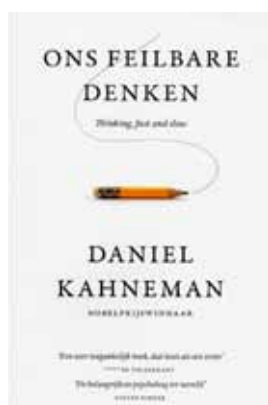


Boeken

Als grondlegger van de gedragseconomieën Nobel-prijswinnaar heeft Daniel Kahneman nauwelijks introductie. In zijn meest recente boek “Ons feilbare denken” schetst hij een beeld van de werking van ons denken, gebaseerd op recente ontwikkelingen in de cognitieve en sociale psychologie. Hij beschrijft het menselijk denken aan de hand van twee fictieve systemen. Systeem I werkt automatisch, snel, en vereist nauwelijks inspanning. Systeem II werkt traag, vereist mentale inspanning, en wordt gebruikt wanneer bewuste aandacht nodig is, zoals voor het oplossen van een lastige rekensom. Systeem I is verantwoordelijk voor waarneming en onze eerste ingevingen. Systeem II kunnen we zien als onze rationele bewustzijn.

Het grootste deel van het boek is gewijd aan een beschrijving van de systematische fouten in ons denken. Het boek leest dan ook als één grote kritiek op het model van de homo economicus. Veel systematische fouten vinden hun oorsprong in de specifieke werking van systeem I. Een belangrijke karakteristiek van systeem I is dat het automatisch een causale interpretatie van de werkelijkheid biedt. Systeem I zal altijd een zo samenhangend mogelijk verhaal van de beschikbare indrukken proberen te creëren. Informatie die niet direct voorhanden is, zoals de hoeveelheid en kwaliteit van de gegevens waarop het verhaal gebaseerd is, wordt daarbij genegeerd. Zo heeft u zich vast nog niet afgevraagd of uw recensent eigenlijk wel objectief is. Systeem II kan zich dat wel afvragen, maar is niet altijd even alert om de beperkingen van systeem I op te vangen.

Een van de implicaties van de werking van systeem I is dat we het moeilijk vinden de rol van het toeval te erkennen. Automatisch gaan we op zoek naar oorzaken, terwijl er vaak helemaal geen oorzaak is. Als een spits een aantal grote kansen mist, denken we bijvoorbeeld dat hij de druk niet aankan, terwijl zijn tegenvallende prestatie ook gewoon pech kan zijn. Een andere systematische fout is dat we, om met een samenhangend verhaal te komen, geneigd zijn nieuwe informatie te interpreteren in het licht van de eerste indruk. Omdat systeem I alleen de informatie gebruikt die direct voorhanden is, negeren we vaak statistische informatie, en zijn we gevoelig voor de formulering van een beslisprobleem. Daarnaast trekken we vaak te snelle conclusies op grond van wat we weten. Neem de volgende uitspraak: “Zal Imogen een goede leider zijn? Ze is slim en



Auteur **Daniel Kahneman**

Titel **Ons feilbare denken**

Uitgever **Business Contact**

ARJAN NON

Postdoctoraal onderzoeker bij
het *Researchcentrum voor Onderwijs*
en *Arbeidsmarkt (ROA)*

sterk...” Automatisch zijn we geneigd deze uitspraak te bevestigen, maar we negeren wat we niet over deze persoon weten: naast slim en sterk kan ze ook corrupt en wreed zijn.

Met dergelijke rake voorbeelden weet Kahneman zijn punt steeds treffend te maken. Vaak doen de vele intrigerende experimenten je verstand staan. Zo had u vast niet gedacht dat de overtuigingskracht van deze recensie mede afhangt van de helderheid van het lettertype. Het boek weet dan ook van begin tot eind te boeien, ook wanneer de inmiddels bekende prospecttheorie nog eens uiteen wordt gezet. Kahneman geeft vele maatschappelijk relevante toepassingen van de beschreven inzichten, en praktische tips om bepaalde valkuilen te vermijden.

Toch zijn er ook kritische kanttekeningen te maken. Zo maakt Kahneman het de lezer bepaald niet gemakkelijk om de grote lijn vast te houden.

Voor een deel is dit te wijten aan de enorme hoeveelheid beschreven experimenten, waardoor de grote lijn ondersneeuwt. Maar het ontbreekt ook simpelweg aan een heldere structuur, waardoor de verbanden tussen de verschillende hoofdstukken onduidelijk zijn. Hierdoor begint het de lezer al snel te duizelen en blijven de experimenten op zichzelf staan als illustratie van een of ander exotisch fenomeen. Wellicht heeft Kahneman iets te veel vertrouwen in het vermogen van systeem I om samenhang te creëren.

Ook gaat hij hier en daar nogal kort door de bocht. Zo schrijft hij de mensheid een algemene optimistische neiging toe. Op de werkvloer is er echter vaak een grote weerstand tegen veranderingen, dus dat optimisme wordt beslist niet door iedereen gedeeld. En hoewel toeval inderdaad een grotere rol speelt in het leven dan we vaak denken, kunnen we achteraf vaak wel op factoren wijzen die de uitkomst beïnvloeden hebben. Deze puntjes van kritiek nemen echter niet weg dat het boek als geheel zeer overtuigend is, het biedt immers een weerslag van decennia psychologisch onderzoek.

De implicaties voor beleidsmakers zijn talrijk. Ik ben ervan overtuigd dat wanneer bestuurlijk Nederland de moeite neemt om kennis te nemen van dit boek, en deze kennis ook toepast, het aantal mislukte projecten en financiële fiasco's aanzienlijk af zal nemen. Helaas is het uiterst twijfelachtig of we in staat zijn de verworven inzichten effectief toe te passen. Kahneman is er zelf in ieder geval niet erg optimistisch over. De tijd zal het leren.

SINDE 1916