

Bewust van het onbewuste

Psychologische valkuilen voor ondernemers¹



Voor de meeste ondernemers in het MKB bent u als accountant veel meer dan de traditionele dienstverlener op het gebied van administratie en jaarrekening. Veel MKB-ondernemers vragen u om advies bij belangrijke strategie-beslissingen of bij de implementatie van een softwarepakket.

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat juist in complexe en onzekere situaties zoals strategische bedrijfsovernames of implementatie van softwarepakketten de rationele besluitvorming bij ondernemers gaat haperen. Percepties en ervaringsregels nemen het roer over in onze risico-inschattingen en beslissingen. Naast voordelen brengt dit ook nadelen: het gevaar van het volhardingseffect en andere psychologische valkuilen, die het risicogedrag van de ondernemer onbewust kunnen beïnvloeden.

Voor u als mkb-accountant is het belangrijk om kennis te hebben van psychologische valkuilen die uw klanten in de mkb-praktijk kunnen tegenkomen. De 12 psychologische valkuilen die volgens internationale literatuur optreden zijn:

¹ Deze publicatie bevat een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten van een in opdracht van NEMACC uitgevoerd onderzoek naar psychologische valkuilen. Het volledige onderzoek (getiteld 'Bewust van het onbewuste; psychologische valkuilen voor ondernemers') is te vinden op www.nba.nl/nemacc-publicaties. Daar waar in deze samenvatting naar paragrafen wordt verwezen, betreft het deze onderzoeksrapportage.

De 12 meest voorkomende psychologische valkuilen













	Psychologische Valkuil	Beschrijving
	Spijteffect	Bij het nemen van beslissingen laten mensen zich soms leiden door de spijt die men kan hebben van de verkeerde keuze (zie § 3.1 voor meer uitleg).
	Beschikbaarheids-effect	Bij het nemen van een beslissing gebruikt men informatie die gemakkelijk voor de geest te halen is. Hoe gemakkelijker voorbeelden van een gebeurtenis te binnen schieten, hoe meer men geneigd is om te denken dat dergelijke gebeurtenissen vaak voorkomen (zie § 3.2 voor meer uitleg).
	Bevestigingseffect	Iemand die een beslissing neemt heeft van tevoren al een mening of beslissing in gedachten en zoekt specifiek naar informatie om deze mening te ondersteunen. Daarnaast is hij/zij afwijzend tegenover informatie die deze mening juist tegenspreekt (zie § 3.3 voor meer uitleg).
	Referentie-effect	Een besluit wordt genomen op basis van de eerst beschikbare informatie, het referentiepunt. Dit referentiepunt is niet altijd relevant voor de schatting, maar beïnvloedt het besluit wel. Ook maakt men aanpassingen aan de eerste inschatting, maar deze aanpassingen zijn vaak ontoereikend (zie § 3.4 voor meer uitleg).
	Volhardingseffect	Men is vastberaden vast te houden aan de oorspronkelijk ingeslagen richting, ondanks negatieve feedback en aanwijzingen dat dit niet tot succes zal leiden (zie § 3.5 voor meer uitleg).
	Dobbelsteeneffect	Men is onterecht overtuigd van zijn/haar individuele controle over bepaalde gebeurtenissen, terwijl de gebeurtenissen in kwestie volledig afhankelijk zijn van toeval. Ook overschat men de controle die men daadwerkelijk heeft over een situatie (zie § 3.6 voor meer uitleg).
	Zelfoverschatting	Men overschat zijn/haar kunde of prestaties en onderschat de risico's bij het nemen van beslissingen. Een dergelijk optimisme kan leiden tot het maken van de verkeerde keuzes (zie § 3.7 voor meer uitleg).
	Planningsvalkuil	Men overschat hoeveel werk verricht kan worden in een bepaalde tijd en onderschat dus hoe lang het duurt om een bepaald project uit te voeren. Er wordt onvoldoende rekening gehouden met tegenvallers en versturende invloeden (zie § 3.8 voor meer uitleg).
	Representatie-effect	Wanneer een situatie één kenmerk heeft van een bepaalde andere (eerdere) gebeurtenis, wordt aangenomen dat deze situatie ook alle andere eigenschappen zal hebben van die andere gebeurtenis (zie § 3.9 voor meer uitleg).
	Veranderdrempel	Men heeft een voorkeur voor eerder gemaakte keuzes ten opzichte van nieuwe/alternatieve opties. Hierdoor laat men de huidige of standaard situatie moeilijk los, en staat hij/zij niet open voor alternatieven (zie § 3.10 voor meer uitleg).
	Groepseffect	Tijdens een beslissingsproces in groepsvorm wordt er meegepraat met de groep en gaat men mee in het groepsbesluit. Men is voornamelijk gefocust op het behouden van overeenstemming en eensgezindheid, en geeft hierdoor minder snel kritische meningen of overwegingen (zie § 3.11 voor meer uitleg).
	Gevoeleffect	Men baseert een beslissing op het positieve/negatieve gevoel dat een onderwerp oproept. Het eerste gevoel dat men heeft bij een onderwerp, heeft invloed op de interpretatie van feiten, de inschatting van risico's en de uiteindelijke beslissing (zie § 3.12 voor meer uitleg).

Hoe belangrijk zijn de psychologische valkuilen in de adviespraktijk van de accountant?

De bovenstaande 12 meest voorkomende psychologische valkuilen zijn afzonderlijk onderzocht voor 5 situaties die accountants tegenkomen in hun adviespraktijk. De clustering naar 5 situaties waarin de accountant als adviseur/sparringpartner voor de MKB-ondernemer optreedt zijn:

1. Strategie-beslissingen: De accountant voorziet de MKB-ondernemer van advies en ondersteunt bij strategische beslissingen, zoals het vormgeven van de bedrijfsstrategie en de uitvoering daarvan in de praktijk.
2. Naleven van wet- en regelgeving: De accountant ondersteunt en adviseert de mkb-ondernemer op het gebied van de naleving van wet- en regelgeving
3. Human Resource beslissingen: De accountant ondersteunt en adviseert de mkb-ondernemer bij beslissingen op het gebied van HR-zaken en arbeid.
4. Beslissingen over Informatie Technologie: De accountant ondersteunt en adviseert de mkb-ondernemer bij beslissingen over de aanschaf en het implementeren van informatiesystemen.
5. Opvolgingsplanning: De accountant ondersteunt en adviseert de mkb-ondernemer met betrekking tot de opvolging van het management en de toekomst van het bedrijf.

In onderstaande tabel staat een overzicht van de psychologische valkuilen die in een bepaalde situatie het meest voorkomen in uw mkb-praktijk. Zo zien we dat de planningsvalkuil het meest frequent voorkomt bij IT-beslissingen en het groepseffect dominant is bij beslissingen op het gebied van wet- en regelgeving.

	<i>Psychologische Valkuil</i>	<i>Strategie-beslissingen</i>	<i>Naleven Wet- en regelgeving</i>	<i>HR-beslissingen</i>	<i>Beslissingen over IT</i>	<i>Opvolgingsplanning</i>	<i>Gemiddelde Score</i>
	Planningsvalkuil	2^e (4,14)	5^e (3,07)	9^e (3,14)	1^e (4,00)	3^e (4,11)	3,69
	Volhardingseffect	4^e (3,89)	9^e (2,46)	3^e (3,71)	2^e (3,82)	4^e (3,86)	3,55
	Veranderdrempel	3^e (4,00)	8^e (2,50)	5^e (3,57)	4^e (3,50)	1^e (4,18)	3,55
	Zelfoverschatting	1^e (4,32)	6^e (2,79)	4^e (3,64)	3^e (3,64)	7^e (3,18)	3,51
	Beschikbaarheids effect	8^e (3,50)	3^e (3,32)	1^e (3,96)	5^e (3,46)	6^e (3,21)	3,49
	Gevoeieffect	6^e (3,75)	12^e (2,14)	2^e (3,86)	7^e (3,32)	2^e (4,14)	3,44
	Spijteffect	7^e (3,64)	11^e (2,32)	9^e (3,14)	9^e (3,14)	5^e (3,71)	3,19
	Bevestigings-effect	4^e (3,89)	10^e (2,39)	6^e (3,50)	11^e (3,00)	9^e (2,93)	3,14
	Groepseffect	12^e (2,71)	1^e (3,43)	11^e (3,07)	6^e (3,43)	8^e (3,07)	3,14
	Dobbelsteen-effect	9^e (3,46)	2^e (3,36)	12^e (3,04)	12^e (2,93)	10^e (2,79)	3,11
	Representatie-effect	11^e (3,14)	3^e (3,32)	6^e (3,50)	9^e (3,14)	12^e (2,07)	3,04
	Referentie-effect	10^e (3,43)	7^e (2,64)	8^e (3,21)	8^e (3,29)	11^e (2,54)	3,02

U kunt als accountant actie ondernemen als uw klant in een psychologische valkuil terecht komt. De actie die u kunt ondernemen, hangt af van de relatie die u met uw klant heeft: deze relatie bepaalt hoeveel ruimte u als accountant krijgt om actie te nemen. Het is belangrijk dat u een positie verwerft als partner van de ondernemer en tegelijkertijd voldoende afstand en overzicht houdt om de ondernemer te helpen om psychologische valkuilen te omzeilen. U kunt de psychologische valkuil voorkomen, u kunt uw klant informeren, u kunt interveniëren en/of coachen. Deze keuzemogelijkheden weerspiegelen uw relatie en uw ambitieniveau om uw klant te behoeden voor psychologische valkuilen.

Hoe te handelen?

Scan de bij uw klant beslissingen (kunnen) spelen waarin psychologische valkuilen schade kunnen berokkenen (zie § 5.2)

Typeer de adviesrelatie die u als accountant heeft met uw klant (zie § 5.3)

Meedenker over bedrijfsvoering die tijdig en volledig attendeert op gevaren

Zakelijke ondersteuner die informatie verschaft met checks & balances

Strenge vriend die de ondernemer kritische vragen stelt, scherp houdt

Bedrijfsmentor die de ondernemer coacht vanuit de ervaring

Kies de aanpak (wat en wanneer) van psychologische valkuilen die past bij de relatie (zie § 5.4)

Waarschuwen

Waarschuw ondernemer vroegtijdig voor de valkuilen die mogelijk op de voorliggende beslissing

Informeren

Informeer ondernemer over symptomen van psychologische valkuilen bij dit type beslissingen bespreek checks & balances

Interveniëren

Als u psychologische valkuil waarneemt, pas dan gericht de interventiemethode/techniek toe passend bij de specifieke valkuil/situatie

Coachen

U vraagt kennis en inzicht over psychologische valkuilen over, gericht op de leereffecten bij uw klant. Combinatie van waarschuwen, informeren, interveniëren en trainen tot het bereiken van leermomenten

Bespreek de aanpak met collega's - voorkom uw eigen blinde vlek (zie § 5.5)

Pas methoden/technieken toe (hoe)

Waarschuwen

Waarschuw voor valkuilen, zoals beschreven in dit rapport, als het type beslissing zich aandient

Informeren

Maak gebruik van de beschrijving van valkuilen in dit rapport om bij dit type beslissing te stellen waarop de accountant gaat monitoren / rapporteren bij deze beslissing

Interveniëren

Pas specifieke interventiemethoden/technieken toe gericht op de debiasing van specifieke valkuilen die zijn geconstateerd (zie § 5.6)

Coachen

Organiseer training over dit onderwerp, deel ervaringen, evalueer leermomenten

Bespreek de methode/technieken met collega's (zie § 5.7)

Evalueer acties en effecten op de adviesrelatie (zie § 5.8)