

Boekenwijzer: Thinking fast & slow - Ons feilbare denken

Kris Honraet: Welkom in onze gezellige studio in Leuven voor alweer een nieuwe VLAIO podcast. Mijn naam is Kris Honraet en ik heb de eer om vandaag met collega Werner, de bezieler van ons podcastkanaal, te praten over het boek Thinking fast & slow van Daniel Kahneman.

Welkom Werner en om meteen met de deur in huis te vallen: waarom maken we een podcast over dit boek?

Werner Van Horebeek: Dag Kris. Ik heb het werk van Daniel Kahneman eigenlijk via een andere podcast ontdekt: [“Against the rules”](#) van [Micheal Lewis](#), een Amerikaans business en finance journalist, die je misschien wel kent van zijn boek “The Big Short” over de financiële crisis in 2008. Diezelfde Lewis schreef in 2016 “The Undoing Project: A Friendship That Changed Our Minds.” Dat las ik en ik was meteen in de ban van hoe twee Israëliëse psychologen de wereld van de economie door elkaar geschud hebben. De stap om het werk van Kahneman zelf te lezen, was dan snel gezet. Het werk is nog steeds relevant omdat het ons denken over hoe we denken triggert en dat is zeker in de context van ondernemen relevant. Het boek stond al een hele tijd op onze lijst voor deze podcast. Het recente overlijden van Kahneman, op 27 maart dit jaar maakt het alleen maar actueler.

Kris Honraet: The big short herinner ik me idd. Ook een goede film trouwens. Kan je ook wat meer vertellen over Kahneman zelf?

Werner Van Horebeek: Hij is in 1934 in Israël geboren, studeerde psychologie en wiskunde en is samen met Tversky de grondlegger van de gedragseconomie. In 2002 ontving hij voor dat baanbrekende werk de Nobelprijs als erkenning voor zijn onderzoek naar de manier waarop we beslissingen nemen en de cognitieve biases die ons denken beïnvloeden.”

Kris Honraet: OK, nobelprijs-winnende materie dus. Interessant. Het boek zelf is een klepper van meer dan 500 bladzijden. En persoonlijk vond ik de structuur niet zo erg helder. Hoe gaan we dit aanpakken? Om hier even over dit boek te praten?

Werner Van Horebeek: Naar aanleiding van zijn overlijden kwam ik in de media een interessante opdeling in zeven wijze lessen tegen, Kris. Misschien kunnen we die als kapstok gebruiken?

Kris Honraet: Perfect voorstel. Dan kan je meteen beginnen met de eerste wijze les?

Werner Van Horebeek: Graag. De Nederlandse vertaling van de titel van het boek luidt “Ons feilbare denken”. En dat verklaart veel. Wij mensen kijken graag naar onszelf als rationele wezens. We maken steeds weloverwogen beslissingen. Denken we. Kahneman toont wetenschappelijk aan dat dat lang niet altijd het geval is. Ons brein, zo leren we, is “liever lui dan moe”. Nadenken kost heel veel energie en omdat onze hersenen daar zuinig mee willen omspringen, hebben we er een trucje voor gevonden. We hebben – zo toont Kahneman overtuigend aan niet één maar twee denksystemen tot onze beschikking: Systeem 1, dat snel, automatisch en intuïtief werkt (thinking fast), en Systeem 2, dat bewust, analytisch, controlerend werkt (thinking slow).

Kris Honraet: OK, twee systemen dus, kan je dat ook wat duidelijker maken?

Werner Van Horebeek: Ik geef een eenvoudig voorbeeld in de vorm van een raadseltje: samen kosten een tennisracket en bal 1 euro en tien cent. De racket kost 1 euro méér dan de bal. Hoeveel kost de bal dan? De kans dat je 10 cent antwoord is erg groot. Helaas is het fout, want als de racket 1 euro méér kost dan de bal van 10 cent is het totaalbedrag 1 euro 20 cent. Het juiste antwoord is 5 cent, want opgeteld bij 1 euro en 5 cent geeft dat het bedrag van 1 euro en 10 cent. Voor dat juiste antwoord heb je moeten nadenken, misschien zelfs iets op papier moeten zetten. Daar is jouw systeem 2 aan het werk. Op een examen wiskunde zou je die moeite wellicht nemen en denken dat dat snelle antwoord misschien wel té voor de hand ligt. Maar op de man af gevraagd, opteer je voor dat snelle, makkelijke systeem 1 dat jou het foute antwoord influistert.

Systeem 1 is voortdurend bezig de omgeving in te schatten. Is het veilig? Wijkt iets af van het vertrouwde? Dreigt er gevaar? Moet systeem 2 worden ingeschakeld? De inschatting van de omgeving moet snel, voor het geval directe actie vereist is en berust op eerdere ervaringen die het snelst uit ons geheugen opgehaald kunnen worden (beschikbaarheidsbias), en de actuele situatie, zonder daarbij rekening te houden met mogelijk ontbrekende informatie, met framing (de wijze waarop informatie wordt gepresenteerd en de beoordeling beïnvloedt) of relevante kennis die dieper in het geheugen ligt.

Dat snelle systeem 1 kan ons dus op het verkeerde been zetten zoals in het voorbeeld dat ik daarnet gaf.

Dat is dus de eerste wijze les van Kahneman: begrijpen dat er 2 systemen samenspelen. Het helpt ons te herkennen wanneer onze intuïtieve oordelen bevooroordeeld kunnen zijn en moedigt ons aan om systeem 2 te betrekken voor meer gemotiveerde beslissingen.

Kris Honraet: Inderdaad. Dat kwam al aan de podcast "[Dacht je dat je dacht](#)" van [Jos Peeters](#). Die zich niet toevallig op Kahneman baseerde. Wat me hierover vooral bijbleef is dat niettegenstaande het systeem 2 trager is en meer doordacht, het ook gevoelig is voor denkfouten. Zijn er zaken vanuit het werk van Kahneman die jou persoonlijk zijn bijgebleven rond deze twee systemen?

Werner Van Horebeek: Ja, zeker Kris. Bijvoorbeeld hoe slecht we kunnen omgaan met statistiek. Een klassiek Kahneman voorbeeld is deze korte biografie van ene Peter: Die is verlegen, altijd behulpzaam, maar met weinig belangstelling voor mensen of wat er in de wereld gebeurt. Hij houdt van structuur en regelmaat en heeft een hartstocht voor details. Wat denk je? Is Peter een bibliothecaris of een landbouwer? ...

Je kan dat uit deze omschrijving onmogelijk afleiden en toch zijn het merendeel van de proefpersonen ervan overtuigd dat Peter bibliothecaris is. Nochtans zijn er 20 keer meer landbouwers dan bibliothecarissen. Dus als je "gokt" heb je met landbouwer statistisch méér kans om gelijk te hebben. We doen dat echter niet omwille van een aantal vooroordelen of biases.

Kris Honraet: Laat me raden: zijn we daarmee bij de tweede les aanbeland?

Werner Van Horebeek: Klopt, laten we die ‘de Invloed van cognitieve vooroordelen’ noemen: Ons denken blijkt erg vatbaar voor verschillende cognitieve vooroordelen of biases die onze beslissingen kunnen verstoren. Door vertrouwd te raken met deze vooroordelen kunnen we ons beter beschermen tegen hun invloed en rationele keuzes maken.

Kris Honraet: Juist, die biases kwamen ook aan bod in de podcast van Jos Peeters én in onze podcast rond ‘nudging en overtuigen’. En in die laatste hadden we dan uiteraard voornamelijk over hoe je als ondernemer die vooroordelen kunt gebruiken bij het nudgen van je klant richting je product. Maar waarbij je uiteraard moet opletten met de ethische aspecten ervan. Maar even ter opfrissing, kan je misschien toch één voorbeeld van zo’n bias/vooordeel geven Werner?

Werner Van Horebeek: Het voorbeeld van de bibliothecaris en de landbouwer zou je als een beschikbaarheidsbias kunnen klasseren: als je in je leven meer tijd doorbracht in bibliotheken dan op het veld, dan overschat jouw systeem 1 het aantal bibliothecarissen en negeert graag de reële statistische verhouding. Een ander sterk voorbeeld van een bias is de normtheorie. Als ik vraag: hoeveel dieren bevonden er zich op de Ark van Mozes? Dan zijn er heel weinig mensen die de wenkbrauwen fronsen. Vraag ik echter hoeveel dieren er zich op de Ark van Napoleon bevonden, dan vraagt systeem 2 wel om aandacht. Nochtans gaat het om de Ark van Noah! Alleen bevindt Mozes zich in min of meer dezelfde context als Noah (de Bijbel) en kunnen je hersenen Ark en Napoleon niet matchen. M.a.w. hoe juister iets klinkt in de oren van systeem 1, hoe minder we gebruik zullen maken van systeem 2 om het te controleren.

Kris Honraet: Ok, dan hebben we al 2 lessen gehad: de 2 denksystemen en de vooroordelen. Wat is dan de derde les?

Werner Van Horebeek: Les 3 is ‘De Kracht van Intuïtie’: Hoewel vooroordelen ons op een dwaalspoor kunnen brengen, speelt intuïtie ook een cruciale rol in de besluitvorming. Leren vertrouwen op onze intuïtie in situaties waarin deze door ervaring is gescherpt, kan leiden tot sneller en nauwkeuriger oordelen. Het is echter belangrijk om waakzaam te blijven en niet alleen op intuïtie te vertrouwen wanneer je geconfronteerd wordt met complexe of onbekende situaties.

Kris Honraet: Daarin lees ik de kracht van ervaring. En moet ik altijd denken aan het volgende: ik ben niet goed in onthouden van referenties/concrete bronnen van informatie. Maar mijn hersenen lijken wel veel informatie bij te houden en die dan als bron te gebruiken voor een soort deep neural network waarbij ik dan bij een nieuw gegeven probleem, een antwoord kan bieden op basis van de info die er al in zit. Zonder dat ik kan uitleggen waarom. Bij neurale netwerken vinden we dat akelig en vertrouwen we dat niet zo makkelijk. Die black box. Maar bij mensen tolereren we dat beter en noemen we dat “ervaring”.

Ook voor ondernemers is dat belangrijk. En als je die ervaring nog niet hebt, zeg ik meestal zoek een raad van advies met dergelijke ervaren profielen om je bij te staan. Verschillende intermediairen zoals oa VOKA (met hun PLATO/BRYO projecten) maar ook Unizo met hun Expert@board verlagen die drempel om dat in te sourcen als bedrijf.

Werner Van Horebeek: Inderdaad, En daarnaast kan je ook hogescholen of universiteiten samenwerken of met geregistreerde dienstverleners via de kmo-portefeuille. VLAIO biedt heel wat mogelijkheden om het gat in je intuïtie op te vullen, denk maar aan specifieke programma's als de Cyber Security verbetertrajecten, de water- en vergroeningsscan. Programma's waarbij experts (met veel ervaring) je vooruithelpen in je ambities en VLAIO een deel van hun kosten dekt.

Kris Honraet: Ok, en de vierde les? Waar gaat die precies over?

Werner Van Horebeek: Over 'Framing en de Perceptie van Risico': Kahneman onderzoekt hoe informatie onze perceptie van risico beïnvloedt en leert dat de manier waarop een vraag gepresenteerd wordt, verschillende emotionele reacties oproept en onze beslissingen stuurt. Bewust zijn van framing-effecten helpt ons om objectieve risico's te beoordelen en te vermijden dat we onnodig worden beïnvloed door manipulatieve tactiek.

Een typisch voorbeeld dat we daarvan in een eerdere podcast over "The paradox of Choice" bespreken gaat over prijszetting. Je kan het verschil in prijs tussen contant en cash-less betalen op 2 manieren voorstellen: als een gemiste korting of als een toeslag. Dat heeft telkens een ander psychologisch effect.

Kris Honraet: Ik moet hierbij ook denken aan hoe effectiviteit wordt weergegeven bvb bij antimicrobiële producten. Want ik heb zelf een doctoraat in de microbiologie gedaan. Marketing claims spreken meestal over 99.9% van bacteriën gedood... dat komt erg sterk over, maar in microbiologie wordt altijd in logaritmische schalen gerekend omdat er langs de ene kant miljoenen bacteriën voorkomen op een oppervlak. Dus: 99.9% afdoden van 10 miljoen laat nog altijd 10.000 bacteriën achter. En aan de andere kant verdubbelen ze heel snel in aantal. Waardoor die 10.000 binnen de kortste keren weer met 10 miljoen zijn. Dus 99.9% afdoding is eigenlijk vrij zwak. Maar de doorsnee consument redeneert niet zo. Er wordt soms gezegd dat je met statistiek alles kunt bewijzen en hoewel ik hou van data en de kracht die ze ontsluiten, vind ik ook dat die misbruikt kan worden. Daarom bejubel ik initiatieven zoals factcheckers zodat gepubliceerde informatie toch door een objectieve instantie gecontroleerd wordt.

Kris Honraet: Ok, korte herhaling. We hebben dus al de twee denksystemen, de cognitieve vooroordelen, de kracht van intuïtie, en framing. Wat is dan de vijfde les?

Werner Van Horebeek: De vijfde les vind ik een hele sterke en gaat over 'Onze Afkeer van Verlies'. Het is des mensen: we verliezen niet graag. Dat geeft ons geen goed gevoel. En die neiging om verlies te vermijden beïnvloedt onze beslissingen dusdanig dat we ze vaak boven het behalen van winsten stellen. Door deze vooroordelen te erkennen, kunnen we de besluitvorming objectiever aanpakken en potentiële winsten en verliezen gelijkmatiger overwegen. Door de potentiële voordelen en nadelen zorgvuldig af te wegen, kunnen we meer geïnformeerde keuzes maken.

Kris Honraet: Daar hebben we idd over gesproken in de podcast over 'The paradox of choice'. Waarbij het ging over hoe snel je gaat inzetten op een kans op meer geld krijgen ten opzichte van niets krijgen versus een vast, maar gegarandeerd lager bedrag. En hoe snel je

dat doet op een kans op meer betalen versus niets betalen versus een vast lager bedrag betalen. Blijkbaar gaan mensen sneller gokken om betalen te kunnen vermijden. Zelfs al is er een kans dat ze meer moeten betalen. Voor geld ontvangen kiezen ze dan liever voor het gegarandeerde bedrag.

Werner Van Horebeek: FOMO of de Fear of missing out, een eerder recent neveneffect van sociale media speelt hier ook, denk ik. En waar 'Loss Aversion', onze afkeer van verlies, ook een rol speelt, is wat in vakjargon 'sunk cost fallacy' heet: vaak worden verlieslatende projecten veel langer dan nodig in stand gehouden net omdat er al zoveel tijd, geld en energie geïnvesteerd werd. Zelfs al zijn er vele objectieve redenen om dat wel te doen.

Kris Honraet: Ook freemium modellen werken op dat principe, of bv nu onlangs weer bij Netflix: de abonnementsprijzen stijgen, maar mensen zeggen niet zo snel op, uit aversie voor verlies. Mensen hebben moeite om verworven rechten af te geven. Misshien ook de reden waarom bedrijfswagens zo moeilijk uit te roeien zijn? Of waarom mensen moeite hebben om de grotere actieradius van hun brandstofwagen op te geven voor een elektrische wagen. Terwijl ze die grote actieradius wellicht maar zelden nodig hebben. En uiteraard spelen hier dan ook weer zaken zoals framing waarbij de ene partij dat verlies sterk in de picture zal brengen om hun product aan te prijzen dat dat verlies niet heeft. Je merkt dus wel dat die lessen van Kahneman aan elkaar vasthangen. Wellicht ook daarom dat het boek zo complex is.

Kris Honraet: Maar goed, nog twee lessen te gaan, wat is de zesde les?

Werner Van Horebeek: "De Illusie van Geldigheid". Kahneman en zijn collega's tonen aan dat we ons vermogen overschatten om resultaten te voorspellen op basis van beperkte informatie. Het eerdere voorbeeld van de Ark van Mozes of Napoleon was daar een voorbeeld van. Het herkennen van dit vooroordeel kan ons helpen om extra informatie te zoeken, bijkomend bewijs te vinden, onze veronderstellingen in vraag te stellen en meer deugdelijke oordelen te maken. Een waarschuwing ook om niet alleen bij jezelf te rade te gaan. Introspectie is goed maar als je niet oplet en systeem 1 de overhand neemt kan je de meest waanzinnige redeneringen opbouwen en tot geweldige conclusies komen. Dat houdt het risico van de self fulfilling prophecy in. Probeer je gedachtegang aan een andere persoon uit te leggen en je merkt vrij snel dat er toch gaten in je redenering zitten. Het is niet toevallig dat de meest succesvolle starters uit complementaire teams bestaan eerder dan de single founders.

Kris Honraet: Daarnaast heb je uiteraard ook 'the proof of the pudding is in the eating'. Je moet het testen. Bij VLAIO steunen we in O&O projecten dan ook vooral testen/experimenten waarbij je nieuwe zaken gaat proberen. Evalueren tov criteria. Hoe werken ze. Wat lukt, wat niet. en zo bouw je nieuwe kennis op. En dat kan bijdragen aan je intuïtie later (denk aan les 3: de kracht van intuïtie).

Idealiter doe je dit in co-creatie. Samen met je eindgebruiker. Betrek die in je proces. Is wat je aan het bouwen bent precies wat de eindgebruiker wil? LEAN: bouw, test, pas aan. Ik ben in dat opzicht ook fervent aanhanger van het problem interview. Ga niet de baan op om je idee voor te stellen en te polsen naar de mening van anderen over je idee. Maar pols naar

het probleem dat je tracht op te lossen bij je klant. Is dat probleem er wel? En hoe pakken ze het nu aan. Daarna kan je kijken of je oplossing wel past bij het probleem dat je denkt aan te pakken.

Kris Honraet: En de finale les Werner, waarover gaat die?

Werner Van Horebeek: Les zeven gaat over 'Nudging en Besluitarchitectuur': Kahneman bespreekt het concept van nudging, waarbij je de omgeving of het besluitvormingsproces zo ontwerpt dat je gewenst gedrag positief beïnvloedt. Als je in een kantoorgebouw de weg naar de trap vergemakkelijkt en naar de lift bemoeilijkt, neemt het trapegebruik gemakkelijk met 25% toe, bv. Door te begrijpen hoe subtiele veranderingen in de presentatie van keuzes onze beslissingen beïnvloeden, kunnen we omgevingen creëren die betere resultaten aanmoedigen en gezondere gewoontes bevorderen.

Kris Honraet: Hoewel ik persoonlijk fan ben van nudging we deden er ook een podcast over. Het concept werd recent wel onderuitgehaald in een wetenschappelijke studie. Ik weet niet meer precies waar ik dat gelezen heb, maar het zou minder werken dan voorspeld. Eén van de argumenten die ik me wel nog herinner is dat als mensen onbewust in een richting worden gestuurd. Ze soms minder committed zijn voor die keuze nadien. Dus er is geen langdurig effect. Er was ook iets omtrent publication bias in nudging studies die positieve effecten beschrijven.

Niettemin, ik vind het persoonlijk een interessante invalshoek. Al is het maar vanuit een marketing standpunt. Het zijn soms speelse, verrassende manieren om mensen te bereiken.

Kris Honraet: Voila, we hebben de 7 lessen gehad. En zoals bij de andere boekbesprekingen stel ik ook hier graag de vraag aan jou Werner: zou je dit boek aanbevelen aan ondernemers om te lezen?

Werner Van Horebeek: Of je er alle 500 bladzijden op moet nalezen als ondernemer, weet ik nog zo niet. Maar de essentie van de gedragseconomie of behavioural economics zou je toch onder de knie moeten hebben, lijkt me. Je kan er alleen maar je voordeel mee doen: zowel voor jezelf om je bewust te zijn van je eigen biases als voor je onderneming om te kijken of en hoe je voordeel kan halen uit het feilbare brein van de mensen om je heen. Naast deze podcast zijn er op het internet nog hele goede samenvattingen te vinden van het werk van Kahneman en zijn collega's. We zullen er enkele in de show notes zetten.

Kris Honraet: En als uitsmijter misschien nog een laatste vraag? Van de 7 lessen, zijn er bepaalde die er bij jou uitspringen? Persoonlijke favorieten?

Werner Van Horebeek: Je kent mijn stokpaardje, Kris en ik kan het niet nalaten om het hier nog even te vermelden: 'Peak-end memory'. Omdat ons geheugen niet eindeloos is, schaven we onze herinneringen niet enkel bij, we korten ze ook in. Een vakantietrip, een teambuilding activiteit, ... over langere termijn beperken we ons in ons geheugen tot 2 zaken: enerzijds het hoogtepunt, the peak, en anderzijds het einde ervan. Heb je een leuke teambuilding gehad maar stond je nadien 2 uur in de file naar huis, dan is de kans reëel dat je over tijd een minder goede herinnering overhoudt. Een minder fijne vakantie met een geweldige laatste dag levert dan weer hele leuke herinneringen op.

Ik vermeld dat graag omdat je hier rekening mee kan houden voor je eigen presentaties of vergaderingen. Zorg ervoor dat je op zijn minst met iets fijns, verrassends, opvallends eindigt en je hele performance zal beter onthouden worden, leert Kahneman.

Kris Honraet: En zo hebben we meteen ook de peak end-memory voor deze podcast. Dank je voor dit interessante en aangename gesprek Werner.

Werner Van Horebeek: Graag gedaan!