een dubbele rittberger schaatsen en ondertussen nog een broodje eten. En dat de hele dag door. Geen wonder dat het ook weleens misgaat. We merken het alleen meestal niet. Bij een cognitieve uitglijder voel je meestal geen fy-

sieke pijn of vervelende reactie van anderen. De feedback ontbreekt, dus leren we er bar weinig van.

In mijn werk in de gedragscommunicatie en als wetenschapsjournalist ben ik voortdurend bezig met het 'hoe en waarom' van menselijk gedrag. Zo beschreef ik tips om mensen aan te zetten tot gezonder gedrag met zogeheten 'nudges'. Door slim gebruik te maken van onbewuste beslissingen, kun je mensen onbewust een duwtje of nudge in de goede richting geven. Zo kun je ervoor zorgen dat gezonde producten beter worden verkocht in de kantine doordat ze er aantrekkelijk uitzien, goed in het zicht liggen en makkelijk te pakken zijn. Nudges werken omdat we de hele dag door beslissingen nemen, in een razend tempo en vaak onbewust. Toch zal iedereen beweren dat hij autonome beslissingen neemt en gezonder eet omdat ie daar zin in had, en niet omdat de kantine toevallig anders is ingericht. Ik leerde ook dat denkfouten verklaren waarom mensen spookfacturen betalen, geloven in aanbiedingen die te mooi zijn om waar te zijn, of hun persoonlijke gegevens doorspelen aan iemand aan de telefoon die zich voor doet als een medewerker van een groot computerbedrijf. Cognitieve fouten verklaren ook waarom we plots toch een aanhanger moeten huren bij een Zweedse meubelgigant, terwijl we eigenlijk alleen maar kwamen voor een afwasborstel en een paar gehaktballetjes. Het fascineert me mateloos, vooral omdat mensen totaal niet zien, of willen zien, hoe ze bespeeld worden.

Het werk van Daniel Kahneman en Amos Tversky kruist dus veelvuldig mijn pad. Deze invloedrijke psychologen zijn grondleggers op het gebied van denkfouten en waren de eersten die psychologie introduceerden in de economie. In dat vakgebied werd voorheen aangenomen dat mensen op hun verstand feilloos kiezen voor de meeste winst en de gunstigste aanbieding, maar Kahneman en Tversky wisten irrationeel gedrag een plek te geven in

economische theorieën. Schreven collega-wetenschappers in de jaren zestig en zeventig nog ondoorgrondelijke en fundamentele artikelen, bij Kahneman waren de praktijk en het echte leven nooit ver weg. Zijn onderzoeksideeën ontstonden door dingen die hij meemaakte en door zijn brede interesse. Hij vond het bovendien belangrijk dat zijn onderzoek ook echt werd gebruikt in de praktijk. Zijn wetenschappelijke artikelen zijn toegankelijk geschreven en met een klein beetje moeite prima te lezen. Later vertaalde econoom Richard Thaler de ideeën van Kahneman en Tversky verder naar de praktijk met zijn befaamde ‘nudges’, die door openbare instellingen en overheden worden toegepast.

Daniel Kahneman schrijft in de inleiding van zijn boek *Ons feilbare denken*<sup>\*</sup> dat hij hoopt dat mensen door zijn theorieën intelligent gaan roddelen bij het spreekwoordelijke koffieapparaat. Over de beleidsplannen van hun bedrijf of de beleggingen van een collega. Door dit te bespreken kun je de denkflaters van je medemensen opsporen en de schade van een verkeerd oordeel of keuze beperken. Die uitdaging greep ik maar al te graag aan. Als een stille observator bekeek ik mijn collega’s en leidinggevenden in het licht van hun denkfouten. Ik probeerde te snappen waarom ze bepaalde besluiten namen en ergerde me als ik vond dat ze zich te veel op hun gevoel en te weinig op hun verstand verlieten.

Terwijl ik druk bezig was met de fouten van anderen, had ik niet door dat ik op mijn beurt in alle mogelijke valkuilen trapte. Er waren momenten waarop ik me ondergewaardeerd voelde, maar vergat dat anderen gewoon niet zagen wat ik allemaal deed. Ik schreef behaalde successen aan mezelf toe en mislukkingen bestempelde ik als gewoon pech. Ik geloofde erg in de maakbaarheid van mijn carrière en raakte in de put als ik precies deed wat

\* Daniel Kahneman, *Ons feilbare denken*. Business Contact, 2011.

je moest doen en dat toch niet het gewenste effect opleverde. Samen met collega's kon ik vurig betogen wat er allemaal misging op managementniveau, terwijl we niet doorhadden dat we veel te weinig informatie hebben om ons daar een goede mening over te vormen. Allemaal gemakzuchtige denkprocessen waarnaar Kahneman uitgebreid onderzoek heeft gedaan. Ik kende de theorieën, maar kon ze blijkbaar niet op mezelf toepassen.

Ik schrijf dit boek dan ook om meerdere redenen. Ten eerste is het een snelle introductie in de psychologie van onze beslissingen, een beginsel gedragseconomie en een kennismaking met het belangrijkste onderzoek in dit veld. Basiskennis voor iedereen die geïnteresseerd is in menselijk gedrag en in de wijze waarop we beslissingen nemen.

De praktische voorbeelden zijn bedoeld om je te helpen denkfouten makkelijker op te sporen, en de handvatten om je te helpen ze in de toekomst te voorkomen. Of er juist slim gebruik van te maken, zodat je komt tot een beter resultaat. Hopelijk neem je hierdoor betere, of in elk geval meer weloverwogen beslissingen. Hoe meer mensen denkfouten kennen en herkennen, hoe beter het is. Het is niet genoeg als slechts een enkeling deze theorieën kent. Zoals ik zelf ervaarde, maar ook uit onderzoeken is gebleken, is het enorm lastig om jezelf te betrappen op denkfouten. Het had me waarschijnlijk een hoop frustratie gescheeld als iemand in mijn omgeving mij erop gewezen had dat ik minstens zo zwart was als de spreekwoordelijke ketel die ik verwijten maakte. Het praat ook een stuk makkelijker als je tijdens een vergadering gewoon kunt zeggen: Is dit niet een typisch geval van *sunk cost*? En dat iedereen meteen begrijpt waar je het over hebt. Het maakt niet uit wat je functie precies behelst, iedereen kan op deze manier profijt hebben van Kahnemans gedachtengoed.

Daarnaast heeft Kahnemans werk me ook doen inzien dat we

domme pech en geluk maar al te vaak over het hoofd zien. Onze hersenen herkauwen informatie net zo lang tot er een coherent verhaal uit komt rollen, maar het leven laat zich helemaal niet zo makkelijk plooiën. Het is een aaneenschakeling van toevalligheden met allerlei onzekere factoren die we vaak niet eens kennen.  $A + B$  is de ene keer  $C$ , maar kan de andere keer ook zomaar  $D$  of  $E$  zijn. Er is geen stappenplan dat garandeert dat al onze plannen slagen, dat we een glansrijke carrière krijgen of dat onze onderneming bij de top gaat horen.

Dit boek is dus ook een ode aan de twijfel. Op het werk houden we van sterke leiders en ferme besluiten, maar we zouden wel wat vaker onze gedachten mogen overdenken, ons verplaatsen in een ander, luisteren naar mitsen en maren en extra informatie inwinnen, ook als we denken dat we genoeg weten. En we mogen wat meer rekening houden met onzekere factoren. Dit maakt ons wellicht ook wat milder naar anderen en onszelf. Niet alles is maakbaar. Er is zoveel wat we niet weten, we zijn lang niet altijd de beste beoordelaar.

De opbouw van dit boek is lineair, dus ik raad je aan het gewoon van voor naar achter te lezen. Allereerst wordt de basistheorie van Kahneman over twee systemen uitgelegd. Met deze theorie zijn allerlei denkfouten (cognitieve biases) en intuïtieve denkwijzen (heuristieken) te verklaren, reden waarom deze basistheorie voortdurend terugkomt in de rest van het boek. Ook volgt het boek enigszins de tijdlijn waarin ideeën zijn ontstaan.

Het kan verleidelijk zijn om alleen de praktische tips te lezen, maar wanneer je de achterliggende theorieën goed snapt, kun je ze ook toepassen op nieuwe situaties die ik niet heb omschreven. Zo kun je allerlei soorten denkfouten opsporen op je werk en – als bonus – eigenlijk op allerlei fronten van je leven: van liefde en tijdsbesteding tot medische en beleggingskeuzen. Dit is volledig



in lijn met hoe Kahneman zijn studenten aan het werk zette. Met alle theorieën in je hoofd kun je je tanden zetten in een praktisch vraagstuk. Misschien dat er tijdens het lezen al situaties opborrelen die verklaard kunnen worden met een bepaalde theorie.

Een waarschuwing is wellicht ook op z'n plaats, want na het lezen van dit boek begrijp je beter waarom mensen doen wat ze doen en dat daar niet altijd zulke bewuste denkprocessen achter zitten. Ik wil niet zeggen dat je ineens bij de 'wakkere' mensen zult gaan horen, of de rode pil hebt ingenomen, maar je zult de mensen om je heen en de omgeving onherroepelijk in een ander licht zien. Je ziet hoe mensen elkaar bespelen, hoe ze ten prooi vallen aan denkfouten. Maar je kunt niet van anderen verlangen dat zij dit weten, of zelfs maar van je willen aannemen. En dat is niet altijd prettig. Misschien kun je hun dit boek in handen geven en hopen op een goede afloop.

## Ja, ook jij maakt denkfouten

Ik weet dat het verleidelijk is om te denken dat het maken van denkfouten typisch iets is dat anderen overkomt. Mensen zonder verstand, of in elk geval zonder verstand van zaken. Je bent heus een verstandig en weldenkend persoon, je weet gewoon dat jij het bij het rechte eind hebt. Dat voel je.

Kahneman en collega's tonen met hun onderzoeken echter keer op keer aan dat iedereen denkfouten maakt. Ook wanneer ze proefpersonen aansporen om de goede antwoorden te geven en daar zelfs beloningen tegenoverstellen. Misschien maken we niet allemaal dezelfde fouten, maar niemand is ervan vrijgesteld. Denkfouten discrimineren niet. We maken ze allemaal, hoe hoog ons IQ ook is en hoe veel we ook van een onderwerp af weten.

Er is wel een aantal risicofactoren. Wanneer je optimistisch en in een goed humeur bent, loop je sneller het risico te worden beïnvloed. Datzelfde geldt wanneer je je graag laat leiden door je intuïtie of het gevoel hebt dat je controle hebt over de situatie. Hoe meer je je dus afzet tegen het idee dat ook jij denkfouten maakt, hoe kwetsbaarder je bent. Want daarmee zul je jouw zwakke plekken nooit leren kennen. Je kunt er maar beter veel van weten, dan kun je je er ook tegen wapenen.