

Peer-reviewed artikel

‘Denkfouten, die heb ik niet’

Aandacht voor de blinde vlek van toezichthouders

Tessa Coffeng, Elianne F. van Steenbergen, Femke de Vries en Naomi Ellemers*

Een denkfout (of *bias*) ontstaat wanneer mensen op basis van aannames onbewust een verkeerde conclusie trekken. Onder toezichthouders ($N_{\text{totaal}} = 339$) is onderzocht in hoeverre zij een potentiële ‘blinde vlek’ vertonen voor hun eigen denkfouten en hoe deze blinde vlek kan worden beïnvloed. Uit dit onderzoek bleek dat toezichthouders inderdaad inschatten dat denkfouten meer bij anderen voorkomen dan bij henzelf, en dat zelfwaargenomen objectiviteit deze blinde vlek kan vergroten. Ook bleek dat toezichthouders die waakzamer zijn in mindere mate een blinde vlek hebben voor hun eigen denkfouten. Toezichthouders geruststellen over het risico op denkfouten in de besluitvorming maakte hen juist minder waakzaam.

Inleiding

Op websites van Nederlandse toezichthouders en inspecties worden vaak dezelfde kernwaarden genoemd die het gedrag van medewerkers moeten sturen. Een veelgenoemde kernwaarde is onafhankelijkheid, die volgens de Autoriteit Consument en Markt (ACM) onder andere betekent dat ‘je altijd objectief tot een eigen oor-

deel komt’.¹ Ook volgens de Inspectie Justitie en Veiligheid (IJ&V) moeten inspecteurs in staat zijn om ‘objectief te analyseren en te oordelen’. De vraag is echter hoe realistisch dergelijke verwachtingen zijn. Tal van wetenschappelijke onderzoeken laten zien dat ieder mens – dus wellicht ook de toezichthouder – denkfouten vertoont, en slechts in beperkte mate objectief en rationeel kan zijn.² Een denkfout (of *bias*) ontstaat wanneer mensen op basis van aannames onbewust een verkeerde conclusie trekken.³ Uit eerder onderzoek blijkt dat de meeste mensen een ‘blinde vlek’ vertonen voor hun eigen denkfouten.⁴ De meeste mensen schatten in dat een ander meer last heeft van denkfouten dan zichzelf.⁵ Dit

161

* T. Coffeng, MSc. is promovenda bij de Universiteit Utrecht, toezichthouder bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM) en redacteur van *Tijdschrift voor Toezicht*. Prof. dr. E.F. van Steenbergen is bijzonder hoogleraar Psychologie van Toezicht aan de Universiteit Utrecht, senior toezichthouder bij de AFM en redacteur van *Tijdschrift voor Toezicht*. Prof. mr. dr. F. de Vries is bijzonder hoogleraar Toezicht bij de Rijksuniversiteit Groningen en managing partner bij &samhoud. Prof. dr. N. Ellemers is universiteitshoogleraar aan de Universiteit Utrecht.

- 1 Zo werk je bij de ACM, www.acm.nl/nl/organisatie/werken-bij/acm-als-werkgever/zo-werk-je-bij-acm (laatst geraadpleegd op 3 februari 2021); Kernwaarden Inspectie Justitie en Veiligheid, www.inspectie-jenv.nl/organisatie/kernwaarden-inspectie-veiligheid-en-justitie (laatst geraadpleegd op 3 februari 2021); dergelijke kernwaarden komen mogelijk voort uit de Kaderstellende visie op toezicht (*Kamerstukken II 2000/01, 27831, nr. 1*) die stelt dat ‘de uitvoering van overheidstaken objectief en deskundig wordt verricht’.
- 2 Deze benadering van de menselijke kant van besluitvorming staat centraal in de psychologie, maar is bij het grote publiek vooral bekend vanuit de ‘gedragseconomie’. Dit perspectief staat tegenover de klassieke economische benadering die ervan uitgaat dat mensen zich rationeel gedragen in het maken van optimale keuzes (de ‘homo economicus’). Zie H.A. Simon, ‘A behavioral model of rational choice’, *The Quarterly Journal of Economics* 1955, nr. 1, p. 99-118.
- 3 Een toezichthouder kan bijvoorbeeld de aanname doen dat een bestuurder met veel ervaring ook vaardig en competent is, wat ten onrechte kan leiden tot het oordeel dat deze bestuurder geschikt is voor zijn of haar functie (*halo-effect*). Zie ook A. Tversky & D. Kahneman, ‘Judgment under uncertainty: Heuristics and biases’, *Science* 1974, nr. 4157, p. 1124-1131.
- 4 E. Pronin, D.Y. Lin & L. Ross, ‘The bias blind spot: Perceptions of bias in self versus others’, *Personality and Social Psychology Bulletin* 2002, nr. 3, p. 369-381.
- 5 J. Ehrlinger, T. Gilovich & L. Ross, ‘Peering into the bias blind spot: People’s assessments of bias in themselves and others’, *Personality and Social Psychology Bulletin* 2005, nr. 5, p. 680-692; C. McPherson Frantz, ‘I AM

kan negatieve consequenties hebben voor de kwaliteit van besluitvorming wanneer andermans perspectieven als gevolg daarvan minder serieus worden genomen.⁶ Het primaire doel van het huidige onderzoek is om inzicht te krijgen in hoeverre toezichthouders een ‘blinde vlek’ voor hun eigen denkfouten vertonen. Daarnaast onderzoeken we of informeren over denkfouten toezichthouders waakzamer maakt op denkfouten in de besluitvorming. Omdat van toezichthouders wordt verwacht dat zij op een objectieve manier tot hun besluiten komen, is het van belang om psychologische processen te onderzoeken die de besluitvorming mogelijk negatief beïnvloeden.⁷ Er is echter nog weinig psychologisch onderzoek gedaan binnen het toezicht, terwijl de psychologie over waardevolle kennis en methoden beschikt die hier meer inzicht in kunnen geven.⁸ Wij maken deze toepassing door via vragenlijstonderzoek de *blinde vlek voor eigen denkfouten* te meten onder toezichthouders. Met een experiment testen we daarnaast het effect van verschillende instructies op deze blinde vlek. Hier komt mogelijk nieuw inzicht uit naar voren over hoe er binnen toezichtorganisaties het best gecommuniceerd kan worden over denkfouten, met als doel om het bewustzijn van de potentiële blinde vlek voor eigen denkfouten te vergroten. Hieronder zetten we uiteen wat er bekend is uit eerder onderzoek over de blinde vlek voor eigen denkfouten en waarom deze inzichten relevant zijn voor de besluitvorming van toezichthouders. Vervolgens beschrijven we de resultaten van twee studies uitgevoerd onder toezichthouders en de implicaties hiervan voor de toezichtpraktijk.

Denkfouten in toezicht

Om maatschappelijke schade en kritiek zo veel mogelijk te voorkomen is het van belang dat toezichthouders een goed beeld hebben van (potentiële) risico's en de juiste prioriteiten stellen om hun schaarse middelen op in te zetten.⁹ Toezichthouders moeten op een zorgvuldige manier bepalen wat de belangrijkste risico's zijn en welke interventies het effectiefst lijken om deze risico's aan te pakken. Hierbij wordt van toezichthouders verwacht dat zij verschillende belangen en perspectieven zo onafhankelijk en objectief mogelijk afwegen, ook wanneer zij niet over alle informatie beschikken en sommige risico's onzeker zijn.¹⁰ Omdat toezichthouders tijdig moeten ingrijpen, staan zij bovendien vaak onder tijdsdruk.

being fair: The bias blind spot as a stumbling block to seeing both sides', *Basic and Applied Social Psychology* 2006, nr. 2, p. 157-167.

- 6 I. Scopelliti, C.K. Morewedge, E.H. McCormick, L. Min, S. Lebrecht & K.S. Kassam, 'Bias blind spot: Structure, measurement, and consequences', *Management Science* 2015, nr. 10, p. 2468-2486.
- 7 A. Ottow, 'De lessons learned van toezichtrapporten', *TvT* 2015, nr. 2, p. 44-52.
- 8 E.F. van Steenbergen, 'Psychologie van toezicht: Hoe mensen in organisaties gestimuleerd worden "het goede" te doen', *De Psycholoog* 2021, nr. 5, p. 40-50.
- 9 'Pick important problems and fix them'; M.K. Sparrow, *The Regulatory Craft*, Washington D.C.: The Brookings Institution 2000.
- 10 Informatieasymmetrie die ontstaat doordat de toezichthouder afhankelijk is van informatie van de ondertoezichtgestelde kan bijdragen aan het verkrijgen van onvolledige of onduidelijke informatie.

Toezichthouders moeten daarom extra alert zijn op het optreden van denkfouten.

Jansen en Aelen beschreven eerder in dit tijdschrift negen denkfouten die relevant kunnen zijn voor de besluitvorming van toezichthouders.¹¹ Een van die denkfouten is de *confirmation bias*. Deze denkfout houdt in dat toezichthouders zich richten op informatie die hun ideeën bevestigt, waardoor zij selectief luisteren en bepaalde informatie onevenredig meewegen. Zo kunnen toezichthouders belangrijke rechtszaken verliezen wanneer zij alleen oog hebben voor bewijsstukken die hun aannames bevestigen.¹² Een andere denkfout is de *impact bias*. Dit is de neiging van toezichthouders om de gevolgen van hun besluit op een bepaalde situatie te overschatten. Dit kan ervoor zorgen dat toezichthouders formele interventies uitstellen en daardoor te laat ingrijpen, in de hoop dat minder ingrijpende maatregelen nog uitkomst bieden.¹³ Denkfouten die optreden in de besluitvorming van toezichthouders kunnen er dus voor zorgen dat zij minder effectief zijn.¹⁴

De vraag is of toezichthouders daadwerkelijk denkfouten vertonen in hun besluitvorming. Hoewel de meeste onderzoeken naar besluitvorming zijn uitgevoerd onder studenten,¹⁵ zijn er enkele aanwijzingen dat ook toezichthouders last hebben van denkfouten. Zo bleek uit een experiment dat toezichthouders – in vergelijkbare mate als studenten – het *recency-effect* vertoonden; toezichthouders waren strenger in hun oordeel over een casus wanneer zij als laatste belastende informatie lazen in plaats van ontlastende informatie.¹⁶ Een ander experiment toonde aan dat interne toezichthouders vatbaar waren voor *confirmation bias*; zij gingen af op hun eerste voorkeur terwijl dit niet noodzakelijk de beste was.¹⁷ Ook al is het bewijs voor denkfouten onder toezichthouders beperkt,¹⁸ deze twee studies suggereren dat ook (ervaren) toezichthouders denkfouten vertonen in hun besluitvorming.

Blinde vlek voor eigen denkfouten

Uit de wetenschappelijke literatuur over besluitvorming blijkt dat mensen zich weinig bewust zijn van hun eigen denkfouten, maar wel denkfouten bij anderen kunnen

- 11 R. Jansen & M. Aelen, 'Biases in toezicht: Wat zijn het en hoe kunnen we ermee omgaan?', *TvT* 2015, nr. 1, p. 5-21.
- 12 Ottow 2015.
- 13 Ottow 2015.
- 14 Het artikel van Jansen en Aelen en onze beschouwing daarop is met name gericht op de besluitvorming van externe toezichthouders, zoals markttoezichthouders. De denkfouten die we hier beschrijven (en die staan beschreven in Bijlage 1) kunnen echter net zo goed voor interne toezichthouders (RvC- of RvT-leden) relevant zijn.
- 15 Voor een overzicht van studies naar de blinde vlek voor eigen denkfouten, zie E. Pronin, 'Perception and misperception of bias in human judgment', *Trends in Cognitive Sciences* 2007, nr. 1, p. 37-43.
- 16 T. Schillemans & I. Giesen, 'De kwaliteit van (juridische) oordelen', *NJB* 2020, nr. 3, p. 182-193.
- 17 T. Coffeng, E.F. van Steenbergen, F. de Vries & N. Ellemers, 'Quality of group decisions by board members: A hidden-profile experiment', *Management Decision* 2021, nr. 13, p. 38-55.
- 18 Het uitvoeren van psychologisch onderzoek binnen de toezichtpraktijk is een nieuw terrein binnen de wetenschap. Wij zijn dan ook niet bekend met andere experimentele studies die zijn gedaan naar denkfouten in de toezichtpraktijk.

herkennen. Deze zogenoemde ‘blinde vlek voor eigen denkfouten’ staat in de internationale literatuur bekend als de *bias blind spot*.¹⁹ Wanneer aan mensen wordt gevraagd om te beoordelen in hoeverre specifieke denkfouten (zoals de *confirmation bias* en de *impact bias*) bij henzelf en bij een ander voorkomen, schatten de meeste mensen in dat zij in mindere mate denkfouten vertonen dan de ander.²⁰ Veel mensen hebben dus een blinde vlek voor hun eigen denkfouten. Hoewel dit weinig zegt over de mate waarin iemand daadwerkelijk denkfouten vertoont,²¹ kan het hebben van een blinde vlek negatieve gevolgen hebben voor de kwaliteit van besluitvorming. Uit eerder experimenteel onderzoek onder werkenden bleek bijvoorbeeld dat mensen die denkfouten vooral aan de ander toeschreven, de adviezen van anderen vaker negeerden en hun eigen vaardigheden te positief beoordeelden.²² Dit kan ertoe leiden dat andere perspectieven buiten beschouwing worden gelaten, wat de besluitvorming gewoonlijk niet ten goede komt.²³ Het vertonen van een blinde vlek voor eigen denkfouten is een specifieke verschijningsvorm van het meer bekende *better-than-average-effect*.²⁴ Dit houdt in dat de meeste mensen zichzelf beter dan gemiddeld inschatten op (gemakkelijke) taken, zoals autorijden.²⁵ Het is onmogelijk dat iedereen beter is dan gemiddeld, wat betekent dat een groot deel van de mensen zichzelf overschat. Een belangrijke verklaring hiervoor is dat mensen zichzelf zien als objectief en rationeel.²⁶ Zij geloven dat hun gedachten en overtuigingen waar zijn, waardoor zij minder op hun aannames reflecteren.²⁷ Deze ‘zelfwaargenomen objectiviteit’ kan ervoor zorgen dat mensen een grotere blinde vlek hebben voor hun eigen denkfouten en vergroot het risico op denkfouten in de besluitvorming.²⁸

Enkele experimentele studies onder studenten en werkenden hebben onderzocht of het mogelijk is om te corrigeren voor de blinde vlek voor eigen denkfouten. Deze studies laten zien dat het kan helpen om mensen te informeren over denkfouten.²⁹ Zo bleek uit een experiment dat mensen die geïnformeerd waren over denkfouten vervolgens geen blinde vlek lieten zien in tegenstelling tot mensen die niet waren geïnformeerd.³⁰ Een vergelijkbaar experiment liet zien dat mensen die een kleinere blinde vlek hadden ook minder denkfouten vertoonden nadat zij over denkfouten waren geïnformeerd.³¹ Tot slot bleek uit een laatste experiment dat door het spelen van een computerspel – waarin mensen werden geïnformeerd over de risico’s van specifieke denkfouten – de blinde vlek voor eigen denkfouten verminderde.³² Op basis van deze studies lijkt het kansrijk om toezichthouders te informeren over denkfouten om de potentiële blinde vlek voor eigen denkfouten te verminderen.

Het huidige onderzoek

Via een vragenlijstonderzoek (Studie 1; $N_{\text{totaal}} = 201$) en een veldexperiment (Studie 2; $N = 138$) onderzoeken we in hoeverre toezichthouders een potentiële ‘blinde vlek’ vertonen voor hun eigen denkfouten. Ook onderzoeken we in hoeverre zelfwaargenomen objectiviteit (de mate waarin iemand zichzelf als objectief beschouwt) samenhangt met een grotere blinde vlek voor eigen denkfouten. Daarnaast testen we het effect van twee waarschuwendende instructies en een geruststellende instructie op de blinde vlek voor eigen denkfouten. Elk van deze instructies informeert toezichthouders over mogelijke consequenties van denkfouten, maar geeft een verschillende boodschap mee over hoe toezichthouders hier het beste mee om kunnen gaan op hun werk. Zo benadrukt een ‘waarschuwendende instructie’ dat toezichthouders zich moeten wapenen tegen denkfouten, terwijl een ‘geruststellende instructie’ juist uitdraagt dat toezichthouders op hun ervaring kunnen vertrouwen. We onderzoeken welke boodschap toezichthouders meer of juist minder waakzaam maakt op denkfouten in de besluitvorming. Daarnaast kijken we of bepaalde individuele kenmerken – zoals leeftijd en leidinggevende functie –

19 Pronin e.a. 2002.

20 Pronin 2007.

21 R.F. West, R.J. Meserve & K.E. Stanovich, ‘Cognitive sophistication does not attenuate the bias blind spot’, *Journal of Personality and Social Psychology* 2012, nr. 3, p. 506-519.

22 Scopelliti e.a. 2015.

23 Scopelliti e.a. 2015.

24 Pronin e.a. 2002.

25 O. Svenson, ‘Are we all less risky and more skillful than our fellow drivers?’, *Acta Psychologica* 1981, nr. 2, p. 143-148.

26 Andere verklaringen zijn dat mensen graag een positief zelfbeeld hebben (*self-enhancement bias*) en meer op hun eigen gevoel vertrouwen dan op theorie en feiten (*introspection illusion*). Zie E. Pronin, T. Gilovich & L. Ross, ‘Objectivity in the eye of the beholder: Divergent perceptions of bias in self versus others’, *Psychological Review* 2004, nr. 3, p. 781-799.

27 Deze neiging staat in de wetenschappelijke literatuur bekend als *naïve realism*; zie L. Ross & A. Ward, ‘Naïve realism in everyday life: Implications for social conflict and misunderstanding’, in: T. Brown, E.S. Reed & E. Turiel (red.), *Values and knowledge*, Hillsdale, NJ: Erlbaum 1996, p. 103-135.

28 Uit een experiment naar genderbias in sollicitatiegesprekken bleek dat mensen die van tevoren aan moesten geven hoe objectief zij zichzelf vonden, vaker de voorkeur gaven aan de mannelijke kandidaat, dan mensen die dit achteraf aan moesten geven. Mensen die zich bewust waren van hun eigen objectiviteit leken dus vaker op het stereotype af te gaan dat mannen competentere zijn dan vrouwen; zie L.E. Uhlmann & G. Cohen, ‘I think it, therefore it’s true: Effects of self-perceived objectivity on hiring discrimination’, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 2007, nr. 2, p. 207-223.

29 Pronin 2007.

30 Studenten die een wetenschappelijk artikel hadden gelezen over ‘het effect van onbewuste processen’ vertoonden vervolgens geen blinde vlek voor eigen denkfouten. Studenten die een artikel hadden gelezen over een ongerelateerd onderwerp vertoonden wel een blinde vlek; zie E. Pronin & M.B. Kugler, ‘Valuing thoughts, ignoring behavior: The introspection illusion as a source of the bias blind spot’, *Journal of Experimental Social Psychology* 2007, nr. 4, p. 565-578.

31 Werkenden die een korte tekst hadden gelezen met informatie over een specifieke denkfout vertoonden deze denkfout in mindere mate dan werkenden die een tekst hadden gelezen over een ongerelateerd onderwerp. Dit gold met name voor mensen die een relatief kleine blinde vlek voor eigen denkfouten vertoonden; zie Scopelliti e.a. 2015.

32 Na het spelen van een bepaald computerspel vertoonden studenten – zelfs acht weken later – een kleinere blinde vlek voor eigen denkfouten dan daarvoor. In dit computerspel moesten zij een terroristische aanslag zien te voorkomen door het nemen van beslissingen, waarbij zij automatisch een seintje kregen wanneer zij een denkfout maakten; zie E. Bessarabova, C.W. Piercy, S. King e.a., ‘Mitigating bias blind spot via a serious video game’, *Computers in Human Behavior* 2016, p. 452-466.

samenhangen met de blinde vlek voor eigen denkfouten. Omdat de studies zowel onder externe toezichthouders (zoals inspecteurs) als interne toezichthouders (zoals leden van raden van commissarissen (RvC)) zijn uitgevoerd, kijken we ook of er verschillen zijn tussen deze twee typen toezichthouders in de mate waarin zij een potentiële blinde vlek laten zien.

Studie 1: Meten van de blinde vlek voor eigen denkfouten

In Studie 1 onderzoeken we in hoeverre toezichthouders een potentiële blinde vlek voor eigen denkfouten vertonen en of deze samenhangt met meer zelfwaargenomen objectiviteit.

Methode

- *Participanten en procedure*

Deelnemers van twee beroepscongressen (georganiseerd door hun beroepsverenigingen) ontvingen een vragenlijst. Dit zorgde voor een diverse steekproef van externe toezichthouders (zoals inspecteurs; $N = 122$) en interne toezichthouders (zoals RvC-leden; $N = 79$) van verschillende organisaties in Nederland. In de begeleidende tekst van de vragenlijst werd benadrukt dat deelname aan het onderzoek volledig vrijwillig en anoniem was en dat er zorgvuldig met de data werd omgegaan. Omdat we niet precies weten hoeveel toezichthouders er uiteindelijk hebben deelgenomen aan beide congressen, kunnen we niet exact de responspercentages berekenen. Op basis van onze observaties tijdens de congressen is onze inschatting dat bijna alle congresdeelnemers (ca. 90%) de vragenlijst hebben ingevuld.

In beide steekproeven is gevraagd of participanten formeel de rol van toezichthouder vervulden, zodat wij congresdeelnemers met andere functies (zoals adviseur) konden uitfilteren. Hierdoor hebben we in de steekproef van externe toezichthouders veertien participanten verwijderd en in de steekproef van interne toezichthouders één participant. Aan de externe toezichthouders is tevens gevraagd of zij een leidinggevende functie hadden. Dit was voor 26 participanten (21%) het geval. We hebben niet om andere achtergrondgegevens gevraagd om de drempel om aan dit onderzoek deel te nemen in deze setting zo veel mogelijk te verlagen.

- *Meetinstrumenten*

Alle schalen in de vragenlijst waren in beide steekproeven betrouwbaar met een Cronbach's Alpha hoger dan .70. *Zelfwaargenomen objectiviteit* is gemeten met vier items op een schaal van 1 = sterk mee oneens tot 7 = sterk mee eens:³³ 'In de meeste situaties ben ik ervan overtuigd dat ik rationeel en logisch handel'; 'Wanneer ik een oordeel vorm, ben ik ervan overtuigd dat ik alle feiten waartoe ik toegang heb objectief in beschouwing

neem'; 'Ik geloof dat mijn besluiten zijn gebaseerd op een logische analyse van de feiten'; 'Ik geloof dat mijn besluitvorming rationeel en objectief is'.

Zoals in eerder onderzoek is de *blinde vlek voor eigen denkfouten* (in het Engels: *bias blind spot*) als volgt gemeten:³⁴

'Uit psychologisch onderzoek blijkt dat sommige mensen bepaalde neigingen vertonen. Beoordeel in welke mate u denkt dat u onderstaande neigingen zelf vertoont in uw werk en in welke mate u denkt dat de gemiddelde Nederlander deze neigingen vertoont. De voorbeelden zijn puur illustratief.'

Vervolgens werden negen denkfouten beschreven, bijvoorbeeld het halo-effect:

'De neiging om positieve eigenschappen toe te schrijven aan een persoon of situatie op basis van één ervaring of indruk. Sommige mensen beoordelen bijvoorbeeld de vaardigheden van een sympathieke bestuurder positiever dan eigenlijk terecht is. In welke mate vertoont u deze neiging? (op een schaal van 1 = helemaal niet tot 7 = heel erg). In welke mate vertoont de gemiddelde Nederlander deze neiging?³⁵ (op een schaal van 1 = helemaal niet tot 7 = heel erg).'

De mate waarin iemand een 'blinde vlek' vertoont, werd berekend door de verschilscore te nemen tussen deze twee scores (oftewel, de score toegekend aan de gemiddelde Nederlander *minus* de score toegekend aan de participant zelf). Zie Bijlage 1 voor de beschrijvingen van alle negen denkfouten die zijn uitgevraagd.³⁶

Resultaten

- *In hoeverre zien toezichthouders zichzelf als objectief en hebben zij een 'blinde vlek'?*

Op een 7-punts Likertschaal scoorden externe toezichthouders op zelfwaargenomen objectiviteit gemiddeld 4.81 ($SD = .95$) en scoorden interne toezichthouders gemiddeld 5.45 ($SD = .93$). Oftewel: zowel externe als interne toezichthouders schatten zichzelf in als vrij objectief, aangezien zij hoger scoorden dan het neutrale middelpunt van de schaal (hoger dan een score van 4). Figuur 1 geeft de zogenoemde blinde vlek weer van externe toezichthouders en figuur 2 die van interne toezichthouders. Hierin is te zien dat zowel externe als interne toezichthouders inschatten dat denkfouten meer voorkomen bij een ander dan bij henzelf. De 'blinde vlek' (verschilscore) van externe toezichthouders was gemiddeld .70 ($SD = .60$), $t(121) = 13.06$, $p < .001$. De 'blinde vlek' (verschilscore) van interne toezichthouders was gemiddeld 1.10 ($SD = .67$), $t(78) = 14.55$, $p < .001$.

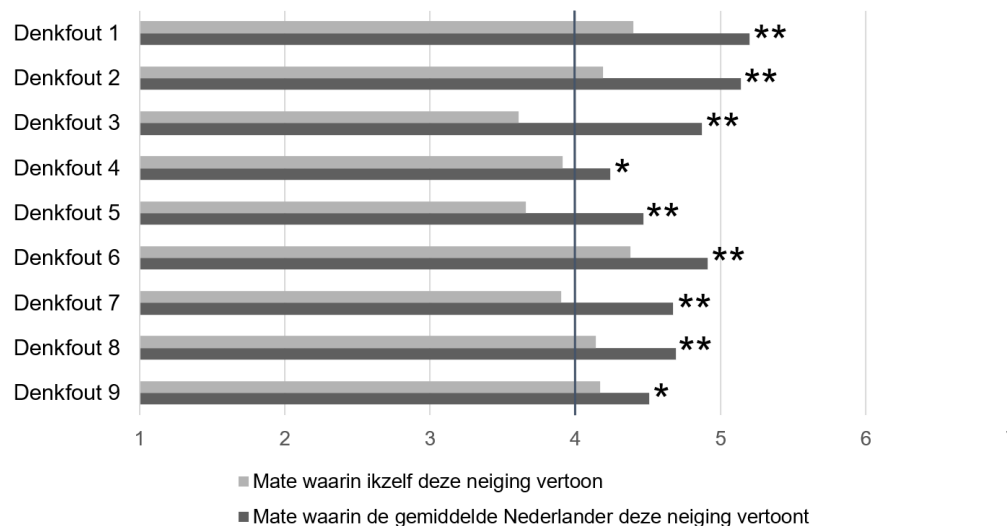
34 Gebaseerd op Jansen & Aelen 2015; Scopelliti e.a. 2015.

35 In Studie 2 onderzoeken we de 'blinde vlek voor eigen denkfouten' ten opzichte van de gemiddelde toezichthouder.

36 De gestelde vragen waren onderdeel van een langere vragenlijst naar de besluitvorming van toezichthouders, waarvan de input gebruikt werd voor een presentatie door de onderzoekers tijdens de twee congressen.

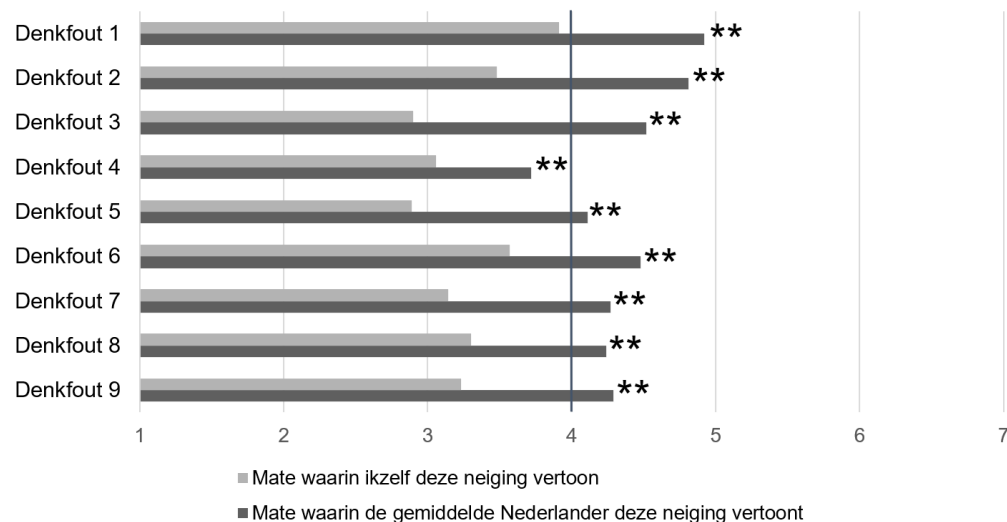
33 Gebaseerd op Uhlmann & Cohen 2007.

Figuur 1 De 'blinde vlek' van externe toezichthouders (N = 122)



Opmerking: Denkfout 1 = Halo-effect; Denkfout 2 = Confirmation bias; Denkfout 3 = Availability bias; Denkfout 4 = Information bias; Denkfout 5 = Single outcome calculation; Denkfout 6 = Ambiguity aversion; Denkfout 7 = Illusion of control; Denkfout 8 = Anchoring effect; Denkfout 9 = Impact bias. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Figuur 2 De 'blinde vlek' van interne toezichthouders (N = 79)



Opmerking: Denkfout 1 = Halo-effect; Denkfout 2 = Confirmation bias; Denkfout 3 = Availability bias; Denkfout 4 = Information bias; Denkfout 5 = Single outcome calculation; Denkfout 6 = Ambiguity aversion; Denkfout 7 = Illusion of control; Denkfout 8 = Anchoring effect; Denkfout 9 = Impact bias. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Zowel interne als externe toezichthouders lijken dus een blinde vlek te vertonen voor hun eigen denkfouten. Interne toezichthouders scoorden significant hoger op zelfwaargenomen objectiviteit, $t(199) = 4.71, p < .001$, en vertoonden een grotere blinde vlek, $t(199) = 4.36, p < .001$, dan externe toezichthouders.

- *Is zelfwaargenomen objectiviteit gerelateerd aan een grotere blinde vlek?*

Onder externe toezichthouders is zelfwaargenomen objectiviteit positief gecorreleerd met de blinde vlek voor eigen denkfouten ($r(122) = .35, p < .001$), maar dit is niet het geval onder interne toezichthouders ($r(79) = .07, p = .549$).³⁷ Binnen de steekproef van externe toezichthou-

ders is leidinggevende functie (0 = niet, 1 = wel) gecorreleerd met de blinde vlek voor eigen denkfouten ($r(122) = .20, p = .025$), maar niet met zelfwaargenomen objectiviteit ($r(122) = .07, p = .430$).

Wanneer we corrigeren voor leidinggevende functie in een variantieanalyse zien we voor de steekproef van externe toezichthouders wederom dat zelfwaargenomen objectiviteit positief samenhangt met de blinde vlek voor eigen denkfouten ($F(1,119) = 16.11, p < .001$); hoe objectiever toezichthouders zichzelf vinden, hoe groter hun blinde vlek. Daarnaast is leidinggevende functie gerelateerd aan een grotere blinde vlek voor eigen denk-

eerste aspect van de blinde vlek (de inschatting van denkfouten bij henzelf). Onder interne toezichthouders is zelfwaargenomen objectiviteit significant gecorreleerd met beide aspecten van de blinde vlek (de inschatting van denkfouten bij henzelf én bij de gemiddelde Nederlander). Statistieken zijn beschikbaar op verzoek.

37 Een statistische verklaring is dat onder externe toezichthouders zelfwaargenomen objectiviteit alleen significant gecorreleerd is met het

fouten ($F(1,119) = 4.50, p = .036$). Dit suggereert dat leidinggevend een grotere blinde vlek hebben ($M = .91, SD = .11$) dan niet-leidinggevend ($M = .65, SD = .06$).

Tussentijdse conclusie

Zowel interne als externe toezichthouders lijken een 'blinde vlek' voor hun eigen denkfouten te vertonen; zij schatten in dat zij in mindere mate denkfouten vertonen dan de gemiddelde Nederlander. Ook schatten toezichthouders zichzelf in als redelijk objectief. Zelfwaargenomen objectiviteit is alleen onder de steekproef van externe toezichthouders gerelateerd aan een grotere blinde vlek. Interessant is verder dat het hebben van een leidinggevende functie is gerelateerd aan een grotere blinde vlek voor eigen denkfouten.

Studie 2: Beïnvloeden van de blinde vlek voor eigen denkfouten

In Studie 2 onderzoeken we of het mogelijk is om zelfwaargenomen objectiviteit en de blinde vlek voor eigen denkfouten te beïnvloeden door het geven van bepaalde instructies.

Methode

• *Participanten en procedure*

Onder medewerkers van een markttoezichthouder ($N = 138$), waar de besluitvorming voor een belangrijk deel gekenmerkt wordt door het werken met open normen en werken in teams, is een veldexperiment uitgevoerd. Met een veldexperiment kunnen we het effect van verschillende instructies testen (in vergelijking met een controleconditie) en op die manier onderzoeken welke het meest van invloed is op zelfwaargenomen objectiviteit en de blinde vlek voor eigen denkfouten. Daarbij onderzoeken we het effect op 'waakzaamheid', oftewel de mate waarin toezichthouders zich zorgen maken over denkfouten. Als onderdeel van een presentatie door de onderzoekers bij deze organisatie ontvingen alle medewerkers van tevoren via e-mail een link naar het online experiment. In deze e-mail stond dat het onderzoek ging over de 'besluitvorming van toezichthouders' (verder werd er niets prijsgegeven over het doel van het onderzoek). Hierbij werd aangegeven dat deelname geheel vrijwillig en anoniem was en dat men een apart bericht naar de organisatiecommissie kon sturen om kans te maken op een VVV-cadeaukaart ter waarde van € 25. In het totaal heeft 29% van de medewerkers deelgenomen aan het onderzoek. Debriefing vond plaats tijdens de presentatie.

De steekproef bestond uit 70 mannen (51%) en 68 vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 40 jaar ($SD = 9.41$). Van de participanten was 91% wetenschappelijk opgeleid. Verder hadden 106 participanten (77%) een voltijd aanstelling en had 10% een leidinggevende functie. Gemiddeld waren medewerkers zeven jaar in dienst ($SD =$

4.78) bij de organisatie en was 28% werkzaam geweest in een van de sectoren waar de organisatie toezicht op houdt. Hoewel deze steekproefkenmerken representatief zijn voor de betreffende organisatie, kunnen we verder geen conclusies trekken over de generaliseerbaarheid naar andere organisaties.

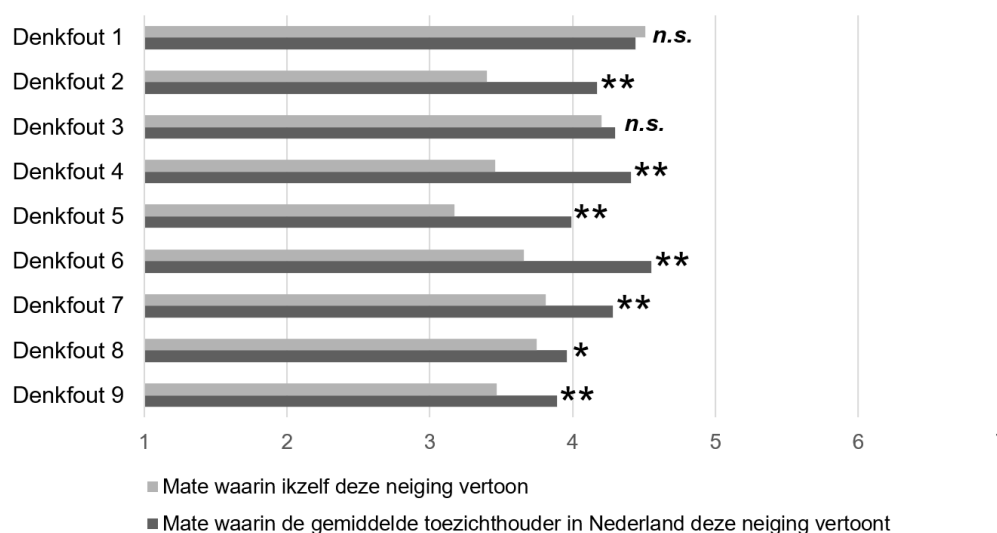
• *Conditie veldexperiment*

Om het effect van verschillende instructies te testen werden participanten willekeurig toegewezen aan een van drie experimentele condities of een controleconditie. In de controleconditie ($N = 32$) vulden participanten direct een vragenlijst in. In de experimentele condities kregen participanten eerst een instructietekst voorgelegd over hoe om te gaan met denkfouten. De instructies hadden de volgende titels: *Toezichthouders moeten zich wapenen tegen bias* ('wapenen'-instructie, $N = 37$); *Hoe toezichthouders zo objectief mogelijk kunnen zijn* ('streven'-instructie, $N = 33$); *Toezichthouders kunnen vertrouwen op hun ervaring* ('vertrouwen'-instructie, $N = 36$). Zie Bijlage 2 voor de volledige instructieteksten.

De eerste instructie kenmerkt zich door de directieve toon met als doel om toezichthouders bewuster te maken van het risico op denkfouten in de besluitvorming. De tweede instructie geeft toezichthouders meer richting hoe zij kunnen streven naar een zo objectief mogelijk besluitvormingsproces. In de praktijk worden beide boodschappen waarschijnlijk gebruikt om mensen te waarschuwen voor het optreden van denkfouten in de besluitvorming. Omdat de toon anders is (directief vs. richtinggevend), hebben de instructies mogelijk een verschillend effect op de uitkomstvariabelen, wat we hier exploratief onderzoeken. De derde instructie is tegengesteld aan de twee waarschuwende instructies, omdat toezichthouders hier wordt verteld dat zij kunnen vertrouwen op hun ervaring in het vormen van een oordeel en zich geen zorgen hoeven te maken over denkfouten in besluitvorming. Deze boodschap sluit aan bij de populaire gedachte dat meer ervaren professionals minder denkfouten vertonen.³⁸ Daarom is het relevant om ook het effect van deze boodschap exploratief te onderzoeken. We maken dus onderscheid tussen twee varianten van 'waarschuwend instructies' en een 'geruststellende instructie'. Voordat de instructietekst in beeld kwam, werd aan participanten gevraagd deze zorgvuldig door te lezen en even op zich in te laten werken voordat zij de vragen invulden.

38 Voor sommige beroepen geldt dat professionals op hun ervaring kunnen vertrouwen bij het nemen van beslissingen. Dit zijn beroepen waar in elke situatie hetzelfde gehandeld kan worden, zoals bij de brandweer en in de spoedeisende hulp. Ervaren brandweerlieden kunnen bij een eerste aanblik van een brandend huis meestal een goede inschatting maken van het instortingsgevaar, en ervaren spoedeisendehulpverpleegkundigen kunnen op basis van symptomen vaak al zien wat de oorzaak is. De mate waarin toezichthouders op hun ervaring kunnen vertrouwen lijkt dus af te hangen van de mate waarin situaties een-op-een vergelijkbaar zijn, wat mogelijk eerder geldt voor inspecteurs die routine-inspecties uitvoeren (aan de hand van checklists) dan voor markttoezichthouders die vooral op afstand (thema)onderzoeken uitvoeren. Zie D. Kahneman & G. Klein, 'Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree', *The American Psychologist* 2009, nr. 6, p. 515-526.

Figuur 3 De 'blinde vlek' van medewerkers bij een markttoezichthouder (N = 138)



Opmerking: Denkfout 1 = Halo-effect; Denkfout 2 = Confirmation bias; Denkfout 3 = Availability bias; Denkfout 4 = Information bias; Denkfout 5 = Single outcome calculation; Denkfout 6 = Ambiguity aversion; Denkfout 7 = Illusion of control; Denkfout 8 = Anchoring effect; Denkfout 9 = Impact bias. n.s. niet significant, * $p < .05$, ** $p < .01$.

• Meetinstrumenten

Alle schalen in de vragenlijst waren betrouwbaar met een Cronbach's Alpha hoger dan .70. *Waakzaamheid* is gemeten aan de hand van twee emoties op een schaal van 1 = helemaal niet tot 7 = heel erg: 'Na het lezen van deze tekst voel ik mij ...onzeker; ...bezorgd' (in de controleconditie: 'Op dit moment voel ik mij ...').³⁹ *Zelfwaargenomen objectiviteit* is op dezelfde manier gemeten als in Studie 1. In de experimentele condities werden deze vragen ingeleid met: 'Na het lezen van de tekst, hoe denkt u over uw professionele besluitvorming?' (in de controleconditie: 'Hoe denkt u over uw professionele besluitvorming?'). De *blinde vlek voor eigen denkfouten* is op dezelfde manier gemeten als in Studie 1, met één belangrijk verschil: participanten werd gevraagd zichzelf en de gemiddelde toezichthouder in Nederland te beoordelen (in plaats van de gemiddelde Nederlander). Dit doen we omdat het logisch lijkt dat toezichthouders als ervaren professionele beslissers inschatten dat zij minder denkfouten vertonen dan de 'gemiddelde Nederlander', maar dit mogelijk in mindere mate het geval is wanneer zij zichzelf vergelijken met de 'gemiddelde toezichthouder'.

Aan het eind van de vragenlijst werden aan de participanten in de experimentele condities de volgende drie vragen gesteld (manipulatiecheck):

'Aan het begin van deze vragenlijst heeft u een tekst gelezen. In hoeverre werd in deze tekst het belang centraal gesteld dat toezichthouders (...) zichzelf moeten wapenen tegen biases?; (...) het beste kunnen streven naar een zo objectief mogelijk besluitvormingsproces?; (...) kunnen vertrouwen op hun ervaring?'

39 Gebaseerd op: R.S. Lazarus & S. Folkman, *Stress, appraisal, and coping*, New York, NY: Springer 1984; het ervaren van 'bedreigende' of negatieve emoties zorgt ervoor dat mensen waakzamer en alerter worden, bijvoorbeeld op denkfouten.

op een schaal van 1 = helemaal niet tot 7 = heel erg. Een multivariate variantieanalyse wees uit dat de drie instructieteksten significant van elkaar verschilden ($F(6,202) = 27.61, p < .001$). Zoals bedoeld scoorden participanten in de 'wapenen'-conditie hoger op de eerste vraag, de 'streven'-conditie hoger op de tweede vraag en de 'vertrouwen'-conditie hoger op de derde vraag dan de andere condities.⁴⁰ De instructies werden dus correct geïnterpreteerd.

Resultaten

- *In hoeverre zijn toezichthouders bezorgd over denkfouten in de besluitvorming?*

Op een 7-punts Likertschaal scoorden participanten gemiddeld 2.69 op waakzaamheid. Oftewel: toezichthouders scoorden relatief laag op onzekerheid en bezorgdheid na het lezen van een tekst over denkfouten in de besluitvorming (gemiddeld lager dan neutraal). Participanten scoorden gemiddeld 5.07 op zelfwaargenomen objectiviteit. Dus ook deze toezichthouders beschouwden zichzelf als vrij objectief. Wederom vonden we een 'blinde vlek', zoals weergegeven in figuur 3, met een gemiddelde verschillscore van .51, $t(137) = 9.27, p < .001$. Oftewel: toezichthouders vertoonden een blinde vlek voor hun eigen denkfouten; zij dachten dat andere toezichthouders meer last hadden van denkfouten dan zichzelf.

- *Is waakzaamheid gerelateerd aan een kleinere blinde vlek voor eigen denkfouten?*

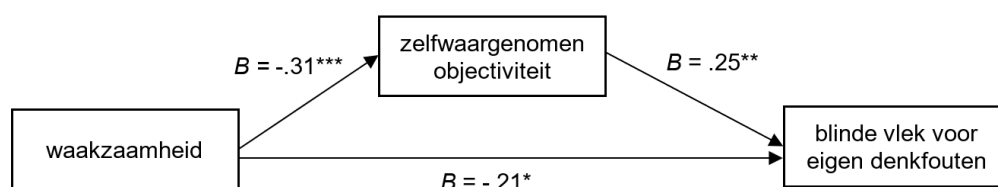
Zoals weergegeven in tabel 1 is waakzaamheid negatief gecorreleerd met zelfwaargenomen objectiviteit en de blinde vlek voor eigen denkfouten. Net als in Studie 1 onder externe toezichthouders bleek dat zelfwaargenomen objectiviteit positief gecorreleerd is met de blinde vlek voor eigen denkfouten. Van de achtergrondvariabe-

40 Statistieken zijn beschikbaar op verzoek.

len (zie tabel 1) zijn 'leeftijd' en 'dienstjaren' gecorreleerd met de blinde vlek voor eigen denkfouten. Omdat we op basis van deze correlaties benieuwd zijn of het verhogen van waakzaamheid ervoor kan zorgen dat toezichthouders zichzelf minder objectief gaan vinden en vervolgens een kleinere blinde vlek vertonen voor hun eigen denkfouten, hebben we additioneel een mediatioanalyse uitgevoerd. Uit deze analyse – waarbij is gecorrigeerd voor leeftijd en dienstjaren – bleek dat waak-

zaamheid samenhangt met minder zelfwaargenomen objectiviteit en op haar beurt met een kleinere blinde vlek, zie figuur 4. Omdat waakzaamheid ook direct is gerelateerd aan de blinde vlek voor eigen denkfouten gaat dit om een partiële mediatie ($b_{\text{indirect}} = -.08, p = .019$). Oftewel: hoe waakzamer toezichthouders zijn, hoe minder objectief zij zichzelf vinden en hoe kleiner hun blinde vlek voor eigen denkfouten is.

Figuur 4 Waakzaamheid is gerelateerd aan een kleinere blinde vlek



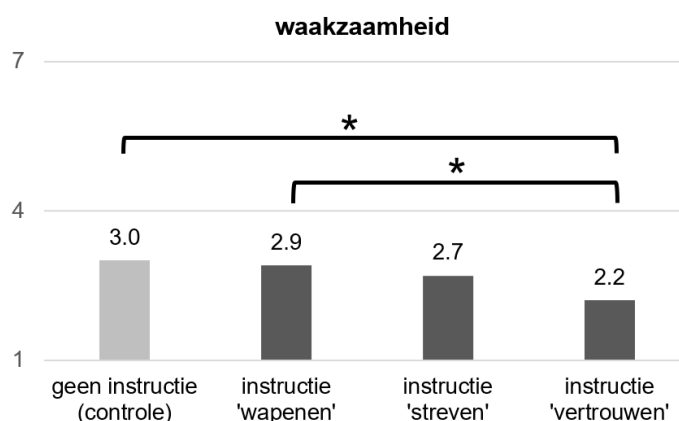
Opmerking: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tabel 1 Beschrijvende statistieken en correlaties van achtergrondvariabelen en studievariabelen

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Waakzaamheid	2.69	1.24	-									
2. Zelfwaargenomen objectiviteit	5.07	.95	-.31**	-								
3. Blinde vlek (verschil-score)	.51	.64	-.30**	.33**	-							
4. Geslacht (0=man, 1=vrouw)			.08	-.01	-.06	-						
5. Leeftijd (in jaren)	39.67	9.41	-.05	.02	.23**	-.29**	-					
6. Opleiding (0=hbo, 1=wo)			.07	.05	-.04	.10	-.10	-				
7. Dienstverband (0=deeltijd, 1=voltijd)			-.10	.04	.04	-.25**	-.15	.08	-			
8. Dienstjaren	6.60	4.78	-.02	.07	.18*	-.21*	.61**	-.11	-.11	-		
9. Leidinggevende functie (0=nee, 1=ja)			.12	-.15	-.10	-.07	.24**	.11	-.03	.06	-	
10. Werkzaam geweest in sector (0=nee, 1=ja)			.02	-.02	-.04	-.15	.23**	-.10	-.05	.17*	.05	-

Opmerking: * $p < .05$, ** $p < .01$.

Figuur 5 De 'vertrouwen'-instructie vermindert waakzaamheid



Opmerking: * $p < .05$.

- Hoe beïnvloedt het geven van instructies de blinde vlek voor eigen denkfouten?

Om het effect te testen van de instructies op waakzaamheid, zelfwaargenomen objectiviteit en de blinde vlek voor eigen denkfouten zijn variantieanalyses uitgevoerd, waarbij is gecorrigeerd voor leeftijd en dienstjaren. Deze analyses tonen geen significante effecten van conditie op zelfwaargenomen objectiviteit en op de blinde vlek voor eigen denkfouten (zie Bijlage 3). Toezichhouders vonden zichzelf dus vrij objectief en vertoonden een blinde vlek voor eigen denkfouten, onafhankelijk van de conditie waarin zij zaten en welke instructie zij lazen. Wel was er een marginaal significant effect van conditie op waakzaamheid ($F(3,132) = 2.48$, $p = .064$). Dit resultaat wijst erop dat een van de condities significant afwijkt van een andere, maar toont nog niet aan welke dat is. Paarsgewijze vergelijkingen tonen een significant effect van de 'vertrouwen'-instructie. De 'vertrouwen'-instructie zorgde voor een lagere score op waakzaamheid in vergelijking met de 'wapenen'-instructie ($p = .036$) en de controleconditie ($p = .014$), zie figuur 5. Toezichhouders werden dus minder waakzaam, oftewel minder bezorgd over denkfouten, wanneer zij de instructie lazen dat 'toezichhouders kunnen vertrouwen op hun ervaring'. Ook was er een significant effect van leeftijd op de blinde vlek voor eigen denkfouten ($F(1,132) = 4.52$, $p = .035$), maar niet van dienstjaren (zie Bijlage 3). Dus hoe ouder men is, hoe groter de blinde vlek voor eigen denkfouten.

Samengevat laten deze resultaten zien dat waakzaamheid gerelateerd is aan een kleinere blinde vlek voor eigen denkfouten, en dat een geruststellende instructie toezichhouders juist minder waakzaam maakt.

Discussie

In dit onderzoek is nagegaan in hoeverre toezichhouders inschatten dat zij in mindere mate denkfouten vertonen dan een ander, oftewel in hoeverre zij een zogenoemde 'blinde vlek' vertonen voor hun eigen denkfou-

ten. Ook is het effect van verschillende instructies getoetst op de blinde vlek voor eigen denkfouten, om te onderzoeken of deze potentiële blinde vlek kan worden beïnvloed. Hieronder worden de belangrijkste bevindingen uitgelicht en de beperkingen en praktische implicaties van dit onderzoek beschreven.

Een consistente bevinding uit de twee studies is dat zowel interne als externe toezichhouders een blinde vlek voor hun eigen denkfouten vertoonden. In Studie 1 lieten we zien dat de meeste toezichhouders dachten dat zij minder last hadden van denkfouten dan de gemiddelde Nederlander. In Studie 2 vonden we dat de meeste toezichhouders ook een blinde vlek vertoonden wanneer zij zichzelf vergeleken met de gemiddelde toezichhouder. Dit suggereert dat toezichhouders een blinde vlek hebben voor hun eigen denkfouten. Deze blinde vlek was gemiddeld kleiner dan welke werd gevonden in Amerikaanse onderzoeken onder studenten⁴¹ en werkkenden.⁴² Toezichhouders lijken zich dus iets meer bewust van hun denkfouten, wat men ook van hen zou verwachten, maar hebben desalniettemin een zogenoemde blinde vlek.

Interessant genoeg vonden interne toezichhouders zichzelf objectiever en vertoonden zij een grotere 'blinde vlek' dan externe toezichhouders. Met name interne toezichhouders maakten de inschatting dat zijzelf niet zoveel last van denkfouten hadden. Het lijkt er dus op dat vooral interne toezichhouders het lastig vinden om te erkennen dat ook zij worden beïnvloed door denkfouten. Interne toezichhouders zijn over het algemeen zeer ervaren beslissers en hebben een hiërarchische positie ten opzichte van het bestuur van een organisatie. Daarom worden zij mogelijk minder vaak bevroegd op afwegingen die zij maken in hun besluitvorming, wat ervoor kan zorgen dat zij hun 'eigen kunnen' nog meer overschatten.⁴³ Met name voor interne toezichhouders

41 Pronin & Kugler 2007; studenten vertoonden in dit onderzoek een blinde vlek (verschilscore) van 1.78.

42 Scopelliti e.a. 2015; werkkenden vertoonden in dit onderzoek een blinde vlek (verschilscore) van 1.48.

43 Uhlmann & Cohen 2007.

lijkt het dus een uitdaging om kritisch te blijven op elkaars aannames.

Wanneer we kijken naar de invloed van verschillende individuele kenmerken⁴⁴ bleek leeftijd gerelateerd aan een grotere blinde vlek voor eigen denkfouten. Oftewel: hoe ouder iemand is, hoe groter de blinde vlek voor eigen denkfouten. Een mogelijke verklaring is dat oudere toezichthouders vaak meer professionele ervaring hebben⁴⁵ en daardoor het gevoel kunnen hebben dat zij in mindere mate denkfouten vertonen dan bijvoorbeeld hun jongere collega's.

Dit onderzoek suggereert verder dat het hebben van een leidinggevende functie gerelateerd is aan een grotere blinde vlek voor eigen denkfouten. Uit Studie 1, waar 21% van de participanten een leidinggevende functie had, bleek dat leidinggevendenden een grotere blinde vlek hadden dan niet-leidinggevendenden. In Studie 2, waar slechts 10% van de participanten een leidinggevende functie had, was dit echter niet het geval. Om met meer zekerheid aan te tonen of leidinggevendenden een grotere blinde vlek vertonen, is onderzoek nodig waarbij gericht een vergelijking wordt gemaakt tussen toezichthouders met en zonder leidinggevende functie. Indien hieruit komt dat leidinggevendenden inderdaad een grotere blinde vlek hebben, kan dit komen door hun hiërarchische positie, aangezien eerder onderzoek erop wees dat een dergelijke positie tot meer zelfoverschatting kan leiden.⁴⁶

Tot slot bleek uit dit onderzoek dat geen van de instructies ervoor zorgde dat toezichthouders waakzamer werden op denkfouten. Toezichthouders werden hooguit *minder* waakzaam. Zo bleek dat een geruststellende instructie – waarin stond dat ‘toezichthouders kunnen vertrouwen op hun ervaring’ – zorgde voor minder waakzaamheid. Toezichthouders die hadden gelezen dat zij op hun ervaring kunnen vertrouwen, waren daarna minder onzeker en bezorgd over denkfouten dan toezichthouders die hadden gelezen dat zij zich hiertegen moeten wapenen en dan toezichthouders die geen tekst hadden gelezen (controleconditie). Dit effect was onafhankelijk van leeftijd en dienstjaren en gold dus voor zowel minder als meer ervaren toezichthouders. De geruststellende instructie had een ongewenst effect aangezien toezichthouders minder waakzaam werden, terwijl waakzaamheid juist samenhangt met minder zelfwaargenomen objectiviteit en een kleinere blinde vlek voor eigen denkfouten.

Daarbij zorgden de twee ‘waarschuwendende instructies’ er ook niet voor dat toezichthouders waakzamer werden op denkfouten in de besluitvorming. Zij waren net zo waakzaam als toezichthouders die geen instructie had-

den gekregen (controleconditie). Deze waarschuwendende instructies hielpen dus alleen om toezichthouders op hetzelfde niveau waakzaam te houden. Een mogelijke verklaring is dat deze instructies al de norm waren binnen de betreffende organisatie en daarom niet significant afweken van de controleconditie. Het kan ook betekenen dat de instructies te zwak waren om waakzaamheid te verhogen en de blinde vlek voor eigen denkfouten te verkleinen. In dat geval is vervolgonderzoek nodig dat instructies test die mogelijk nog meer aanzetten tot bewustwording, bijvoorbeeld door te benadrukken dat toezichthouders zich moeten verantwoorden voor hun besluiten.⁴⁷ Hoewel de huidige instructies al een duidelijke waarschuwing afgaven voor denkfouten in besluitvorming, wordt deze waarschuwing mogelijk versterkt wanneer er ook wordt opgeroepen tot verantwoording.

Beperkingen van dit onderzoek

Allereerst maakte dit onderzoek gebruik van vragenlijsten omdat we er benieuwd naar waren hoe toezichthouders zichzelf zien. Deze methode heeft geleid tot een relatief laag responspercentage (in Studie 2) en mogelijk selectiebias. De opzet van de studies tijdens congressen en ter voorbereiding op een presentatie heeft er mogelijk voor gezorgd dat we met name de extra gemotiveerde toezichthouders hebben bereikt. We kunnen niet uitsluiten dat deze toezichthouders inderdaad bovengemiddeld zijn, zelfs in vergelijking met hun collega-toezichthouders. Desondanks hebben we vertrouwen in de resultaten aangezien deze in lijn zijn met conclusies van eerdere onderzoeken naar de ‘blinde vlek voor eigen denkfouten’ die zijn uitgevoerd in verschillende organisatie- en nationale contexten.⁴⁸ Omdat het onderhavige onderzoek gebaseerd was op zelfrapportage is het voor vervolgonderzoek mogelijk interessant om de blinde vlek voor eigen denkfouten te relateren aan de kwaliteit van toezichtbesluiten. Hiervoor is het van belang een realistische toezichttaak te gebruiken waarmee de aanwezigheid van bepaalde denkfouten gemeten kan worden.⁴⁹

Daarnaast hebben we met een veldexperiment het effect van verschillende instructies getoetst op de blinde vlek voor eigen denkfouten, waaruit bleek dat waakzaamheid in zekere mate kan worden beïnvloed. De verbanden tussen studievariabelen zijn echter correlatieel onderzocht; ze geven slechts aan welke uitkomsten aan elkaar gerelateerd zijn, maar geven geen uitsluitel over wat oorzaak en gevolg is. Daarom kunnen we niet causaal vaststellen of meer waakzaamheid *leidt* tot minder zelfwaargenomen objectiviteit en een kleinere blinde vlek. Het zou namelijk ook kunnen dat mensen die zich-

44 Dit waren geslacht, leeftijd, opleiding, dienstverband, dienstjaren, leidinggevende functie en sectorervaring.

45 Leeftijd en dienstjaren waren in het onderhavige onderzoek sterk met elkaar gecorreleerd. Het aantal dienstjaren was minder sterk gerelateerd aan de blinde vlek voor eigen denkfouten dan leeftijd. Dit komt mogelijk doordat wij het aantal jaren in dienst bij de huidige organisatie hebben uitgevraagd in plaats van het aantal jaren dat iemand in het totaal werkzaam is.

46 Uhlmann & Cohen 2007.

47 Noodzaak tot verantwoording is in eerder onderzoek gerelateerd aan een meer zorgvuldige besluitvorming; zie M. Aleksovska, T. Schillemans & S. Grimmelhuijsen, 'Lessons from five decades of experimental and behavioral research on accountability: A systematic literature review', *Journal of Behavioral Public Administration* 2019, nr. 2, p. 1-18.

48 Voor een overzicht van studies die consistent een blinde vlek aantonen onder verschillende steekproeven, zie Pronin 2007.

49 Zie voor een experiment met een realistische toezichtcasus bijvoorbeeld Schillemans & Giesen 2020.

zelf objectiever vinden daardoor minder waakzaam worden. Eerder onderzoek geeft echter wel steun voor de onderzochte richting, namelijk dat het informeren van mensen over denkfouten kan zorgen voor minder denkfouten in de besluitvorming.⁵⁰ Toekomstig onderzoek moet uitwijzen wat voor type interventie toezichthouders waakzamer maakt en de blinde vlek voor eigen denkfouten vervolgens verkleint. In plaats van een tekstuele instructie kan bijvoorbeeld worden onderzocht of *e-learning* (in de vorm van een interactief computerspel) effectiever is.⁵¹

In dit onderzoek hebben we ten slotte de blinde vlek voor eigen denkfouten gemeten aan de hand van de negen denkfouten die eerder door Jansen en Aelen zijn gekenmerkt als relevant voor toezicht.⁵² Naast het geven van definities van deze denkfouten beschreven we concrete voorbeelden van werksituaties waarin deze denkfouten tot uiting kunnen komen (zie Bijlage 1). Dit was ook in het originele meetinstrument het geval⁵³ en verhoogt de herkenbaarheid voor toezichthouders. Voor het *halo-effect* werd het volgende voorbeeld gebruikt: ‘Sommige mensen beoordelen bijvoorbeeld de vaardigheden van een sympathieke bestuurder positiever dan eigenlijk terecht is’. Deze voorbeelden waren mogelijk sturend voor participanten in hoe zij zichzelf en de ander beoordeelden. Toekomstig onderzoek kan testen of er ook sprake is van een blinde vlek voor eigen denkfouten wanneer andere voorbeelden worden gebruikt van hoe denkfouten zich kunnen manifesteren in werksituaties van toezichthouders. Hierbij kunnen toezichthouders ook zelf gevraagd worden om met een voorbeeld te komen na het lezen van een instructie, wat mogelijk het effect van de instructie als interventie versterkt.

Praktische implicaties

In dit onderzoek hebben we laten zien dat toezichthouders een zogenaemde ‘blinde vlek voor eigen denkfouten’ vertonen. Toezichthouders lijken zich nog lang niet altijd bewust van denkfouten die kunnen optreden in hun besluitvorming. Een waarschuwing bleek niet voldoende om toezichthouders meer bewust te maken van hun eigen denkfouten. Daarentegen bleek dat een geruststellende boodschap toezichthouders wel direct minder waakzaam maakt. Dit is problematisch omdat waakzaamheid een belangrijk wapen kan zijn tegen de blinde vlek voor eigen denkfouten. De boodschap dat ‘toezichthouders kunnen vertrouwen op hun ervaring’ kan daarom het beste worden vermeden in communicatie over denkfouten.

Wanneer we breder kijken dan de uitkomsten van dit onderzoek vinden we aandachtspunten die toezichthouders kunnen inzetten om waakzamer te worden op denkfouten in de besluitvorming. Omdat toezichthouders mogelijk wel denkfouten herkennen bij een ander (en niet bij zichzelf) gaat het er vooral om dat zij de aan-

names van anderen bevragen.⁵⁴ Hierbij kunnen zij technieken inzetten zoals ‘advocaat van de duivel spelen’, waarbij een toezichthouder bewust de rol aanneemt van een kritische vragensteller.⁵⁵ Een dergelijke techniek kan helpen om het stellen van kritische vragen acceptabeler te maken en aannames boven tafel te krijgen. Toezichthouders doen er bovendien goed aan om na te denken over de groepssamenstelling waarin strategische beslissingen worden genomen. Verschillende perspectieven aan tafel zetten leidt er gewoonlijk toe dat er meer informatie-uitwisseling en betere besluitvorming plaatsvindt.⁵⁶ Door er bijvoorbeeld voor te zorgen dat ‘ervaren rotten’ en ‘frisse blikken’ gezamenlijk beslissingen nemen, worden wederzijdse aannames waarschijnlijk sneller benoemd.⁵⁷ Hierdoor wordt het risico op denkfouten mogelijk kleiner, wat kan bijdragen aan de kwaliteit van de besluitvorming van toezichthouders.

Conclusie

Toezichthouders lijken een blinde vlek te vertonen voor hun eigen denkfouten. Uit dit onderzoek bleek dat toezichthouders inschatten dat denkfouten meer bij anderen voorkomen dan bij henzelf, en dat zelfwaargenomen objectiviteit deze blinde vlek kan vergroten. Ook bleek dat toezichthouders die waakzamer zijn, in mindere mate een blinde vlek hebben voor hun eigen denkfouten. Een bredere implicatie hiervan is dat toezichthouders er mogelijk goed aan doen om elkaars aannames kritisch te bevragen, om de blinde vlek voor eigen denkfouten – en de negatieve consequenties hiervan voor besluitvorming – zo veel mogelijk te beperken.

50 Pronin & Kugler 2007; Scopelliti e.a. 2015.

51 Zie ter inspiratie Bessarabova e.a. 2016.

52 Jansen & Aelen 2015.

53 Scopelliti e.a. 2015.

54 Scopelliti e.a. 2015.

55 O. Sibony, *You're about to make a terrible mistake! How biases distort decision making and what you can do to fight them*, New York, NY: Little, Brown Spark 2020 (in het Nederlands is dit boek verschenen onder de titel ‘Storing’).

56 F. Rink & N. Ellemers, ‘Benefiting from deep-level diversity: How congruence between knowledge and decision rules improves team decision making and team perceptions’, *Group Processes & Intergroup Relations* 2010, nr. 3, p. 345-359.

57 E. Gonzalez-Mulé, B.S. Cockburn, W.B. McCormick & P. Zhao, ‘Team tenure and team performance: A meta-analysis and process model’, *Personnel Psychology* 2020, nr. 1, p. 151-198.

Bijlage 1 Meetinstrument voor de ‘blinde vlek voor eigen denkfouten’

Denkfout:	Uitgevraagd: Uit psychologisch onderzoek blijkt dat sommige mensen bepaalde neigingen vertonen. Beoordeel in welke mate u denkt dat u onderstaande neigingen zelf vertoont in uw werk en in welke mate u denkt dat de gemiddelde Nederlander deze neigingen vertoont. De voorbeelden zijn puur illustratief.
<i>Halo-effect</i>	De neiging om positieve eigenschappen toe te schrijven aan een persoon of situatie op basis van één ervaring of indruk. Sommige mensen beoordelen bijvoorbeeld de vaardigheden van een sympathieke bestuurder positiever dan eigenlijk terecht is.
<i>Confirmation bias</i>	De neiging om te zoeken naar informatie die de eigen ideeën bevestigt en alternatieven te negeren. Sommige mensen negeren bijvoorbeeld tegenstrijdig bewijs over hun beeld van een ondertoezichtgestelde, zodat dit beeld verder wordt versterkt.
<i>Availability bias</i>	De neiging om de kans of frequentie van toekomstige gebeurtenissen te baseren op directe voorbeelden uit het geheugen. Sommige mensen beoordelen bijvoorbeeld een nieuw product negatiever dan eigenlijk terecht is, doordat een vergelijkbaar product veel negatieve media-aandacht kreeg in het verleden.
<i>Information bias</i>	De neiging om op zoek te gaan naar meer informatie, ook al beïnvloedt dit niet het te nemen besluit. Sommige mensen blijven bijvoorbeeld informatie verzamelen over een ondertoezichtgestelde, waardoor ze hun besluit alsmat uitstellen.
<i>Single outcome calculation</i>	De neiging om bij een te nemen besluit, de uitkomst te bepalen op basis van de mening van anderen. Sommige mensen laten zich bijvoorbeeld leiden door de mening van collega's, waarbij alternatieven onbespreekbaar worden gelaten.
<i>Ambiguity aversion</i>	De neiging om de voorkeur te geven aan bekende risico's boven onbekende risico's. Sommige mensen gaan bijvoorbeeld liever aan de slag met een casus waarvan de risico's duidelijk zijn, dan met een casus waarbij informatie over de risico's (deels) ontbreekt.
<i>Illusion of control</i>	De neiging om de kans op succes groter in te schatten dan wat realistisch zou zijn. Sommige mensen denken bijvoorbeeld dat een maatregel een grotere impact zal hebben dan eigenlijk terecht is, omdat ze daarmee bij een andere instelling eerder succes hebben gehad.
<i>Anchoring effect</i>	De neiging om uit te gaan van een initiële waarde om uitkomsten te bepalen. Sommige mensen beoordelen bijvoorbeeld de score van een instelling als slechter dan eigenlijk terecht is, omdat zij die vergelijken met scores die zij daarvoor hebben gezien.
<i>Impact bias</i>	De neiging om vooraf de gevolgen van een besluit te overschatten op een specifieke situatie, qua intensiteit of duur. Sommige mensen verwachten bijvoorbeeld dat het opleggen van een boete te grote negatieve consequenties gaat hebben voor de betreffende instelling of sector, terwijl dit vervolgens wel meevalt.
<i>Gevraagd voor elke denkfout:</i>	- In welke mate vertoont u deze neiging? (1 = helemaal niet, 7 = heel erg) - In welke mate vertoont de gemiddelde Nederlander deze neiging? (1 = helemaal niet, 7 = heel erg)

Gebaseerd op Jansen & Aelen 2015; Scopelliti e.a. 2015.

Bijlage 2 Instructies voor het veldexperiment in Studie 2

<i>Experimentele conditie:</i>	<i>Instructie:</i>
'Wapenen'-instructie	<p>Toezichthouders moeten zich wapenen tegen bias</p> <p>Van toezichthouders wordt verwacht dat zij onafhankelijk optreden en objectief tot hun oordeel komen. Wetenschappelijk onderzoek laat echter zien dat veel mensen 'biases' (denkfouten) vertonen in de manier waarop zij informatie verwerken (Tversky & Kahneman 1974). Dit kan leiden tot bevooroordeelde, een vertekend beeld of een verkeerde interpretatie van de feiten.</p> <p>Er is dus reden om aan te nemen dat juist toezichthouders zich zouden moeten wapenen tegen biases in hun professionele besluitvorming. Zo blijkt uit recent onderzoek dat veel toezichthouders na verloop van tijd hun aannames niet meer controleren en nieuwe zaken bevooroordeeld bekijken (Stocker 2017). Dit kan ten koste gaan van de objectiviteit van de besluitvorming en leiden tot onterechte beslissingen. Toezichthouders zouden zich in veel gevallen dus moeten wapenen tegen biases bij het vormen van hun oordeel.</p>
'Streven'-instructie	<p>Hoe toezichthouders zo objectief mogelijk kunnen zijn</p> <p>Van toezichthouders wordt verwacht dat zij onafhankelijk optreden en objectief tot hun oordeel komen. Wetenschappelijk onderzoek laat echter zien dat veel mensen 'biases' (denkfouten) vertonen in de manier waarop zij informatie verwerken (Tversky & Kahneman 1974). Dit kan leiden tot bevooroordeelde, een vertekend beeld of een verkeerde interpretatie van de feiten.</p> <p>Er is dus reden om aan te nemen dat ook toezichthouders gebiased zijn in hun professionele besluitvorming. Zo blijkt uit recent onderzoek dat toezichthouders nooit voor 100% objectief kunnen zijn en daarom het beste kunnen streven naar een zo objectief mogelijk besluitvormingsproces (Stocker 2017). Dit kunnen zij doen door tijd in te bouwen voor reflectie, waarbij zij hun eigen aannames en handelen kritisch onderzoeken en achteraf het besluit analyseren. Toezichthouders kunnen daardoor in veel gevallen dus zo objectief mogelijk tot hun oordeel komen.</p>
'Vertrouwen'-instructie	<p>Toezichthouders kunnen vertrouwen op hun ervaring</p> <p>Van toezichthouders wordt verwacht dat zij onafhankelijk optreden en objectief tot hun oordeel komen. Wetenschappelijk onderzoek laat echter zien dat veel mensen 'biases' (denkfouten) vertonen in de manier waarop zij informatie verwerken (Tversky & Kahneman 1974). Dit kan leiden tot bevooroordeelde, een vertekend beeld of een verkeerde interpretatie van de feiten.</p> <p>Toch is er reden om aan te nemen dat toezichthouders zich niet zoveel zorgen hoeven te maken over biases in hun professionele besluitvorming. Zo blijkt uit recent onderzoek dat toezichthouders onbewust leren van hun eerdere beslissingen, waardoor zij in het vervolg eerder 'herkennen' wat er aan de hand is (Stocker 2017). Dit kan ertoe leiden dat zij vaak intuïtief de juiste keuzes maken en daardoor sneller en effectiever tot een oordeel komen. Toezichthouders kunnen in veel gevallen dus vertrouwen op hun ervaring bij het vormen van hun oordeel.</p>

Bijlage 3 Resultaten van het veldexperiment in Studie 2

Tabel A Resultaten van variantieanalyses voor de studievariabelen per conditie

Variabele per conditie	Totaal M (SD)	Effect van conditie	Effect van leeftijd	Effect van dienstjaren
Waakzaamheid		$F(3,132) = 2.48$ $p = .064$	$F(1,132) = .30$ $p = .583$	$F(1,132) = .06$ $p = .806$
Controle	2.98 (.22)			
'Wapenen'	2.85 (.21)			
'Streven'	2.72 (.21)			
'Vertrouwen'	2.23 (.21)			
Zelfwaargenomen objectiviteit		$F(3,132) = .91$ $p = .436$	$F(1,132) = .30$ $p = .587$	$F(1,132) = .78$ $p = .379$
Controle	5.01 (.17)			
'Wapenen'	5.15 (.16)			
'Streven'	4.87 (.17)			
'Vertrouwen'	5.22 (.16)			
Blinde vlek		$F(3,132) = 1.08$ $p = .360$	$F(1,132) = 4.52$ $p = .035$	$F(1,132) = .15$ $p = .698$
Controle	.51 (.11)			
'Wapenen'	.36 (.11)			
'Streven'	.53 (.11)			
'Vertrouwen'	.63 (.11)			