

ARTIKELN | 17 APRIL 2023

# HET GEVAAR EN DE KRACHT VAN FRAMING

**Auteur:** Dr. Nick Benschop – Prof.dr. Arno Nuijten RE CIA

**Beeld:** Khaled Reese - magda Ehers - Jeremy Thomas - Manu Schwende

**Leestijd:** 9 min



**Kleine verschillen in 'hoe' dingen worden gezegd, kunnen grote effecten hebben op onze beslissingen. In communicatieliteratuur wordt bijvoorbeeld gesproken over 'framing'. In deze bijdrage beschrijven we hoe framing een rol speelt in de praktijk van de internal auditor en belichten we het gevaar én de kracht van framing voor en door de internal auditor.**

Objectiviteit is van groot belang voor de auditor. Maar niet alles en iedereen is objectief en dus krijgt de auditor in de praktijk ook te maken met subjectiviteit. Soms kunnen ogenschijnlijk kleine verschillen grote gevolgen hebben. Dit zien we bijvoorbeeld terug in de effectiviteit van de risicoboodschap van de auditor. Waar rapportages soms als erg waardevol worden ervaren, lijken ze andere keren aan dovemansoren gericht.

## **Framing: kleine verschillen, grote effecten**

Naast hetgeen 'wat' er gezegd wordt, laat onderzoek zien dat 'hoe' dit gezegd wordt ook van groot belang is voor de acceptatie van de boodschap. Een klein verschil in woordgebruik, framing van de risicoboodschap, kan de ontvanger onbewust beïnvloeden om irrationele beslissingen te nemen en een dergelijke risicoboodschap naast zich neerleggen. Deze 'decision bias' kan ertoe leiden dat de ontvanger 'doof' wordt voor de boodschap van de auditor, het 'deaf effect'

genoemd.

### **Een klein verschil in woordgebruik, framing van de risicoboodschap, kan de ontvanger onbewust beïnvloeden**

Bij de Erasmus School of Accounting & Assurance verrichten wij inmiddels vijftien jaar onderzoek naar de rol van decision biases zoals framing, onder andere in het werkveld van de internal auditor. In deze bijdrage nemen wij u mee in enkele bevindingen van onze onderzoeken. Wij laten zien hoe framing een rol kan spelen in de communicatie van de auditor en welke effecten dit kan hebben op de effectiviteit van de boodschap. Daarnaast geven we inzicht in de vormen van framing die de auditor kan tegenkomen en welke gevolgen dit kan hebben. Ten slotte geven wij enkele tips mee die auditors kunnen helpen om de ongewenste effecten van framing tegen te gaan en zelfs hoe ze framing in hun voordeel kunnen laten werken.

#### **Framing doorzien en er tóch intrappen**

Er zijn meerdere definities van framing. Framing wordt soms gezien als 'de manier waarop over een onderwerp wordt gecommuniceerd', bijvoorbeeld in de media. In deze bijdrage hanteren wij een nauwere definitie van framing, namelijk: dezelfde informatie overbrengen met net iets andere woorden. Hetzelfde glas kan bijvoorbeeld beschreven worden als 'halfvol' of 'halfleeg'. Objectief gezien gaat het in beide gevallen om dezelfde hoeveelheid water. De keuze in framing zou, rationeel gezien, dus niet moeten uitmaken. En veel mensen zullen beamen dat als dezelfde informatie net iets anders is verwoord, dit voor hen niet zal leiden tot een andere beslissing.

Dit toont het gevaar van framing. Omdat we weten dat het niet logisch of wenselijk is om erdoor beïnvloed te worden, zijn we geneigd om te concluderen dat we er dus ook niet door beïnvloed zullen worden. Daarnaast speelt mee dat het gemakkelijk is om door framing heen te zien – wanneer je beide varianten naast elkaar ziet – maar vaak is dit in de praktijk juist niet het geval. Ook dit kan de indruk geven dat zo'n klein verschil de beslissing niet kan beïnvloeden.

Tegelijkertijd worden er jaarlijks miljarden uitgegeven aan marketing waarbij juist aandacht wordt besteed aan precies de juiste woordkeuze. Dat dergelijke marketing werkt, zou geen verrassing meer moeten zijn. Dus hoewel we ergens wel weten dat framing kan beïnvloeden, staan we er veel minder bij stil dat dergelijke framing ook in de praktijk van de internal auditor een rol kan spelen.



#### **De communicatie: framing als onbewuste keuze**

In tegenstelling tot sommige marketeers of politici zijn de meeste auditors waarschijnlijk niet bewust bezig met framing, laat staan dat ze dit opzettelijk toepassen. Maar ook in dat geval betekent dat niet dat hun boodschap daarom vrij van framing is. Framen doen we veelal onbewust. Daarnaast ontkom je er vaak niet aan om het glas óf als halfvol óf als

halfleeg te beschrijven. De keuze in hoe je iets frameert lijkt misschien triviaal, maar uit onderzoek blijkt dat die verschillen wel degelijk van invloed kunnen zijn.

### Framing in de communicatie: geen onschuldige keuze

Zo onderzochten wij hoe framing van invloed is op de effectiviteit van een waarschuwing van een internal auditor omtrent een IT-project. In een experiment kregen deelnemers een casus van een risicovol IT-project voorgelegd. De auditor in dit scenario waarschuwt dat hij grote risico's voorziet. Toch werd lang niet altijd naar deze boodschap geluisterd. Hoewel alle respondenten dezelfde feitelijke informatie ontvingen, was deze bij de ene helft van de respondenten positief geframed en bij de andere helft negatief.

Wanneer werd benadrukt hoeveel meer opbrengst er zou zijn als er werd bijgestuurd versus wanneer het project zou worden doorgezet en uiteindelijk zou falen (positieve framing), waren managers veel meer geneigd om naar de auditor te luisteren. Wanneer daarentegen werd benadrukt hoeveel minder de opbrengst bij bijsturen zou zijn versus als het project zou worden doorgezet en alsnog zou slagen (negatieve framing), was de bereidheid om te luisteren veel lager. Met andere woorden, de risicowaarschuwingen van de auditor waren veel vaker aan dovemansoren gericht wanneer deze anders (negatief) geframed was, óók wanneer deze inhoudelijk dezelfde feitelijke informatie overbracht.

### Zo vinden mensen Griekse yoghurt gezonder wanneer wordt aangegeven dat deze voor '90% vetvrij' is dan wanneer er staat '10% vet'

#### Framing in de informatie: Griekse yoghurt

In het hiervoor genoemde voorbeeld ging het om framing in communicatie door de auditor. Maar tijdens zijn werkzaamheden verzamelt en analyseert de auditor juist ook veel informatie. De vraag rijst dan of die informatie wel vrij is van framing. In de marketing is dergelijke kleuring gebruikelijk – en effectief. Zo vinden mensen Griekse yoghurt gezonder wanneer wordt aangegeven dat deze voor '90% vetvrij' is, dan wanneer er staat '10% vet'. En wie weleens een woning heeft gekocht weet dat een huis nooit wordt beschreven als 'klein', maar als 'knus' of 'gezellig' (en bij omschrijving 'een droom voor de doe-het-zelver' moet je helemaal oppassen).

#### Framing in de informatie: woordgebruik in IT-projecten

In ons onderzoek hebben wij gekeken of dergelijke 'makelaarspraak', wetenschappelijk bekend als 'attribute framing', ook systematisch aanwezig is in documentatie die de bron vormt van belangrijke organisatorische beslissingen. Specifiek onderzochten wij businesscases van grote IT-projecten van de Nederlandse overheid waarin een beschrijving stond van zowel het huidige IT-systeem alsmede het nieuwe IT-systeem dat men overwoog te ontwikkelen. Hierbij keken we nadrukkelijk niet naar 'wat' er geschreven stond in de businesscases; dus of het nieuwe systeem feitelijk nu wel of niet beter was dan het bestaande systeem. We keken enkel naar 'hoe' het gezegd werd.

Wat bleek: in 100% van de onderzochte businesscases werd het huidige systeem consistent beschreven met negatieve framing. Met andere woorden, het huis was 'klein' en niet 'knus', of in ons geval: het ging niet om het 'huidige' systeem maar het 'verouderde systeem'. Het nieuwe systeem werd consequent juist met allerlei mooie bewoordingen beschreven als 'innovatief' en 'betrouwbaar' en soms ook met woorden die in de context van een IT-systeem nonsens zijn (maar mooi klinken), zoals 'authentiek'.

#### Framing is subtiel en krachtig

Het hiervoor genoemde is misschien geen verrassing voor internal auditors. Het gevaar is echter dat wanneer mensen erkennen en herkennen dat er framing plaatsvindt, ze vaak ten onrechte de conclusie trekken dat ze hierdoor niet worden beïnvloed. Zoals eerder benoemd, dit is zeker niet het geval. Framing is juist effectief, omdat het ons onbewust

# AUDIT

## MAGAZINE

in een bepaalde richting kan duwen. Juist bij beslissingen op basis van ongrijpbare informatie zoals risico's, werkt het subtiel en krachtig. Het maakt dat we onbewust geneigd zijn om risico's hoger of lager in te schatten.



### Door het halflege glas heen kijken

Framing wordt dus vaak (bewust of onbewust) systematisch toegepast. Dit vormt een risico voor de ontvanger van deze informatie, maar het biedt ook een kans. Een slimme luisteraar die alert is op het gebruik van framing door de ander, kan hierdoor weleens waardevolle extra informatie verkrijgen. Maar hoe zit dat precies?

Eerder werd gesteld dat het bij framing gaat om kleine verschillen in woordgebruik om dezelfde feitelijke informatie over te brengen. Met andere woorden, 'het glas is halfleeg' geeft dezelfde feitelijke informatie als 'het glas is halfvol'. Toch kan het feit dat iemand kiest om halfvol in plaats van halfleeg te zeggen, indirect ook extra inzicht verschaffen. Uit een experiment blijkt dat als je mensen een leeg glas geeft en vraagt die voor de helft te vullen, de meeste mensen dat glas dan als halfvol beschrijven. Als je ze een vol glas geeft dat ze voor de helft leeg moeten gieten, dan beschrijven ze het meestal als halfleeg. Ofwel, het is veel waarschijnlijker dat een halfvol glas eerst leeg was, en niet vol.

### Voordeel halen uit framing van de ander

Uit onderzoek blijkt dat dit voorbeeld niet alleen van toepassing is op glazen water. Zo zijn er studies die laten zien dat wanneer leidinggevend een positief oordeel hebben over een team, ze veel vaker geneigd zijn om te zeggen dat het team 70% van de tijd succesvol is, dan dat deze 30% van de tijd niet succesvol is. En vice versa voor teams waar ze niet zo'n hoge pet van op hebben. Uit ons onderzoek onder projectmanagers blijkt dat de werkelijke mening die een projectmanager over zijn project heeft wel degelijk doorklinkt in de framing die deze toepast. Positieve framing werd systematisch veel vaker toegepast op succesvolle projecten en negatieve framing bij problematische projecten. En onthoud: dit gaat niet om 'wat' er feitelijk over de projecten werd gezegd, maar puur om met welke exacte woorden dit werd gezegd.

Dit is tevens een manier om mogelijke beïnvloeding te ontdekken. Uit onderzoek blijkt dat de actie of optie die de voorkeur van mensen heeft vaak (bewust of onbewust) systematisch positief geframed wordt. Als een bepaalde optie door middel van heel positieve framing aan u wordt gecommuniceerd, kan dit een duidelijke indicatie zijn dat uw gesprekspartner graag heeft dat u voor deze optie kiest. Dit zien we ook terug bij belangrijke beslissingen om opnieuw

te investeren in projecten waarbij een project dat 'al bijna voor 70% af is' een stuk positiever overkomt dan een project waar 'meer dan 30% van het werk nog niet af is'.

### **Een project dat 'al bijna voor 70% af is' komt een stuk positiever over dan een project waar 'meer dan 30% van het werk nog niet af is'**

#### **Tips zodat je minder wordt gefopt door framing**

Voor de auditor is het van belang om zich allereerst bewust te zijn van wat framing is en welke effecten dit kan hebben. Immers, een probleem waarvan je niet weet dat het bestaat, kun je niet oplossen. Vervolgens is er een aantal stappen die een auditor kan nemen om de effecten van framing te beperken. Zo laat onderzoek zien dat effecten van framing grotendeels verdwijnen wanneer iemand beide frames tegelijkertijd ziet.

Een simpele maar effectieve oefening is om bij de informatie die de auditor tot zich neemt ook actief na te denken over hoe dezelfde informatie op een andere manier geframed kan worden. Op een vergelijkbare manier kan een auditor actief de rol van 'Devil's advocate' op zich nemen wanneer hij informatie tegenkomt die wel erg rooskleurig verwoord lijkt te zijn. Daarnaast blijkt algemener uit onderzoek dat afstand nemen tot de beslissingen, wat niet alleen van nature voortkomt uit de rol van de auditor, maar ook door er bijvoorbeeld een nachtje over te slapen, helpt om de effecten van biases zoals framing te verkleinen.

#### **Bewuster omgaan met framing in de risicoboodschap**

Wanneer het gaat om framing in de risicoboodschap vanuit de auditor zelf zijn er verschillende paden die de auditor kan bewandelen. De auditor kan er bewust voor kiezen om de boodschap zoveel mogelijk vrij van framing te maken, bijvoorbeeld door framing te voorkomen, door beide frames tegelijkertijd te geven of te zorgen voor een balans tussen positieve en negatieve framing. Hiermee kan het risico worden beperkt dat de ontvanger van de boodschap onbedoeld wordt beïnvloed.



Anderzijds kan framing ook worden gezien in de context van het deaf effect. Door een risicoboodschap negatief te framen (bijvoorbeeld het niet voldoen aan een norm – het glas is halfleeg) wordt juist in de hand gewerkt dat de organisatie daar 'doof' op reageert en juist doorgaat met risico's nemen. Door de boodschap positief te framen kan de

# AUDIT

## MAGAZINE

effectiviteit van de boodschap worden vergroot en het deaf effect worden verkleind.

### Tot slot

Samenvattend: ook de internal auditor heeft regelmatig te maken met framing, of hij zich hier nu van bewust is of niet. Twee gevaarlijke misconcepties omtrent framing zijn 1) dat dergelijke kleine verschillen geen merkbare effecten kunnen hebben, 2) dat wanneer je framing herkent je immuun bent voor de effecten ervan. Uit onderzoek van ons en anderen in dit veld blijken beide aannames stelselmatig onjuist.

In deze bijdrage hebben we laten zien wat het gevaar en de kracht is van framing in de internal auditpraktijk. Zowel in de boodschap die de auditor communiceert als in de informatie die de auditor ontvangt. In de praktijk is het aan de auditor om af te wegen of het belangrijkste doel is om de boodschap zo objectief mogelijk te brengen (en dus vrij van elke vorm van framing) of juist zo effectief mogelijk (door alleen framing te vermijden die het risico op het deaf effect vergroot).

Tenslotte, auditors die alert zijn op het framinggebruik van gesprekspartners kunnen hieruit waardevolle informatie halen. En zo zie je, of framing nu goed of slecht is, dat het ook maar een kwestie is van hoe je het framet.

#### Over

Dr. Nick Benschop is wetenschappelijk onderzoeker bij expertisecentrum eBRIDGES en kerndocent bij de post-masteropleiding IT-Auditing & Advisory van Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA).

Prof.dr. Arno Nuijten RE CIA is wetenschappelijk directeur bij expertisecentrum eBRIDGES binnen ESAA en tevens verbonden aan de IT-Auditing & Advisory en Internal Auditing & Advisory-opleidingen.

**Tags:** biases, Gedrag

**Bron url:** <https://auditmagazine.nl/artikelen/het-gevaar-en-de-kracht-van-framing/>