AUDIT
MAGAZINE

ARTIKELEN | 17 DECEMBER 2020

IRRATIONALITEIT VAN MENSEN EN ORGANISATIES

Auteur: Bas de Jong MSc RA
Beeld: Marco de Swart - Pille-Riin Priske
Leestijd: 8 min



In hartje Rotterdam sprak *Audit Magazine* met Theo Kocken, oprichter van de Cardano Group en hoogleraar risicomanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam, over de irrationaliteit van mensen, organisaties en auditors.

We weten vanuit gedragswetenschappen (Kahneman, Ariely) dat de mens voorspelbaar irrationeel is. Kunt u een voorbeeld geven?

“We hebben ons ontwikkeld met allerlei heuristieken, shortcuts om snel te beslissen, en die zijn vaak heel goed. Je moet niet altijd denken: ik moet meer informatie hebben. Alleen op het gebied van getallen, kansen en lange horizonnen laten onze heuristieken ons soms in de steek omdat ons brein daar niet voor gemaakt is. Kahneman zegt dan: ‘De mens is irrationeel’, Gigerenzer zegt: ‘We zijn ecologisch rationeel en moeten de-biassen bij zaken die niet in onze ecologische context passen’. Onze ecologische natuur is ‘overconfident’ te zijn. Vanuit de tijd dat we nog jagers waren, moest je als individu best wel wat risico’s nemen om als groep een dier te vangen. Wat, als je er over nadenkt best gevaarlijk is. Het is wel effectief geweest en heeft ertoe geleid dat we hebben overleefd. Als wij nu overconfident zijn, zorgt dat ervoor dat we veel risico nemen en dat we – met name in abstracte zaken als financiële markten – veel zaken niet meer zien en niet

© AuditMagazine.nl

meer meenemen in onze beslissingen."

Hoe uit zich dat?

"Een voorbeeld van het niet meenemen van informatie in besluitvorming uit zich bij groepsprocessen. Groepsprocessen kunnen heel goed zijn, vooral wanneer je mensen veel vrijheid en ruimte geeft om input te geven. Maar als je mensen gaat sturen dan zijn groepsprocessen heel slecht, omdat je dan vaak een dominante leider krijgt en vernauwende denkbeelden. Onderzoek heeft aangetoond dat een dominant persoon wordt gevolgd, ondanks dat men weet dat hij geen gelijk heeft. En dat gaat zelfs zover dat men er ook in gaat geloven. Als je groepsprocessen verkeerd opzet, krijg je snel dominantie en een beeld dat veel brede informatie weglaat. Het goed opzetten van een groepsproces is belangrijk en dat gaat vaak fout in bedrijven. Ze kiezen onbewust informatie die bij het thema past en bij wat ze willen horen (confirmation bias), ze laten dominante personen als eerste aan het woord, en er is geen tegenhanger die dezelfde status heeft qua autoriteit waardoor mensen vrijer denken in hun eigen mening. Dit moet je allemaal organiseren om een goed beslissingsproces in een groep krijgen."

Hoe doe je dat dan?

"Je zou als auditor moeten kijken naar hoe een beslissing tot stand is gekomen. Hoe is de informatie tot stand gekomen? Is er sprake van availability bias waarbij alleen informatie die (wederom onbewust, geen luiheid) makkelijk voor handen is wordt meegenomen, en is er ook naar andere informatie gezocht? Is er bewust een 'opposing view' gevormd door een advocaat van de duivel of via pre mortems, waarbij mensen gedwongen worden zich voor te stellen dat plannen helemaal niet gehaald gaan worden en waarom niet? Als je daar als auditor naar gaat kijken is het een ander soort auditproces dan wanneer je alleen kijkt naar of het besluit voldoet aan de regels. Dat is eigenlijk niet meer van deze tijd. Verkeerde beslissingen nemen kan altijd, maar als je het hiervoor genoemde beslissingsproces uitgevoerd hebt, dan heb je in ieder geval een robuust proces doorlopen met meer inbreng van relevante kennis. Langdurige studies van onder andere Philip Tetlock hebben aangetoond dat dit tot betere beslissingen leidt."

Men denkt vrijer denkt wanneer er twee gelijkwaardige autoriteiten in de groep zijn, zegt u. Moet er diversiteit in auditteams zijn?

"Jazeker. Diversiteit aanbrengen is goed. Diversiteit zit vooral in de manier van denken. Gender, leeftijd of ras is relevant, maar veel minder van belang als deze mensen allemaal uit dezelfde school komen, dezelfde informatie zoeken of dezelfde 'beliefs' hebben. Dan heb je geen echte diversiteit. Een psycholoog denkt heel anders dan een econoom, natuurkundige of een historicus. Diversiteit is een van de meest krachtige tools die je kunt gebruiken om te de-biasen en van de verkeerde heuristieken af te komen."



“De coronacrisis kan ons veel leren, maar of we dat ook gaan doen is zeer de vraag”

Verkeerde heuristieken?

“Alles wat je doet is op basis van heuristieken, behalve wanneer je 2 + 2 optelt. Als je vroeger een leeuw op je af zag komen en die bleef op je afkomen, dan maakte je dat je wegkwam. Lineair en trendfollowing denken is dan veilig. Dan redeneer je niet dat die leeuw waarschijnlijk wel zal afbuigen. Een lijn doortrekken is dus heel logisch, maar niet wanneer het gaat over financiële markten. Als markten omhoog gaan trekken mensen niet alleen de lijn door, maar krijgen ze ook een goed gevoel door de positieve rendementen waardoor ze de risico’s minder gaan zien. De ‘affect heuristiek’ heet dat. Dat is waar het van het concrete naar het abstracte gaat. Dat wij extrapoleren is heel logisch, maar niet met een grafiek over de aandelenmarkt. De grafieken van snijdende lijntjes die in de economie onderwezen worden, hebben niets met de werkelijkheid te maken. Zeker niet wanneer het gaat over financiële assets zoals huizen of beleggingen. Het beeld van de rationele mens dat stijgende prijzen resulteren in een lagere vraag, klopt niet. De stijgende huizenprijzen zet mensen aan het denken om toch ook maar een huis te kopen. Dat heeft met hebzucht en met angst om de boot te missen te maken. Dat zorgt voor een opwaartse vraag en een nog grotere stijging van de huizenprijs. Een hogere prijs die tot een grotere vraag leidt, het gebeurt regelmatig. Alleen heb ik dat (op ‘snobbisme’ na) in nog geen enkel klassiek economieboek teruggezien. Wij nemen veel beslissingen op basis van emotie, dat is niet verwerkt in de economische modellen.”

Spelen bedrijven goed in op de irrationaliteit van de mens?

“Marketingafdelingen van bedrijven spelen hier goed op in. Zij weten goed gebruik te maken van emoties door middel van ‘inferior choices’, het toevoegen van minderwaardige opties zodat de alternatieven er extra goed uitzien. Ook spelen ze in op ‘loss aversion’, bijvoorbeeld met de mededeling: ‘nog één kamer vrij’, als je online op zoek bent naar een hotelkamer. Of de Postcodeloterij... Bestuurders van bedrijven trappen ook in dezelfde valkuilen . Uit onderzoek blijkt dat zeven van de tien overnames mislukken vanuit de overnemende kant. Dat komt omdat men vanuit emotie handelt, afhaken als verlies voelt, ze kunnen niet meer terug, hebben geen reflectie meer en bouwen ook geen momenten van reflectie in. Men leert ook niet van fouten, dit komt door de attributie bias. In de wereld van beleggen zie je bijvoorbeeld dat volgens de beleggers winsten zijn veroorzaakt door eigen verdiensten en verliezen komen door pech. Men reflecteert daardoor niet.”

Kunnen wij als auditors kunnen bijdragen aan die reflectie?

“Ja, vanuit de gedachte dat internal auditors gericht zijn op het bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie. Bijvoorbeeld door een pre mortem te organiseren bij grote beslissingen, zoals een aanstaande overname. Daar kun je iedereen afzonderlijk laten opschrijven waarom we over drie jaar failliet zijn door deze beslissing. Ze moeten in het extreme advocaat van de duivel spelen. Niet door een paar negatieve dingen te zeggen, maar door een hele spiraal aan incidenten te bedenken die de boel kapot maken. Zo’n pre mortem betekent dan niet dat een geplande overname niet door moet gaan, maar je kunt wel veel problemen van tevoren in kaart brengen en daarop voorsorteren en risico’s mitigeren. Dit scenariodenken is eigenlijk een alternatieve manier om een risk assessment uit te voeren.”

“Onderzoek heeft aangetoond dat een dominant persoon wordt gevolgd, ondanks dat men weet dat hij ongelijk heeft. Dat gaat zover dat men er ook in gaat geloven”

Heb je speciale vaardigheden of kennis nodig om irrationeel gedrag te herkennen?

“Je moet er voor openstaan en begrijpen wat de valkuilen zijn. Als je er niet voor openstaat en het allemaal maar soft vindt, dan ben je op voorhand kansloos. En als je er wel voor openstaat, dan moet je proberen het te organiseren of mensen aannemen die het voor je organiseren. De ING heeft een behavioral risk manager en De Nederlandsche Bank heeft medewerkers die naar gedrag kijken van het bestuur. Zij brengen in kaart hoe informatie is verzameld, hoe die wordt ingebracht en besproken. Kortom, hoe men tot oordeelsvorming komt en of de uiteindelijke besluiten in lijn zijn met de oordeelsvorming. Het kan heel goed dat de beslissing uiteindelijk wordt doorgedrukt en niet aansluit bij de discussie die heeft plaatsgevonden. Je houdt dan eigenlijk jezelf voor de gek. Het kan zijn dat iemand een verborgen agenda heeft, maar meestal is het je eigen valkuil. Een auditor kan er dan bijvoorbeeld op wijzen dat de manier waarop beslissingen worden genomen inconsistent is en dat deze door iemand (of een groepsproces) wordt gedomineerd.”

De wereld is in de greep van corona. Is corona een zwarte zwaan?[1]

“Corona is verre van een zwarte zwaan. Niet dat de exacte ontwikkelingen wereldwijd voorspeld hadden kunnen worden, maar we waren al lang gewaarschuwd om na te denken over de gevolgen van een pandemie. Er zijn diverse pandemieën geweest de laatste honderd jaar, en deze is zeker niet de meest dodelijke. Lees bijvoorbeeld de studie van De Nederlandsche Bank uit 2006 over pandemieën. Het probleem met iedere crisis is dat mensen zich verschuilen achter ‘wat een pech is dit’ en ‘zo onverwacht’. Zoals 2008 een lichte versie van 1929 was en vele latere schuldcrisissen, zo is deze crisis een meer verspreide versie van de SARS-crisis in 2003. Aangezien SARS met name Azië raakte, zijn veel landen in Azië alerter in het aanpakken. Verre van een zwarte zwaan dus. Ik zeg niet dat het makkelijk is hiermee om te gaan, maar we waren wel slecht voorbereid.”

Wat kunnen we leren van corona?

“De coronacrisis kan ons veel leren, maar of we dat ook gaan doen is zeer de vraag. Het kan ons leren dat we ons risicomanagement inrichten op verwacht gemiddelde ellende, niet op de pieken waar het echt om gaat. En dat maakt ons kwetsbaar. Het is onder ‘gemiddelde omstandigheden’ niet ‘efficiënt’ om buffers te hebben. Buffers zijn een vorm van redundantie. Buffers zoals extra IC-capaciteit, extra mondkapjes, extra longmachines, zijn in veel landen niet aanwezig. Maar als het echt fout gaat, ook met griepepidemieën, is deze extra capaciteit nuttig en veel goedkoper dan de boel op het moment dat het echt fout gaat langzaam te moeten opbouwen.
Daarnaast kan het ons leren dat door gedrag van mensen, politici en virussen feedback loops ontstaan. Een hele vervelende en te voorkomen feedback loop is een president die een producent van beademingsmachines wil dwingen die machines niet uit de VS te exporteren naar landen die dit nodig hebben. Dat leidt tot andere landen die niet willen leveren aan VS-fabrikanten zolang ze zelf niet alles kunnen overzien. Door deze actie zijn er niet meer, maar minder machines beschikbaar wereldwijd. De vertraging van leveranties leidt tot meer doden en dat weer tot meer

isolationisme. Internationale coördinatie is iets wat veel beter kan."

Is corona een wake-upcall?

"Nee ik denk niet dat dit een wake-upcall is die ons risk-managementdenken sterk gaat verbeteren. Risk management is nog steeds zeer reactief, paniekgedreven, en niet vanuit het denken in systemen die tot niet-lineaire (chaotische) effecten kunnen leiden en hoe we daarmee om moeten gaan. In plaats van na te denken over of we flexibel genoeg zijn, we genoeg redundantie hebben, we mogelijke situaties doorleefd hebben, blijven we gericht op statisch evenwichtsdenken en regelgedreven. Hierbij vragen we ons af hoe we de wereld zo efficiënt mogelijk kunnen inrichten en ontwerpen we complianceregels die de meest recente fouten proberen te voorkomen. We moeten van een top-down regelgerichte aanpak naar het ontwerpen van zelfsturende nadenkende (biasreducerende) organisaties die snel zelf kunnen schakelen. Ik denk niet dat corona extreem veel gaat veranderen, maar vast wel een beetje."

Noot

1. Met zwarte zwaan wordt in de economische wetenschap een onverwachte gebeurtenis aangeduid, een gebeurtenis die niemand van tevoren heeft zien aankomen of voorspeld.

Over
Theo Kocken is oprichter van de Cardano Group, risico- en pensioenspecialisten, en hoogleraar risicomanagement aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Tags: Gedrag

Bron url: https://auditmagazine.nl/artikelen/irrationaliteit-van-mensen-en-organisaties/