

Kwestie van kiezen

Deel 1: Systematische afwijkingen: gemak boven verstand

door Iris de Veer

Inleiding

Dit artikel gaat over kiezen en keuzes. Ieder mens doet het elke dag, zo niet de hele dag. Voor het publieke domein zijn keuzes van groot belang: het hele publieke domein gaat over keuzes, keuzes van politici en bestuurders, keuzes van hun ambtenaren en die van burgers. In de afgelopen decennia is er veel nieuw licht geworpen op ons keuzegedrag. Dit artikel zet een aantal van die nieuwe inzichten op een rijtje.

In dit eerste deel gaat het over systematisch afwijkingen in onze keuzes: gemak gaat boven verstand. Mensen denken niet goed na bij het maken van keuzes. En ook al weten mensen dat ze veel fouten maken, ze vinden het erg lastig om er van te leren en om ze te vermijden.

In het tweede deel (dat eind juni verschijnt) komen we bij een lichtpuntje: gemak dient ook de mens. Door bewust gebruik te maken van die gemakzucht van het brein kan het gedrag van burgers op simpele manieren beïnvloed worden. Bovendien blijkt dat mensen helemaal niet zo egoïstisch zijn als bijvoorbeeld economen vaak veronderstellen. We hebben er heel wat voor over om bij de groep te mogen horen. Ook daar zouden we bij gedragsbeïnvloeding meer rekening mee kunnen houden.

In het derde deel (eind augustus) staan we stil bij de moraal. Hier gaan we dieper in op de wijze waarop ons morele brein werkt en zo onze keuzes beïnvloedt. Misverstanden en onbegrip tussen conservatieven en progressieven worden aan de hand van verschillende 'morele neigingen' geduid.

Dit drieluik, onder de kop 'de kwestie van kiezen', handelt over situaties die ons wel bereiken maar waar we zelf maar moeilijk bij kunnen. Keuzekwesties zijn hardnekkig en moeilijk te beïnvloeden. Aan de hand van het baanbrekende werk van Daniel Kahneman proberen we in dit eerste deel meer grip te krijgen op de werking van keuzeprocessen. Daarbij komen we tot een aantal systematische afwijkingen en fouten in onze keuzes. Deze afwijkingen zijn onze voorkeur voor simpel en helder, gewoontevorming in oordelen, afkeer van verlies, ongebreideld optimisme en hardnekkig vasthouden aan wat ons bekend is.

Natuurlijk willen we u niet ontmoedigd achterlaten in het donkere woud van het falende brein. Verwacht geen sublieme recepten voor onfeilbaarheid, maar hier en daar hebben we wel tips. Als voorproefje: glimlach niet als u dit artikel leest, maar frons voortdurend uw wenkbrauwen. Dat fronsen activeert de ratio en maakt dat u dit niet allemaal voor zoete koek aanneemt. In plaats



van zoete koek kunt u beter een stukje druivensuiker nemen, dat zorgt voor breinvoedsel, glucose.

Ik en mezelf: De samenwerking in ons brein tussen twee systemen

Bij kiezen spelen twee delen van ons brein een belangrijke rol. De psycholoog [Kahneman](#), die de Nobelprijs voor de economie won in 2002, noemt ze Systeem 1 en Systeem 2. Systeem 1 is het grootst en is voortdurend bezig met het interpreteren van waarnemingen, het herkennen van patronen en het leggen van verbanden. Systeem 1 is ook het domein van emoties en affecten, het is de verhalenverteller¹. Het doet zijn werk snel, continue en vraagt niet veel van onze aandacht en onze energie. Het werkt automatisch zonder dat wij het ons bewust zijn. Het is ons intuïtieve brein. Systeem 1 zorgt ongevroegd voor een voortdurende stroom van impulsen, suggesties, herinneringen, theorettes, herkenningen en kan die verbinden met nieuwe ervaringen. Systeem 2 daarentegen vraagt inspanning, bewustzijn en energie (vooral glucose), het wordt gauw moe. Kahneman noemt Systeem 2 lui, misschien is gemakzuchtig een beter woord. Dat Systeem 2 is bij ons mensen aanzienlijk meer ontwikkeld dan bij apen en andere dieren. Het is wat we aanduiden met ons bewuste denken, onze ratio. Systeem 2 zorgt voor zelfbeheersing, twijfel, kritiek en controle. Het reageert vooral als er incongruente of conflicterende informatie naar boven borrelt uit Systeem 1.

Systeem 2 kan, met enige inspanning, die suggesties, impulsen en theorettes van systeem 1 bekritisieren, nuanceren of verwerpen. Het kan de snelle conclusiemachine van systeem 1 betwijfelen, falsifiëren, beheersen en bijsturen. “Kan”, want als we moe zijn, of druk, of afgeleid, of in paniek dan geeft Systeem 2 niet thuis. (Als u de klik maakt naar [dit filmpje](#), kunt u het zelf ervaren).

Dat geeft te denken over het nuttige effect van ellenlange onderhandelingen, bijvoorbeeld tussen sociale partners, of de tussenformatie op het Catshuis. Mogelijk gaat het meer om een uitputtingsslag dan om helder denk- en besliswerk.

Systeem 1, ons intuïtieve brein, is een geweldig systeem. Het is adembenemend snel, het is efficiënt, het is van alle markten thuis, heeft overal een mening over klaar. Zonder dat kunnen we nauwelijks overleven en zeker niet kiezen. Systeem 1 heeft echter wel tekortkomingen die belangrijk zijn als het gaat om kiezen:

- het is heel gevoelig voor suggestie, het legt ook (causale) verbanden waar die niet zijn,
- het houdt van wat het kent, wat je vaker tegenkomt vind je meer waar,
- het versimpelt graag. Als we moeilijke vragen krijgen, vervangt ons Systeem 1 die ongemerkt door een makkelijkere vraag. We bedienen ons van [heuristieken](#), simpele efficiënte oplossingsroutines. Systeem 1 ‘snapt’ bijvoorbeeld niets van kansverdeling en statistiek en vertrouwt veel te veel op associatieve intuïtie en op onze selectieve ervaring en perceptie.

Ons brein maakt zo consequent dezelfde fouten en deze zijn bijna niet af te leren. Dat komt mede doordat onze intuïtieve beslissingen vaak zo waar ‘aanvoelen’. Systeem 2, onze ratio, kan wel wat aan die vertekeningen en

1. Zie “Wat denk je wel. De illusie van het rationele brein.”, februari-artikel in deze serie.

fouten doen, maar is vaak niet alert of druk met iets anders. Willen we niet voortdurend in de valkuilen van het intuïtieve brein stappen, dan moeten we hard werken met onze ratio. We moeten ons af en toe *modelleren* naar de homo economicus om geen foute keuzes te maken.

In het publieke domein gaat het vaak om het nemen van beslissingen in buitengewoon complexe omstandigheden, die ook nog eens variabel zijn. Dat zijn de beslissingen waar je bij uitstek van de ene valkuil naar de andere strompelt. Dat is het terrein waar Systeem 1 zichzelf een glansrol toemeet, de neiging heeft om hoogmoed tot ongekende hoogte te brengen. Terwijl juist hard werken met de ratio, tegen de emotie in, en heel veel deemoed en twijfel op zijn plaats zijn. Deemoed en twijfel doen het echter niet zo lekker in de verkiezingsstrijd. Ook als beleidsmedewerker gaat je carrière er niet van glanzen. Vermijden van deze fouten is altijd moeilijk, maar in het publieke domein extra moeilijk.

In het februarinummer van ons feuilleton hebben we laten zien dat populisme met succes een beroep doet op systeem 1: gevoel, emotie, intuïtie. In het kielzog van populistische partijen haasten gevestigde partijen zich ook die kant op. Rationele bijstelling van intuïtieve keuzes is altijd moeilijk, voor iedereen. Zelfs statistisch geschoolden blijken vatbaar voor de verleiding van de intuïtieve keuze met foute conclusies. Het is dan ook razend moeilijk om in de politieke arena met succes je rationele verstand in te zetten.

In de volgende paragrafen geven we enkele voorbeelden van deze systematische fouten. Voor wie een compact overzicht wil, verwijzen we naar het [artikel van Kahneman en Tverschky](#)², voor een uitgebreid overzicht met toelichting naar het boek van Kahneman.

De intuïtieve voorkeur voor simpel, zwart-wit en helder

Rangschikt u de 3 onderstaande beweringen naar de mate waarin u veronderstelt dat ze juist zijn:

1. Het aantal doden en vermisten door de aardbeving tsunami in Japan is gestegen tot meer dan 20.000

2. De vuurwerkramp vond plaats in Enschede. Bij de ramp vatte een opslagruimte met vuurwerk vlam. Er vielen 24 doden (waaronder vier brandweermannen).

3. De aardbeving in Haïti in 2010 was een majeure aardbeving die zich voordeed op dinsdag 12 januari 2010 om 16:53:09 uur lokale tijd (21:53:09 UTC). De beving met een kracht van 7,0 op de magnitudeschaal van Richter vond plaats 25 kilometer ten zuidwesten van de Haïtiaanse hoofdstad Port-au-Prince. Na enkele dagen was het dodental reeds opgelopen tot 230.000, volgens cijfers van de Haïtiaanse regering. Door het feit dat er lang geen zware aardschok is geweest in de regio, heeft de energie van de beweging van de tektonische platen zich opgestapeld in de Enriquillo-Plantain Garden breuk, een van de breuklijnen tussen de Caribische en de Noord-Amerikaanse plaat.

Welke bewering acht u het meest betrouwbaar, welke zet u op 2 en welke vindt u het minst betrouwbaar?

2. Amos Tversky; Daniel Kahneman: Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases, Science, New Series, Vol. 185, No. 4157. (Sep. 27, 1974), pp. 1124-1131

De kans is groot dat de onderste bewering *niet* aan de top eindigt, en de middelste of de bovenste wel. Terwijl de tweede bewering incorrect is (het waren er drieëntwintig), en de beide andere waar zijn.

Het blijkt, dat we een boodschap eerder geloven, als hij makkelijker leesbaar is³. Makkelijker leesbaar wordt een tekst bijvoorbeeld door grotere letters, gebruik van hoofdletters/vette druk, betere contrastkleuren, glanzend papier, makkelijker taalgebruik, kortere zinnen. Genuanceerdheid vraagt gemiddeld vaak langere zinnen en moeilijker woorden en loopt dus het risico minder “waar” aan te voelen dan simpele zwart-wit boodschappen.

Koppel deze uitkomst aan de meer inhoudelijke benadering die we bespraken in onze februari aflevering (de tips van Luntz en Lakoff) en het recept voor politiek succes is: simpel, helder, zwart-wit (of in andere contrastkleuren) en emotioneel geladen en dat liefst op glanzend papier.

Toegegeven: op het gebied van helder taalgebruik en korte zinnen kan menig publieke instelling nog iets leren, maar soms is nuancering op zijn plaats. De verleiding van alleen maar de korte simpele boodschap is iets waar wij als burger meer op bedacht zouden kunnen zijn. Al te gemakkelijk laten we ons vaak verleiden door simplisme. Vraagstukken als klimaatverandering, geopolitiek, grondstofpolitiek, innovatiebeleid, eurocrisis, bevolkingspolitiek en overheidsfinanciering om maar wat te noemen worden steeds complexer. Nuancering vraagt actieve inzet van ons individuele en collectieve Systeem 2 en dan nog blijft het handelen met enorme onzekerheidsmarges.

En de oorzaak is...

Als uit cijfers blijkt dat bij thuisbevallingen *minder* complicaties optreden en *minder* kinderen sterven, is het dan verstandig om beleid te maken om thuisbevallingen te stimuleren? Als u de neiging hebt om ja te zeggen, bent het slachtoffer van systeem 1. Systeem 1 ziet graag een causaal verband, ook waar dat niet is. Als u even nadenkt, weet u natuurlijk dat vrouwen die in Nederland het ziekenhuis bevallen dat juist doen omdat er complicaties zijn of verwacht worden. Het extra stimuleren van thuisbevallingen zou dus de kans op sterfte juist vergroten.

De rol van gewoonte in onze oordeelsvorming

Er wordt wel gezegd dat ons brein op een spier lijkt: je kunt je brein trainen, maar je kunt een gegeven breinkracht maar één keer uitgeven. Veel keuzes automatiseren we daarom, via systeem 1, dat spaart denkkracht. We kiezen veel op vooroordeel en gewoonte, dat spaart denkkracht die we weer elders kunnen “uitgeven”.

Zo geloven we mensen die er energiek en aantrekkelijker uitzien makkelijker, het zogenaamde halo-effect (stralenkrans effect). Mensen die uiterlijke kenmerken vertonen die bij ons negatieve associaties oproepen hebben last van het horn-effect (duivelseffect) en die geloven we juist weer minder makkelijk. Politierechters in Nederland straffen mensen met een “buitenlands uiterlijk” en verdachten die geen Nederlands spreken zwaarder dan diegenen die

3. Mogelijk speelt ook de defaultvoorkeur nog een rol. Het brein heeft de neiging om de eerste als de beste optie te kiezen.

er Hollands uitzien en wel de taal machtig zijn, zo blijkt uit [onderzoek](#)⁴. Vrouwen hebben juist voordeel van *onbewuste* vooroordelen van de politierechter. Zij worden gemiddeld lichter bestraft dan mannen voor hetzelfde delict en krijgen vaker een voorwaardelijke straf. De onderzoekers menen dat juist bij de politierechter waar in korte tijd veel beslissingen genomen worden de rechter terugvalt *“op eigen ervaringen met daders uit bepaalde sociale groepen en criminele stereotypen.”* En *“dat vrouwen door rechters ingeschat worden als minder gevaarlijk, minder verwijtbaar en meer berouwvol in vergelijking met mannen. Allochtonen of verdachten met een buitenlands uiterlijk zouden vanwege stereotypen juist als gevaarlijker kunnen worden ingeschat door rechters, bijvoorbeeld door hun buitenproportionele deelname aan crimineel gedrag en oververtegenwoordiging in de gevangenispopulatie in vergelijking met Nederlandse daders.”* Mogelijk speelt ook cultuur een rol: wel of niet bekennen, wel of niet berouw tonen, aankijken of niet en andere kleding en houdingsaspecten die de “vooroordelen” in de breinen van de rechters beïnvloeden.

De schrijvers veronderstellen hier *geen* discriminatie in de zin van willens en wetens anders behandelen, maar om onbewuste processen. Stereotyperingen helpen bij het maken van de juiste keuze, maar leiden ook tot vertekeningen. Niemand, zelf professionals als rechters die geoefend zijn in het vellen van zo goed mogelijke oordelen, kan zich onttrekken aan de effecten van framing en priming⁵ en de snelle oordelen van systeem 1. Zo blijken rechters meer op routine te varen en stereotyperingen toe te passen als ze honger hebben, en minder als ze net glucose hebben gekregen.

Weerstand tegen stereotypering bracht ons het integratiebeleid, politiek correcte oogkleppen en het daarop volgend debat. Veronachtzamen van stereotyperingen leidt echter tot discriminatie en sociale uitsluiting. We zullen er bewustzijn op moeten ontwikkelen: we kunnen niet zonder stereotypering, maar we kunnen er ook niet blind op vertrouwen.

Wat je ziet, is wat er is

Een groot deel van de wetenschappelijk inzichten uit breinonderzoek op het gebied van keuze kan worden samengevat met “wat je ziet, is alles wat er is” en een voorkeur voor “nu”. Of zoals de WRR het formuleert:

“de concrete en [zintuiglijk waarneembare realiteit](#) van het hier en nu (het immanente) blijkt een grotere zeggingskracht uit te gaan dan van andere, denkbeeldige werkelijkheden voorbij de horizon van het hier en nu, die we slechts voor ogen kunnen brengen door een beroep te doen op ons voorstellingsvermogen (het transcendente).”⁶

Natuurlijk weten we wel dat bouwen op de uiterwaarden kan leiden tot schade bij overstromingen, maar als dat de afgelopen jaren niet gebeurd is, vertelt ons systeem 1 ons iets anders. Als er een verbod is om lijkkasten met gevallen

4. Hilde Wermink, Jan de Keijser en Pauline Schuyt: “Verschillen in straftoemeting in soortgelijke zaken. Een kwantitatief onderzoek naar de rol van specifieke kenmerken van de dader.” NJB 16-03-2012.

5. *Framing* (zie meer hierover ons februarinummer) is een overtuigingsstechniek, waarbij woorden en beelden zo worden gekozen, dat daarbij impliciet een aantal aspecten van het beschrevene worden uitgelicht. Deze uitgelichte aspecten helpen om een bepaalde lezing van het beschrevene of een mening daarover te propageren. Zowel in de politiek als in de reclame wordt framing bewust (en onbewust) ingezet. *Priming* is een onbewust effect op het brein door stimuli (woorden, beelden, geluiden) al of niet opzettelijk in gezet. (zie meer hierover ons februarinummer)

6. WRR rapport: WRR-Verkenning 22: De menselijke beslisser W.L. Tiemeijer, C.A. Thomas en H.M. Prast (red.)

soldaten te filmen, lijkt het toch alsof het cijfer van het aantal gesneuvelden een stuk minder groot is. Eén ontsnapte TBS-er die de fout in gaat, en de roep om een harder regime en langere straffen zwelt aan. Het gemiddeld lage recidivepercentage van TBS-ers legt weinig gewicht in de schaal. Datgene waaraan we blootgesteld worden, wat we ervaren hebben, wat we voor ons zien, legt intuïtief een groter gewicht in de schaal dan datgene dat we ons moeten voorstellen, waarover we bewust moeten nadenken. Eén incident tijdens een besluitvormingsproces kan de hele besluitvorming extreem beïnvloeden.

Dat maakt het voor politici heel lastig om wijsheid te betrachten en tegelijk de verkiezingen te winnen. Je moet voortdurend inspelen op de actualiteit, en dat moet in pakkende oneliners en soundbites, wil het in de media worden opgepikt (en zonder voldoende media-exposure geen plaats op de kieslijst). Wie te veel een beroep doet op abstracties, op het voorstellingsvermogen van de luisteraar, nuanceringen aanbrengt komt niet aan tafel bij Pauw en Witteman wordt niet gekozen. Natuurlijk is het niet handig van [John Leerdam](#) om in de microfoon te orakelen over niet bestaande bands en verzonnen terroristen, maar vanuit de dynamiek in het systeem is het wel begrijpelijk. Er zit een kleine ontsnappingsroute in door steeds te refereren aan achterliggende waarden: “Ik weet niets van dit specifieke geval, maar ik ben voor.....”.

Schatten en aanvoelen

Tegenover u in de trein zit en man de NRC wetenschapsbijlage te lezen. Welke uitspraak acht u waarschijnlijker; A: hij is gepromoveerd, B: hij is niet afgestudeerd. De kans is groot dat u geneigd bent antwoord A te kiezen, terwijl de kans dat een willekeurige NRC-lezer is gepromoveerd echt een stuk kleiner is dan de kans dat hij niet is afgestudeerd. Onze intuïtieve voorkeur heeft de neiging deze a priori kans te verwaarlozen en onze associatie (NRC, wetenschap, promotie) een te grote waarde toe te kennen. Als we ons systeem 2 niet de opdracht geven om de uitspraken van systeem 1 te checken, vallen we voor de associatie en maken we fouten bij onze keuzes.

Een wijdverbreide fout is bijvoorbeeld dat we geen rekening houden met de regressie naar het gemiddelde. Stel, u bent bestuurder, u wilt de prestaties van scholen inschatten aan de hand van hun gemiddelde CITO-score. De drie scholen die vorig jaar aan de top stonden zijn dit jaar allemaal minder goed uit de bus gekomen. Moet u zich zorgen gaan maken over het dalende niveau van het onderwijs? Op de drie laagst scorende scholen van vorig jaar hebt u stevig beleid gezet. Ze doen het dit jaar dan ook gemiddeld beter. Kunt u tevreden zijn over uw geslaagde interventie?

Het antwoord is in beide gevallen nee. Dit effect was te verwachten op grond van de regressie naar het gemiddelde. Als waarden een spreiding hebben, is het logisch dat een (extreem) hoge score gevolgd wordt door een lagere en een (extreem) lage door een hogere, ze neigen weer naar het gemiddelde. Ons systeem 1 heeft echter de neiging om causale verbanden te veronderstellen en te verwachten dat een extreem hoge uitkomst gevolgd wordt door weer een extreem hoge en omgekeerd een lage door weer een lage. Dit is een fout die bij evaluatie van gegevens heel vaak gemaakt wordt en hele foute theorettes als basis voor beleid kan zorgen en voor chaotische processen.

Afkeer van verlies en gokken

We zijn ook slecht in het schatten van risico's. Systeem 1 heeft de neiging om kleine kansen op verlies niet te wegen met kansverdeling, maar een veel grotere waarde toe te kennen. Zo denken we bijvoorbeeld dat de kans om dood te gaan aan een ongeluk of geweld veel groter is, dan hij werkelijk is. Zelfs in landen waar bijvoorbeeld terroristische aanslagen hun tol eisen, is het aantal verkeersdoden altijd nog vele malen hoger dan het aantal gewelddoden. Inschattingen van doodsoorzaken worden bovenop deze systematische inschattingsfout mede beïnvloed door de mate waarin je er aan wordt blootgesteld. Verkeersdoden zijn geen media-event, dus u wordt er veel minder aan blootgesteld dan aan gewelddoden. Het onveiligheidsgevoel van burgers, hun inschatting van de kans op een onveilig incident, 'klopt' niet met de statistieken. Hoe groter de verwachte veiligheid, hoe groter de afkeer van verlies aan veiligheid en hoe meer mensen er voor over hebben om die onveilige incidenten te voorkomen. We hebben onevenredig grote offers over voor het vermijden van verliezen met een kleine kans. Dat heeft grote voordelen voor verzekeraars die wel varen bij het verzekeren van zulke incidenten, maar betekent ook een dilemma voor politici. Politici moeten rekening houden met de feiten (het is nog nooit zo veilig geweest) en met de beleving van de burger (het wordt steeds onveiliger).

Die afkeer van verlies zorgt er ook voor dat mensen die een verlies dreigen te lijden door een politieke keuze, bereid zijn om onevenredig hard en lang tegen voorgenomen maatregelen te strijden. Mensen hebben een ontzettende afkeer van "inleveren". De tegenstanders van het onder water zetten van de Hedwigepolder zijn bereid om veel meer op het spel te zetten dan de voorstanders.

Omgekeerd zijn we bereid voor kleine kansen op grote winst grotere risico's te nemen dan volgens de kansverdeling gerechtvaardigd is, dat is weer waar loterijen en beurshandelaren van profiteren.

Optimisme, waaghalzerij en halsstarrigheid

Onze vergissingen worden verder vergroot door wat [Kahneman](#) de [planning fallacy](#) en de [optimism bias](#) noemt. We zijn grenzeloos optimistisch, we hebben systematisch de neiging om opbrengsten te overschatten en kosten te onderschatten. We zijn optimistischer over voordelen in de toekomst dan gerechtvaardigd is. Wie ooit wel eens zijn huis verbouwd heeft weet dat hij altijd veel duurder uit is dan bij aanvang van het project de schatting was. Het raadsel van de systematische tegenvallers bij Betuwelijn en metroaanleg worden opeens een stuk "logischer".

We vergelijken onze planning zelden met gegevens van vergelijkbare projecten. Dan zouden we zien dat geen enkel majeur infrastructuurproject bij benadering kost waarvoor het ooit begroot is, of af komt binnen de tijd die er voor staat. Dat is niet alleen de schuld van moedwillige vertekening door inschrijvers op die projecten. Het komt doordat we 'denken' dat ons project, gezien onze inspanningen en onze kwaliteiten, niet lijkt op al die andere vergelijkbare projecten. Ongelukken en tegenvallers overkomen alleen anderen, niet ons.

Als we eenmaal hebben geïnvesteerd in een plan, vinden we het bovendien lastig om op onze schreden terug te keren. We hebben moeite om het verlies te nemen van gemaakte kosten en gedane inspanningen, en geven daarom

vaak irrationeel hoge bedragen uit om een project voort te zetten om ons verlies niet te hoeven nemen (verzonken kosten bias).

Daar komt de bevestigingsbias bij: als we intuïtief een keuze gemaakt hebben, kunnen we eigenlijk alleen nog maar die informatie toelaten die ons eerdere standpunt bevestigt. Als we kritische informatie al toelaten, versterkt hij eigenlijk alleen het reeds gevestigde oordeel. Binnen een groep geldt vaak dat kritiek, of pessimistische informatie wordt ervaren als disloyaliteit. Politici worden dissidenten die “de fractie- of partijdiscipline doorbreken”, ambtenaren worden eigenwijze spelbrekers, burgers zijn gewoon lastig. Wie zijn carrière niet in de waagschaal wil zetten laat het wel uit zijn hoofd om tegen de stroom in te roeien.

Evolutionair gezien is dat vast en zeker een voordeel geweest, anders waren nooit begonnen aan volksverhuizingen, ontdekkingstochten en mammoetjacht (mogelijk ook niet aan kruistochten, veldtochten en andere oorlogsoperaties, maar dit terzijde).

Een realitycheck door een vergelijking met het gemiddelde verloop van soortgelijke projecten zou het realisme van planning en begroting van projecten in het publieke domein enorm kunnen verbeteren. Mogelijk betekent dat ook minder grootse en meeslepende projecten.

Ook hier geldt echter voorzichtigheid en realiteitszin zijn niet direct enorme stemmentrekkers. We zijn gemiddeld met zijn allen niet alleen ziekelijk optimistisch, maar daarbovenop hebben een perverse voorkeur voor leiders die meer dan gemiddeld optimistisch, zelfverzekerd en overmoedig zijn. Door onze bewondering voor deze leiders groeit ook nog eens hun zelfvertrouwen. Datzelfde geldt voor adviseurs. Een giftige spiraal is het resultaat van de manier waarop systeem 1 ons onbewust de wereld laat waarnemen. Als er meer het gevoel van onzekerheid en crisis is, neemt de voorkeur voor optimistische en branieachtige leiders en adviseurs toe. ‘Charisma’, dat nu zo’n grote rol speelt in het leiderschapsvertoog, is mogelijk een bedwelmend brouwsel van zelfoverschatting en waaghalzerij.⁷

Waar of niet? Het is maar wat je gelooft!

Desgevraagd blijken kiezers te denken, dat we 10 tot 18 keer zo veel geld uitgeven aan ontwikkelingssamenwerking als we werkelijk doen. (PVV stemmer overschatten onze ontwikkelingshulputgaven het meest)⁸. Het draagvlak voor bezuinigingen op ontwikkelingshulp neemt daarmee uiteraard toe. Wie eenmaal een verhaal heeft gevormd met systeem 1, laat dat slechts met de grootst mogelijke moeite te ondergraven. Alleen dat wat jouw verhaal steunt, kun je toelaten. Het andere kan je bijna niet binnen laten komen, behalve met grote bewuste inspanningen van systeem 2. Voeg hier het *exposure effect* aan toe. We ‘geloven’ makkelijker waar we meer aan blootgesteld zijn, dan wat minder vaak onder onze aandacht wordt gebracht. Het kan niemand ontgaan zijn dat de stukken over falende of overvloedige ontwikkelingshulp in de media op dit moment dominant zijn.

Emoties spelen bij die inschatting een grotere rol dan de ratio. Feiten lijken in het publieke domein een steeds kleinere rol te spelen, emoties des te meer. In Amerika is de term *fact-free politics* al ingeburgerd. Mogelijk onder

7. Zie onder meer Dan Lavallo's onderzoeken naar strategische beslissingen, bijvoorbeeld Dan Lavallo and Olivier Sibony: The case of behavioural strategy.

8. Bron NRC-next 2012

invloed van het breinwetenschappelijk vertoog wordt het steeds gewoner om je ook te beroepen op emoties als bron van waarheidsvinding: “wetenschap is ook maar een opvatting”. Zo liet de republikeinse presidentskandidaat Rick Santorum, toen hij geconfronteerd werd met de onwaarheid van zijn [bewering](#) onvrijwillige euthanasie op bejaarden in Nederland, weten: “But it is the truth I feel in my heart.” [In Amerika](#) gaat het in de politiek steeds meer over de juiste manipulatie van die “feiten”. Wie de meest overtuigende lobby heeft, wint. De strijd rond de informatie over global warming is daarvoor exemplarisch: niet alleen worden over en weer wetenschappelijke onderzoeken beschimpt, ook onderzoekers worden in diskrediet gebracht.

Achteraf hebben we allemaal gelijk

Wat te doen met al dit feilen van onze breinen die moeten beslissen in een complexe wereld vol onvoorspelbare variabelen? Precies het soort analyses en voorspellingen waarop in het publieke domein beleid gebaseerd wordt, zijn het meest vatbaar voor de illusies van ons systeem I. Het gaat om een omgeving die zich in de meeste gevallen niet goed laat voorspellen. De feedbackloops, zeker op rijksniveau, zijn zo lang (als er al aan beleidsevaluatie gedaan wordt), dat betrouwbare evaluatie-informatie hoegenaamd afwezig is. Tegen de tijd dat blijkt dat er foute keuzes zijn gemaakt, wordt eigenlijk zelden geanalyseerd wat er dan fout ging, maar gaat de aandacht naar wie er iets fout deed en wie er de schuld van kan krijgen. Negatieve feedback leidt tot zoeken naar zondebokken. Bovendien is de vraag of de evaluatie/feedback nog van waarde kan zijn als de omstandigheden inmiddels zijn gewijzigd.

Leren is dan ook lastig voor beleidsontwerpers en beslissers. Uitvoerders hebben vaak kortere feedbackloops, zij ervaren meer aan den lijve dat iets niet werkt. Hun feedback aan beleidseenheden wordt echter vaak gediskwalificeerd als weerstand tegen verandering.

Niet alleen gebrekkige feedbackinformatie en angst voor politieke consequenties zorgen er voor dat evaluaties en leren vastlopen. Ook heeft iedereen de neiging om ongemerkt zijn mening aan te passen aan dat wat er is. Achteraf redenerend is alles makkelijk te voorzien en had iedereen het al voorspeld. Dat is geen lafhartigheid van ontwerpers en beslissers, of gemakkelijke kritiek van burgers, maar een zinsbegoocheling van systeem I. Uit onderzoek blijkt dat mensen werkelijk geloven dat ze voorspeld hebben wat er (achteraf gezien) gebeurde. Achteraf vindt ook iedereen het heel “logisch” dat er gebeurt wat er gebeurt: van tsunami's tot integratiedebat tot economische crisis. Scheidende echtelieden vertellen ook dat ze altijd al lang de nare trekjes van hun partner in de gaten hadden. Hoe ernstiger de gevolgen hoe sterker de bias van de achterafkennis.

Dat betekent dat de burger ook vaak geen enkele waardering heeft voor de goede beslissingen die bestuurders genomen hebben (iedereen kon toch zien dat het nodig was). Ook kennen ze geen coulance voor degene die onder onzekere omstandigheden een minder gelukkige beslissing heeft genomen (iedereen kon toch zien dat het mis moest gaan). Achteraf is iedereen deskundig, vooraf wil geen deskundige gepaste twijfel opbrengen. Adviseurs en beslissers blijken aan totaal geheugenverlies te leiden als het gaat om fouten in hun eigen voorspellingen en beslissingen. Onze neiging om op een eenmaal ingeslagen weg terug te keren, zelfs al wijst alles er op dat het een foute of zelfs desastreuze route is, is minimaal.

En achteraf hebben we allemaal een verhaal

Zodra een keuze, of een mogelijkheid zich voordoet, vinden we daar wat van. Dat wil zeggen: we ontwikkelen onbewust een voorkeur of afkeer. Dat gebeurt met affecten, zeg maar onze emoties. Daarna zoeken we vooral naar bevestiging onze initiële keuze. We hebben vooral oog voor die argumenten en aspecten die onze keuze ondersteunen. Ook als we tegenargumenten horen en overtuigend vinden, worden we gesterkt in onze aanvankelijke oordeel. We gaan zelfs bij het horen van de nadelen, de voordelen nog aantrekkelijker vinden.

Ondertussen *denken* we dat we een geheel rationele en afgewogen keuze maken. Overigens leidt het proces van intuïtief kiezen vaak tot meer tevredenheid achteraf. Wordt ons namelijk gevraagd om achteraf onze keuze te onderbouwen of toe te lichten, dan hebben we daar altijd wel [een verhaal bij](#). Vaak blijkt dan dat we vooral vertellen over die aspecten die we het gemakkelijkste kunnen verbaliseren. De verbale vorm van het besluitvormingsproces sluit gevoelsmatige en minder goed te verbaliseren overwegingen uit, of overschaduwde ze. Bezuinigingen op de kunst zouden daar heel wel onder kunnen lijden. De beeldvorming van uit de staatsruif grazende elitaire hobbyisten en vage activiteiten waar je eigenlijk niks aan hebt maakt mede de sector tot dankbaar slachtoffer voor bezuinigingen.

We maken *een verhaal* over onze keuze. Mensen die de beste moesten kiezen uit vier identieke panty's, bleken naderhand heel stellig over de motieven voor hun keuze: de door hen gekozen panty blonk overduidelijk uit door betere breikwaliteit, stevigheid, fraaiere kleur, etc.

Toch wordt met deze cognitieve illusie in het systeem van beleidsvoorbereiding maar zelden rekening mee gehouden. Sterker nog, naarmate de mogelijkheid van betrouwbare voorspellingen kleiner is, worden de overtuigingen sterker, zo blijkt. Wat voor leiders geldt, geldt ook voor adviseurs. Hoe onzekerder de omstandigheden (dus hoe minder valide de voorspelling) hoe groter de bravoure van de voorspeller. Hoe zelfverzekerder de deskundige hoe groter zijn succes. Ook hier regeert het vooroordeel: aan twijfel en aan nuance heb je niets, vooral niet als het spannend is. Zo komt de cognitieve illusie in het publieke domein tot stand en blijft zij in stand. Dat maakt het systeem van "muddling through" compleet. Politici worden beloond voor doortastende taal en overmoedige plannen, beleidsambtenaren worden beloond voor schijnzekerheid en gestraft voor kritisch denken en twijfelen en burgers weten het altijd beter en hebben het altijd al gezegd. Het lijkt een recept voor frustratie, ambtenarenmoppen, en populisme. Kahneman bepleit in situaties van kiezen onder complexiteit, variatie en onzekerheid om minder te vertrouwen op deskundigen en hun advies en meer op simpele algoritmes (beslisregels). Met andere woorden vertaald naar het publieke domein: minder beleid en meer discretionaire ruimte voor de uitvoering binnen een aantal simpele en heldere regels. Daarmee worden we mogelijk een illusie armer, die van stuurbaarheid en beheersbaarheid, maar winnen we mogelijk aan slagvaardigheid en wendbaarheid. Een idee voor bezuinigingen?

Tot slot nog drie citaten van Kahneman over onze cognitieve illusies:
"Een algemene beperking van de menselijke geest is om eerdere kennis of gewijzigde opvattingen te reconstrueren. De neiging om de geschiedenis van je overtuigingen te herzien in het licht van wat er werkelijk gebeurd is, brengt een duidelijke cognitieve illusie tot stand."

“De kern van die illusie is dat we geloven dat we het verleden begrijpen, wat met zich meebrengt dat de toekomst kenbaar moet zijn, maar in feite begrijpen we het verleden minder goed dan we geloven.”

“De menselijke geest die verhalen opstelt over het verleden is een orgaan van zingeving.”

Wijzer worden door discipline

Er bestaat een diepe kloof tussen onze ratio, systeem 2, bijvoorbeeld als het gaat om kennis van statistiek en onze daadwerkelijke keuzes. Regelmatig is de juiste benadering van een vraagstuk contra-intuïtief. Als we niet heel erg bewust ons systeem 2 inzetten heeft systeem 1 al intuïtief een keuze voor ons gemaakt. Onze intuïtie is bovendien erg koppig en geeft zich niet graag gewonnen. Zelfs als we er in slagen om ons verstand erbij te houden, voelt het ‘verstandige’ advies niet zo goed aan als onze intuïtieve keuze. We lijden voortdurend aan hoogmoed, overmatig zelfvertrouwen, de gedachte “dat we het allemaal echt wel goed in de gaten hebben”. Verstandige besluiten nemen vereist dan ook discipline. Tot slot nog enige tips voor discipline.

De makkelijkste tips gaven we al: Frons, glimlach niet, schud je hoofd en eet druivensuiker. Dat helpt je om systeem 2 te activeren en actief te houden. Verder helpt goed slapen. Houd ook rekening met de beperkte capaciteit van systeem 2, de ratio: Begin daarom de dag met het moeilijkste denkwerk in plaats van met het beantwoorden van de mail of vergaderen.

Toets: systematische controle

Toets bij elk besluit of er sprake is van het soort beslissing waar een systematische fout van systeem 1 een rol kan spelen (bijvoorbeeld: verliesafkeer, onderschatting van de planning, optimisme bias, blootstellingsbias, regressie naar het gemiddelde, ankerheuristiek, verzonken kosten bias, etc.) en controleer en corrigeer de (voorgenomen) beslissing op deze fouten. In een organisatie moet je daarvoor een procedure inrichten, misschien zelfs een organisatorische eenheid om die toets uit te voeren. Wees u bewust dat hoe onzekerder en onvoorspelbaarder de situatie, hoe minder betrouwbaar deskundigheid is, hoe groter de neiging te vertrouwen op deskundigen en vooral zelfverzekerde deskundigen. Beperk in dat soort situaties de hoeveelheid informatie, te veel informatie is hier alleen maar verwarrend en misleidend. Accepteer een grote mate van onzekerheid. Probeer processen zo in te richten dat in elke fase bijgestuurd kan worden aan de hand van de opgedane ervaringen. Wantrouw extreme schattingen. Neem geen genoegen met een advies met maar één scenario of alternatief.

Nederigheid: leer van andermans ervaringen

Vraag op wat vergelijkbare projecten in het buitenland bij andere gemeenten kosten. Als deze ervaringen negatief afwijken van uw inschatting, verwerp uw inschatting. Ga er van uit dat de ze projecten net zo goed geoutilleerd, deskundig begeleid en grondig voorbereid waren als de uwe en desondanks zo veel geld en tijd kostten en leer van hun ervaring.

Tem je optimisme, lok kritiek uit, beloon kritiek en twijfel

Ontwerp worstcase- scenario's (als alles wat er mis kan gaan nou eens mis gaat), en zinkscenario's (als we dit project zouden willen laten mislukken, wat

zouden we dan doen), houd sessies om goede voorstellen af te laten schieten, lok kritiek uit, organiseer weerstand en beloon critici en twijfelaars. Zoek bewust naar argumenten die kunnen aantonen dat u het bij het foute eind heeft, ga in de leer bij uw ergste tegenstanders.

Objectiveer en 'doe de algoritme'

Om stereotypering binnen de perken te houden: objectiveer en maak gebruik van simpele van tevoren vastgestelde beslisregels (algoritmes). Bijvoorbeeld bij sollicitaties, objectiveer zo veel mogelijk uw beslissingscriteria, laat iemand (die niet beslist) de cv's en brieven op die criteria scoren (en namen, geslacht en andere niet relevante gegevens verwijderen). Stel bij het gesprek iedereen dezelfde vragen en laat ook hier weer de antwoorden scoren op tevoren geformuleerde criteria.

Combi kiezen: Nachtje slapen

De Nederlandse onderzoeker [Ab Dijksterhuis](#)⁹ heeft een beslisstrategie ontwikkeld die recht doet aan onze illusie van rationaliteit en aan de wetenschappelijke inzichten over intuïtie. Hij zegt: verdiep je in de feiten rond het vraagstuk, dus zet de boel goed op een rijtje met een beperkt aantal relevante indicatoren en ga er dan een nachtje over slapen, laat het sudderen, en beslis dan. Misschien geen gek advies voor veel besluitvormers.

9. Ab Dijksterhuis: Het slimme onbewuste. Denken met gevoel. Bert Bakker, 2008

Literatuurlijst: Verder lezen over keuzes en het brein

Wie echt alle fouten van ons systeem 1 op een rijtje wil zien als het om kiezen gaat, lees: Daniel Kahneman: *“Thinking fast and slow”*, inmiddels vertaald als *“Ons feilbare denken”* Business Contact, Amsterdam, 2011

Download het korte heldere artikel van Tversky en Kahneman:

<http://www.hss.caltech.edu/~camerer/Ec101/JudgementUncertainty.pdf>

Voor een mooi overzicht van de kronkels in onze beslissingen met speciale aandacht voor het publieke domein: WRR rapport: WRR-Verkenning 22: *De menselijke beslisser* Auteurs: W.L. Tiemeijer, C.A. Thomas en H.M. Prast (red.) ISBN: 978 90 8964 202 8 [Download de complete publicatie als pdf bestand.](#)

Kahneman: http://www.ted.com/talks/daniel_kahneman_the_riddle_of_experience_vs_memory.html (over ons ervarende en ons herinnerende zelf)

Rolf Dobelli publiceert in NRC-next over denkfouten, lees ook zijn pleidooi tegen het lezen van en kijken naar het nieuws: http://dobelli.com/wp-content/uploads/2010/08/Avoid_News_Part1_TEXT.pdf en <http://www.wariscrime.com/2012/03/13/news/news-is-to-the-mind-what-sugar-is-to-the-body/>

Zinsbegoocheling ervaren: <http://www.youtube.com/watch?v=Ahg6qcgoay4>
<http://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>

Meer intuïtief of meer rationeel, test: <http://www.youtube.com/watch?v=kHF0VXPanU8&feature=fvwrel>

Ervaar het Mozesseffect: <http://www.youtube.com/watch?feature=endscreen&NR=1&v=BLZAlp0if3M>

Ervaar het exposure effect:

http://www.psy.lmu.de/allg2/download/audriemmo/ws1011/mere_exposure_effect.pdf

<http://www.youtube.com/watch?v=4gxaJo3U7Oo>