

Systeem 1, 2

Primen

De affaire-Stapel heeft me *geprimed* om alles wat met psychologisch onderzoek te maken heeft, met scepsis te bezien. Dat realiseerde ik me toen ik *Thinking, fast and slow* las, van Daniel Kahneman *). Het werkte ongeveer zo: psychologisch onderzoek – Diederik Stapel – bedrog – ja ja, het zal wel...

Nu is een gezonde dosis scepsis wel gepast om wetenschappelijke resultaten mee tegemoet te treden, maar het moet niet ontaarden in cynisme. Gelukkig was een andere *primer* sterker. Voor het centrale thema van zijn boek: oordeels- en besluitvorming, heeft Kahneman immers een Nobelprijs gekregen. Nobelprijs – zeer prestigieus – comité – gewogen en zwaar genoeg bevonden – zit dus wel goed. **)

Halo-effect

Bovendien had ik te maken met het halo-effect van de Nobelprijswinnaar, waardoor ik geneigd was om de woorden van Kahneman nét iets serieuzer te nemen dan wanneer hij die prijs niet had gewonnen. Dat hij me op de achterflap aankijkt als een vriendelijk lachende oudere heer versterkt dat effect – nee, die heeft beslist geen bedrog in de zin.

Thinking, fast and slow is een ware *Fundgrube* van onderzoek naar oordeels- en besluitvorming. Het gaat over priming en het halo-effect, dat we risico's

mijden als we kunnen winnen en risico's nemen als we iets te verliezen hebben, dat we sterker geneigd zijn een probleem te bekijken in het frame waarin het aan ons wordt gepresenteerd dan het te toetsen aan de werkelijkheid, dat we geneigd zijn te vergeten hoe we tegen iets aankeken als we er een nieuwe kijk op hebben ontwikkeld. Etcetera.

Erg leuk, en buitengewoon herkenbaar voor wie zich in zijn vrije tijd of beroepsmatig bezighoudt met het totstandbrengen van besluiten.

Win-win

Zo is bijvoorbeeld goed onderzocht dat we sterker gedreven zijn verliezen te vermijden, dan winst te behalen. Kahneman schrijft in dat verband: "Negotiations over a shrinking pie are especially difficult, because they require an allocation of losses. People tend to be much more easygoing when they bargain over an expanding pie." Geen wonder dat de win-winbenadering, publieke beleidsbemiddeling, de brede-belangen-benadering, de Mutual Gains Approach, het strategisch omgevingsmanagement zo populair zijn. Winst is zoveel makkelijker te verdelen dan pijn, dat we daarvoor kennelijk bereid zijn te geloven in het sprookje dat sommige rekeningen niet betaald hoeven te worden.

Systeem 1, 2

Kahneman laat zijn inzichten in oordeels- en besluitvorming door een paar concepten samenhangen. Zo onderscheidt hij in mentale processen twee systemen. Systeem 1 werkt automatisch, snel, intuïtief, onbewust. Systeem 2 behelst mentale activiteiten die aandacht, keuze, concentratie en

welbewuste tussenkomsten vergen. We laten ons meestal leiden door systeem 1; doorgaans gaat dat goed, soms fout. We mobiliseren systeem 2 als systeem 1 het niet afkan – maar systeem 1 is niet makkelijk te corrigeren en systeem 2 is lui.

In de praktijk komen we veel mensen tegen die niet of op z'n best half voorbereid deelnemen of, erger nog, leidinggeven aan de belangrijkste bijeenkomsten. Ze vertrouwen op systeem 1 maar staan niet paraat om systeem 2 te hulp te roepen. Erg jammer, want een aandachtig voorbereide bijeenkomst levert betere besluiten op. Dat systeem 2 lui is, en systeem 1 moeilijk te corrigeren, is een verklaring maar geen excuus. Kahneman's vaststelling van "absence of systematic training for the essential skill of conducting efficient meetings" is jammer genoeg heel herkenbaar.

*) Kahneman, Daniel: *Thinking, fast and slow*. Allen Lane 2011, ISBN 9781846140556

***) Maar ook Kahnemann maakt zich zorgen over het sociaal-psychologisch onderzoek naar *priming*. Zie het wetenschapskatern van de Volkskrant van 13 oktober 2012, p. 2 en 3

(101612)