

Essay

Daadwerkelijk gedrag veranderen? Kennis van biases geen ‘nice-to-have’, maar een ‘must-have’

Cornell Vernooij, Maarten Hendriks en Steven ten Have*

Decennia aan wetenschappelijk onderzoek leert ons dat wij in ons denken en handelen sterk beïnvloed worden door *biases*. Toch is hier binnen de praktijk van toezicht vaak beperkt aandacht voor. Een gemiste kans, zeker voor toezichthouders die, intern of extern, publiek of privaat, het verschil willen maken in het nemen van betere besluiten en het daadwerkelijk veranderen van gedrag. Dit essay beargumenteert en illustreert het belang om je bewust te zijn van de invloed van *biases* op het gedrag van mensen en niet in de laatste plaats van jezelf; een *must-have* voor toezichthouders.

Inleiding

In een toezichthoudende rol, of dit nu intern, extern, publiek of privaat is, staat een zorgvuldige belangenafweging centraal. Verschillende incidenten en schandalen (bijv. Wirecard, Madoff en Volkswagen) lieten zien dat het beschikbaar hebben van de juiste informatie *an sich* geen garantie is dat toezichthouders weloverwogen en tijdig tot een oordeel komen. Terwijl de signalen er

wel degelijk waren, intervenueerden toezichthouders niet, te laat of verkeerd. De conclusie dat toezichthouders in hun gedrag en het beïnvloeden van gedrag van anderen, niet louter rationeel en objectief zijn, ligt voor de hand. Decennia aan wetenschappelijk onderzoek leert ons dat er veel meer factoren zijn die ons gedrag beïnvloeden dan waar wij onszelf bewust van zijn.¹ Toch is hier binnen de praktijk van toezicht, zo ervaren wij, vaak beperkt aandacht voor. Een gemiste kans, zeker voor toezichthouders die, intern of extern, publiek of privaat, het verschil willen maken in het nemen van betere besluiten en het daadwerkelijk veranderen van gedrag.

Duizenden wetenschappelijke onderzoeken laten zien dat ons gedrag voor een groot deel wordt beïnvloed door *biases*: systematische cognitieve afwijkingen van de objectieve c.q. rationale realiteit die een grote invloed hebben op ons beoordelingsvermogen en handelen.² Onderzoek uit 2019 onder 800 bestuurders laat zelfs zien dat het begrijpen en verminderen van biases de meest genoemde ambitie was van ‘*high-impact boards*’.³ In de context van toezicht zien wij, zeker ook in Nederland, steeds meer onderzoek naar de invloed van biases. Daarnaast zien wij dat door maatschappelijke druk biases meer op de agenda komen te staan. Dit zien wij bijvoorbeeld terug in het toenemende belang dat wordt gehecht aan het verminderen van *similarity bias* (de neiging om mensen te selecteren die op ons lijken) en het

* Drs. C.M. Vernooij is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Mr. drs. M.D. Hendriks is organisatieadviseur bij TEN HAVE Change Management. Prof. dr. mr. S. ten Have is hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam, en organisatieadviseur en partner bij TEN HAVE Change Management. Daarnaast bekleedt Steven verschillende functies als toezichthouder, onder meer als voorzitter RvC van de Vereniging van Effectenbezitters en vicevoorzitter van de RvT van het St. Antonius Ziekenhuis, en is hij raad bij de Ondernemingskamer. Alle auteurs zijn coauteur van het boek: *Organizational behaviour and change management: The impact of cognitive and social bias*.

- 1 P.M. Bargh Gollwitzer, A. Lee-Chai, K. Barndollar & R. Troetschel, 'The automated will: Unconscious activation and pursuit of behavioral goals', *Journal of Personality and Social Psychology* 2001, nr. 6, p. 1004-1027.
- 2 D. Kahneman, *Thinking, fast and slow*, Farrar, Straus & Giroux Inc. 2011.
- 3 O. Sibony, *You're about to make a terrible mistake! How biases distort decision-making and what you can do to fight them*, Swift Press 2020.

daarmee vergroten van diversiteit binnen organisaties en besluitvormingsgremia. Tegelijkertijd ervaren wij in het werken met en in het adviseren van bestuurders en toezichthouders, dat biases in de praktijk vaak als een lastig, te omvangrijk en gediversifieerd onderwerp ervaren wordt.

Wij zijn ervan overtuigd dat het beter begrijpen van biases door toezichthouders essentieel is om hen in staat te stellen biases van henzelf en van anderen beter te onderscheiden, bespreekbaar te maken en erop in te spelen. Daarmee zou kennis over biases en hoe ermee om te gaan, niet louter een mooie toevoeging aan de kennis van een toezichthouder moeten zijn (*nice-to-have*), maar verplichte kost (*must-have*) voor eenieder die verschil wil maken in het nemen van betere besluiten en het daadwerkelijk veranderen van gedrag. Hierbij is het kennen van de werking van enkele van de belangrijkste biases al een goed begin, maar de echte toegevoegde waarde zit in het doorgronden van de meest voorkomende en wetenschappelijk bewezen biases. Dit betekent dat het een en ander wordt verwacht van een toezichthouder en een enkel gesprek is daarom niet zonder meer voldoende. Wij zien het als de plicht van toezichthouders om zich meer bewust te zijn van de invloed van biases op het denken en gedrag van de mensen binnen en buiten hun organisatie en niet in de laatste plaats van henzelf. Dit zal bijdragen aan effectiever en menselijker toezicht binnen organisaties.

Wat zou je als toezichthouder moeten weten van biases?

Al decennia geleden stelden Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman en Amos Tversky het tot dan toe dominante 'rationelebesluitvormingsmodel' ter discussie. In zijn bestseller *Thinking, fast and slow*⁴ schrijft Kahneman: 'Ik hoop het vocabulaire te verrijken dat mensen gebruiken als ze praten over de oordelen en keuzes van anderen, het nieuwe beleid van het bedrijf of de investeringsbeslissingen van een collega'. En, zoals we tientallen jaren later kunnen concluderen, deden hij en Tversky dat zeker. Zij verrijkten ons vocabulaire met begrippen als groepsdenken, *confirmation bias* en *priming*. Kahneman maakte de vergelijking met een arts die een diagnose stelt: om een goede diagnose te stellen moet een arts zich een grote verzameling van diagnostische termen eigen maken, waarbij elke benaming verband legt tussen het idee van een ziekte met zijn symptomen, mogelijke achtergronden, oorzaken, ontwikkelingen, gevolgen, en ingrepen om die ziekte te genezen of te verlichten. Een van de dingen die een dokter moet leren, is de taal van de geneeskunde. Net zo, stelt Kahneman, zorgt een woordenschat van diagnostische termen omtrent biases voor een dieper begrip van ons denken en gedrag. Wij

voegen hier nog aan toe: een dergelijke woordenschat helpt ons om biases te begrijpen, te gebruiken én te voorkomen. Daarnaast maakt een goed begrip van de invloeden van biases het mogelijk om het menselijk denken en gedrag beter te voorspellen en te beïnvloeden.

Waar begint een zoektocht naar het verrijken van een woordenschat in de eenentwintigste eeuw veelal? Google. En dat is direct ook waar de moeilijkheid begint voor wat betreft biases. Al snel wordt de lezer overladen met lijstjes met meer dan 200(!) biases, waarbij het maar de vraag is waar deze biases precies vandaan komen en hoeveel onderzoek er daadwerkelijk naar is gedaan. Vreemd is het dan ook niet dat een veelgehoorde klacht is dat de kennis over biases simpelweg te omvangrijk en gediversifieerd is. In een poging deze moeilijkheid weg te nemen hebben wij voor ons recent verschenen boek duizenden wetenschappelijke *peer-reviewed* artikelen geanalyseerd, gestructureerd en vervolgens de belangrijkste inzichten vertaald naar praktische relevantie voor organisaties.⁵ Wat blijkt: voor een twintigtal biases is (stevig) wetenschappelijk bewijs te vinden, voor een groot aantal ook helemaal niet en zelfs is voor een aantal tegengesteld bewijs aanwezig. Hieronder beschrijven we een selectie van praktisch relevante biases waarvan wij vinden dat iedere toezichthouder zich daar in ieder geval bewust van zou moeten zijn. Voor elk van deze biases bekijken we welk bewijs we kunnen vinden voor deze bias en of deze wetenschappelijk is 'bewezen' dan wel 'weerlegd'. Voordat wij ingaan op deze biases achten wij het van belang om eerst twee, in onze ogen, grote misverstanden over biases uit de wereld te helpen; misinterpretatie ligt op de loer.

Misverstand #1 'Let's break the bias!'

De meest voorkomende vertalingen van bias in het Nederlands, 'vooringenomenheid' en 'vooordeel', illustreren de negatieve bias tegenover bias. Biases worden over het algemeen gezien als cognitieve fouten of worden beschreven als irrationele, foutieve denkrichtingen bij mensen. Populaire campagnenamen als 'Break the bias' zien en horen we maar al te vaak, aansprekend misschien, maar niet juist. Biases, als biologische of maatschappelijke bundels van kennis en ervaring, zijn een logisch gevolg van de evolutie van ons menselijk brein. Daarom zouden we niet enkel op een negatieve manier naar biases moeten kijken. Het lijkt verstandiger en nuttiger om biases op een genuanceerde, waarderende en evenwichtige manier te benaderen en ze 'voor je te laten werken', in plaats van ze te 'breken'. Conformiteit met een groep is bijvoorbeeld in de basis een goede zaak. Van elkaar leren en op elkaar afstemmen verhogen de efficiëntie en snelheid van een groep en zijn dan ook belang-

4 Kahnemann, D. (2011). *Ons feilbare denken. Thinking, fast and slow*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.

5 C.M. Vernooij, J. Stuijt, M.D. Hendriks, W.D. ten Have & S. ten Have, *Organizational Behaviour and Change Management: The Impact of Cognitive and Social Bias*, Routledge 2022.

rijke elementen voor het functioneren en presteren van een groep. Wanneer een individu echter zijn eigen mening en identiteit verliest binnen een groep en men doorschiet in groepsdenken, wordt het problematisch. Biases zijn mentale snelkoppelingen gevormd door miljoenen jaren van evolutie. Biases hebben een functie en nog steeds kun je ze ook functioneel maken; zie de uitgewerkte biases verderop voor een nadere toelichting hierop.

Misverstand #2 'Biased, ik?'

Er is sprake van een meta-bias die alle biases versterkt, de 'bias-blinde vlek' (*bias blind spot*). Deze blinde vlek zorgt ervoor dat mensen geloven dat ze minder bevooroordeeld zijn in hun oordelen dan anderen. De term, genoemd naar de visuele blinde vlek, werd in 2002 geïntroduceerd door sociaal psycholoog Emily Pronin en haar collega's Daniel Lin en Lee David Ross.⁶ Kahneman stelde: 'We kunnen blind zijn voor het voor de hand liggende en we zijn ook blind voor onze blindheid. Wanneer iemand blind is voor zijn eigen biases, kan men zijn eigen gedrag niet veranderen of beïnvloeden'. Het creëren van bewustzijn van biased gedrag bij jezelf is de eerste stap in het begrijpen en eventueel verminderen van de mogelijke negatieve effecten van biases. Indien toezichthouders hun eigen biases niet onderkennen en herkennen, blijven zij een speelbal van hun eigen irrationele gedachtepatronen, wat leidt tot suboptimale besluitvorming voor de organisatie met alle gevolgen van dien. Het is daarom voor organisaties des te meer van belang dat toezichthouders met elkaar eerst introspectief als individu en als groep hun eigen biases beschouwen.

Nu we deze twee belangrijkste misverstanden hebben weggenomen, kunnen we kijken naar voorbeelden van relevante biases voor toezicht.

#1 Bewezen: Framing effect

Framing houdt in dat de manier waarop informatie wordt gepresenteerd, beïnvloedt hoe mensen aankijken tegen deze informatie. In toezicht is het relevant te beseffen hoe dit wordt ingezet of kan worden ingezet om gewenst gedrag te bekrachtigen of ongewenst gedrag te minimaliseren. Een bekende vorm van framing is het gebruik van *gain-framing* versus *loss-framing*. Waar informatie bij *gain-framing* op een positieve manier gebracht wordt ('er valt voor jou veel winst te behalen'), wordt de nadruk bij *loss-framing* juist gelegd op de negatieve aspecten ('je hebt veel te verliezen', 'er staat veel op het spel'). Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat men-

sen beïnvloedbaar zijn voor het framing-effect, en dat de aspecten die worden uitgelicht (frames) het overtuigendst zijn wanneer ze sterke emoties oproepen en een persoonlijke betekenis voor mensen hebben.⁷ Het gebruik van negatieve frames of *loss-framing* blijkt bovendien effectiever te zijn voor het realiseren van gedragsverandering dan positieve frames of *gain-framing*.

Als je gedrag wilt veranderen is het dus raadzaam om mensen ook te wijzen op de negatieve consequenties wanneer zij hun gedrag niet veranderen. In de context van toezicht is om gedragsverandering te bereiken van belang hoe er gecommuniceerd wordt wat de toezichthouder verwacht en welke potentiële negatieve of positieve consequenties tegenover het naleven van het gedrag staan. Ook in dit geval kan *loss-framing* een uitkomst bieden: het is dus raadzaam om een urgentiegevoel aan te wakkeren en de nadruk te leggen op wat er op het spel staat. Hierbij is echter een waarschuwing gepast: het aanwakkeren van een urgentiebesef is alleen raadzaam wanneer mensen ook daadwerkelijk de perceptie hebben het gevraagde te kunnen uitvoeren. Zorg dus als toezichthouder ervoor dat de ontvanger van de boodschap zich geëquipeerd (tijd, middelen en competenties) voelt om te doen wat je als toezichthouder vraagt; biedt hulp aan, zorg dat diegene in staat is om te doen wat je vraagt.

Als toezichthouder is het daarnaast van belang je te realiseren in welk frame de informatie die je tot je krijgt geplaatst wordt. Een voorbeeld van positieve framing is de recente publicatie van de kwartaalcijfers van Shell, waarbij CEO Wael Sawan stelde dat Shell een echte draai maakt richting investeringen in de energietransitie: 'Op dit moment bedragen die meer dan een derde van onze totale investeringen'. Shell schaarde naast uitgaven aan *low carbon energy* echter ook *non-energy* producten onder *Energy Transition*. Dit betekent dat marketinguitgaven, verkoop van smeermiddelen en producten verkocht in Shell-tankstations allemaal onder deze 30% vallen.⁸ Voor toezichthouders is het zaak dat zij zich bewust zijn van dergelijke frames en zich er niet door laten leiden, maar voortdurend kritisch naar de inhoudelijke informatie te kijken. Enkel dan kunnen toezichthouders hun toezichttaak naar behoren vervullen.

#2 Weerlegd: Risk-compensation bias

Een bias die met name in het begin van de COVID-periode veel tot uiting kwam, is de *risk compensation bias*, ofwel de bias die veronderstelt dat mensen de neiging hebben om – indien er beschermende (veiligheids)maatregelen worden genomen – zich roekelozer te ge-

6 E. Pronin, D.Y. Lin & L. Ross, 'The bias blind spot: perceptions of bias in self versus others', *Personality and Social Psychology Bulletin* 2002, nr. 3, p. 369-381.

7 R.L. Nabi, N. Walter, N. Oshidary, C.G. Endacott, J. Love-Nichols, Z.J. Lew & A. Aune, 'Can emotions capture the elusive gain-loss framing effect? A meta-analysis', *Communication Research* 2020, nr. 8, p. 1107-1130.

8 M. Bouman & A. Dijkman, 'Het rolletje drop van Shell', *Het Financieel Dagblad* 6 februari 2023.

dragen door een gevoel van veiligheid. Op basis van deze bias werd in het politieke debat aangenomen dat mensen de anderhalvemetermaatregel niet meer zouden respecteren wanneer zij een mondkapje dragen. De wetenschap ondersteunt deze bias echter niet. Onderzoeken laten nagenoeg geen, of omgekeerde effecten zien voor mogelijk risicocompenserend gedrag.⁹ Wij zien in de praktijk helaas nog te vaak dat bestuurders of toezichthouders de risk compensation bias gebruiken als argument tegen het instellen van bepaalde veiligheidsmaatregelen. Het is daarom voor toezichthouders essentieel om hun kennis in het algemeen – en zeker ook over biases – te baseren op de laatste wetenschappelijke kennis. We willen door het delen van de kennis over deze biases verhoeden dat voorkombare onjuiste beslissingen worden genomen omdat bestuurders en toezichthouders schermen met foutieve argumenten omtrent de werking van deze bias.

#3 Bewezen: de egocentric bias en het overconfidence effect

De *egocentric bias* is de neiging te veel op het eigen perspectief te leunen.¹⁰ Het *overconfidence effect* (of *overconfidence bias*) ligt in het verlengde daarvan en betreft de neiging tot zelfoverschatting met betrekking tot de juistheid van eigen oordelen of eigen capaciteiten van zowel het individu als de organisatie. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat mensen geneigd zijn te veel op hun eigen perspectief te vertrouwen en om overdreven zelfverzekerde oordelen te vellen over zichzelf en de sociale groep waartoe ze behoren.¹¹ In de context van toezicht laat recent onderzoek zien dat toezichthouders inderdaad hun eigen rationaliteit en objectiviteit overschatten en te zelfverzekerd zijn over de kwaliteit van hun oordeel.¹² Zelfverzekerdheid is niet per definitie een slechte zaak, maar een te groot vertrouwen in eigen competenties moedigt mensen aan tot risicovol gedrag en gebrek aan openheid voor weerleggende informatie. Toezichthouders dienen een accurate en reële inschatting te kunnen maken van de risico's die gepaard gaan met het gevoerde beleid. Het is onwenselijk voor de organisatie als risico's te veel gebagatelliseerd worden

door toedoen van het *overconfidence effect*. Het is aan de toezichthouders om met elkaar een volledig en kloppend beeld van omstandigheden en risico's te vormen. Wij willen alle toezichthouders adviseren om feiten en situaties vanuit verschillende perspectieven te bekijken, te werken met verschillende hypothesen, zich in te leven in andere rollen en daarover met elkaar in gesprek te gaan. Daarnaast kan het inroepen van externe expertise helpen om nieuwe perspectieven toe te voegen aan de discussie en daarmee tot betere besluitvorming te komen.

Conclusie

Bovenstaande duiding van de biases *framing effect*, *risk compensation*, *egocentric bias* en *overconfidence effect* laat de relevantie zien voor toezicht. Het beter begrijpen van biases door toezichthouders is cruciaal om hen in staat te stellen biases van henzelf en van anderen beter te herkennen en ermee om te gaan. Het vormt een illustratie van kennis waarvan wij vinden dat iedere toezichthouder zich ervan bewust zou moeten zijn. Wij doen hierbij een oproep aan toezichthouders om zich te verdiepen in biases om de eigen *bias blind spot* te verminderen en bij te dragen aan de verdere professionalisering van het vakgebied. Dit vraagt echter wel wat van toezichthouders. Vanzelfsprekend is het geen makkelijke taak om dit in het beperkte tijdsbestek van reeds drukke toezichthouders in te passen. Desondanks zijn wij ervan overtuigd dat er zeker momenten te vinden zijn waarin reflectie kan worden ingebed. Wij besluiten: verdiep je in de invloed van biases op het gedrag van mensen en niet in de laatste plaats van jezelf; een *must-have* voor iedere toezichthouder.¹³

- 9 Y. Yan, J. Bayham, A. Richter & E.P. Fenichel, 'Risk compensation and face mask mandates during the COVID-19 pandemic', *Scientific Reports* 2021, nr. 1, p. 1-11; M. Esmailikia, I. Radun, R. Grzebieta & J. Olivier, 'Bicycle helmets and risky behavior: A systematic review', *Transportation research part F: traffic psychology and behavior* 2019, p. 299-310; A. Hoyer, 'Recommend or mandate? A systematic review and meta-analysis of the effects of mandatory bicycle helmet legislation', *Accident Analysis & Prevention* 2018, p. 239-249.
- 10 B.G. Farrar & L. Ostojic, 'Does social distance modulate adults' egocentric biases when reasoning about false beliefs?', *PLOS ONE* 2018, nr. 6, e0198616, p. 1-17.
- 11 P. Brookins, A. Lucas & D. Ryvkin, 'Reducing within-group overconfidence through group identity and between-group confidence judgments', *Journal of Economic Psychology* 2014, p. 1-12.
- 12 T. Coffeng, *Bias in supervision. A social psychological perspective on regulatory decision-making* (diss. Utrecht), 2022.

13 Voor een overzicht van literatuur over biases, zie Vernooij e.a. 2022.