

Bewust van het onbewuste

Psychologische valkuilen voor ondernemers

(januari 2018)



Bewust van het onbewuste

Psychologische valkuilen voor ondernemers



Handvatten voor de MKB-accountant in de rol van sparringpartner/adviseur

dr. Arno Nuijten
Kristinka Wilmink MSc
dr. Nick Benschop
dr. Antoinette Rijsenbilt

25 januari 2018

Voorwoord

Voor de meeste ondernemers in het MKB is de accountant veel meer dan de traditionele dienstverlener op het gebied van administratie en jaarrekening. Veel MKB-ondernemers vragen hun accountant ook om advies bij belangrijke strategie-beslissingen of bij de implementatie van een softwarepakket. Bij dergelijke vraagstukken komt de MKB-ondernemer buiten de comfortzone van de dagelijkse bedrijfsactiviteiten, maar moet toch belangrijke beslissingen nemen die worden gekenmerkt door onzekerheid en complexiteit. De MKB-accountant speelt daarbij vaak een actieve of passieve rol: niet alleen op de inhoud, maar ook op de risico's die met dergelijke ingrijpende beslissingen gepaard gaan.

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. Waar het lukt om de *kleine* beslissingen in de dagelijkse bedrijfsvoering te baseren op rationele analyses, lukt dat veel moeilijker bij de *grote* beslissingen. Berekeningen verdwijnen naar de achtergrond. Percepties en ervaringsregels (*heuristics*) nemen het roer over in onze risico-inschattingen en beslissingen. Naast voordelen brengt dit ook nadelen: het gevaar van *escalation of commitment* en andere psychologische valkuilen, die het risicogedrag van de ondernemer onbewust kunnen beïnvloeden.

Wij denken dat het *juist* voor MKB-accountants belangrijk is om kennis te hebben van psychologische valkuilen die ondernemers in de MKB-praktijk kunnen tegenkomen. Met dit rapport geven wij u inzicht in 12 psychologische valkuilen die volgens internationale literatuur optreden bij MKB-ondernemers. Wij presenteren deze valkuilen in begrijpelijke bewoordingen, geïllustreerd met voorbeelden en - voor wie daarin geïnteresseerd is - met een doorkijkje naar het achterliggende internationale wetenschappelijke literatuur over ondernemers in de MKB-praktijk.

Daarnaast geeft dit rapport het beeld uit onze gesprekken met 14 accountants die ruime ervaring hebben in de rol van adviseur/sparringpartner van ondernemers in de MKB-praktijk. Met hen hebben wij in kaart gebracht welke psychologische valkuilen in welke situaties het meest op de loer liggen in de MKB-praktijk. Dit betreft natuurlijk situaties waarin de accountant 'in beeld is' of zou kunnen zijn als sparringpartner of adviseur van de ondernemer: strategie-beslissingen (zoals bedrijfsovernames, nieuwe diensten inclusief financiering), naleven wet- en regelgeving, HR-beslissingen, IT-beslissingen en bedrijfsopvolging. Tenslotte geeft dit rapport adviezen - vanuit de internationale literatuur en uit onze gesprekken met de 14 accountants - wat de accountant kan doen om de ondernemer te helpen deze psychologische valkuilen te vermijden.

Wij danken de 14 accountants voor hun intensieve én waardevolle inbreng en wij stellen het op prijs dat de accountantskantoren BDO, RSM, Crowe Horwath, Bol, Mazars, DRV, Flynth en Baker Tilly Berk hun medewerking verleenden aan ons onderzoek.

Wij hopen dat dit rapport aan accountants extra inzicht verschaft die hen van pas komt in de rol van adviseur/sparringpartner voor ondernemers in de MKB-praktijk.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1 Relevantie en structuur van dit onderzoeksrapport	5
1.1 <i>Veel MKB-ondernemers staan voor belangrijke beslissingen in onzekere tijden</i>	5
1.2 <i>De rol van de MKB-accountant verschuift naar die van een 'adviseur/sparringpartner'</i>	5
1.3 <i>De menselijke kant van het ondernemen wordt steeds belangrijker</i>	6
1.4 <i>Bijdrage en structuur van dit onderzoeksrapport</i>	7
2 Risicobeslissingen in de MKB-praktijk en de rol van de accountant	9
2.1 <i>Psychologische valkuilen: heuristics en biases</i>	9
2.2 <i>Biases komen tevoorschijn in onze risicobeslissingen</i>	10
2.3 <i>Wat maakt MKB kwetsbaar voor biases: inzicht uit internationale literatuur</i>	11
2.4 <i>Risicobeslissingen in MKB-familiebedrijven: inzicht uit internationale literatuur</i>	12
2.5 <i>Risicobeslissingen van de ondernemer als persoon: inzicht uit internationale literatuur</i>	12
2.6 <i>In welke situaties komt de adviesrol van de accountant naar voren</i>	13
3 Psychologische valkuilen in de MKB-praktijk: uitleg en literatuur	15
3.1 <i>Regret theory: het spijteffect</i>	15
3.2 <i>Availability heuristic: het beschikbaarheidseffect</i>	16
3.3 <i>Confirmation bias: het bevestigingseffect</i>	16
3.4 <i>Anchoring bias: het referentieeffect</i>	17
3.5 <i>Escalation of Commitment: het volhardingseffect</i>	18
3.6 <i>Illusion of Control: illusie van controle: het dobbelsteen-effect</i>	19
3.7 <i>Overconfidence: de zelfoverschatting</i>	20
3.8 <i>Planning fallacy: de planningsvalkuil</i>	21
3.9 <i>Representativeness: het representative-effect</i>	22
3.10 <i>Status Quo Bias: de veranderdrempel</i>	23
3.11 <i>Group think: het groepseffect</i>	24
3.12 <i>Affect heuristic: het gevoeleffect</i>	24
4 Hoe zien MKB-accountants deze psychologische valkuilen terug in hun adviespraktijk?	25
4.1 <i>Psychologische valkuilen bij strategie-beslissingen</i>	25
4.2 <i>Psychologische valkuilen bij wet- en regelgeving</i>	27
4.3 <i>Psychologische valkuilen bij Human Resource beslissingen</i>	28
4.4 <i>Psychologische valkuilen bij Informatie Technologie beslissingen</i>	30
4.5 <i>Psychologische valkuilen bij bedrijfsopvolging beslissingen</i>	31
4.6 <i>Hoe belangrijk zijn de psychologische valkuilen in de adviespraktijk van de accountant</i>	33
5 Hoe te handelen als u constateert dat een ondernemer in een psychologische valkuil trapt	36

5.1	<i>Kennis in praktijk brengen</i>	36
5.2	<i>Scan aanwezigheid van psychologische valkuilen die uw klant schade kunnen berokkenen</i>	37
5.3	<i>Geef de relatie met uw klant een centrale plaats in uw aanpak</i>	37
5.4	<i>Kies een debias aanpak die past bij de relatie (wat en wanneer)</i>	38
5.5	<i>Bespreek debias aanpak met collega's - voorkom uw eigen blinde vlek</i>	40
5.6	<i>Bepaal interventie methode die past bij de situatie (hoe)</i>	43
5.7	<i>Wissel ervaringen uit met collega's over de interventie methode (hoe)</i>	45
5.8	<i>Evalueer acties en effecten op de relatie</i>	46
6	Conclusies en overwegingen	48
7	Overzichtsplaatje met psychologische valkuilen	50
8	Overzichtsplaatje hoe te handelen	51
9	Literatuurlijst	52
	Wilt u meer weten?	58

1 Relevantie en structuur van dit onderzoeksrapport

1.1 Veel MKB-ondernemers staan voor belangrijke beslissingen in onzekere tijden

Veel MKB-ondernemers bevinden zich in onzekere tijden. Onder invloed van informatietechnologie verdampen de voordelen van een vestigingsplaats 'in de buurt' van hun afnemers. Klanten stellen steeds hogere eisen aan de dienstverlening en zijn gewend geraakt aan webshops. Daardoor zijn klanten steeds beter in staat om kwaliteit van leveranciers te vergelijken en zijn ze steeds minder trouw. De vanzelfsprekendheid dat bedrijven met vertrouwde namen als V&D tot in lengte van dagen blijven voortbestaan, ligt allang achter ons.

Uit het Nationaal Ondernemers Onderzoek (Synpact, 2016) dat in 2015 is gehouden onder 50.000 MKB-ondernemers, blijkt dat 76% van de ondernemers zegt flink aan de slag te moeten met het vernieuwen van hun huidige businessmodel. Ondernemers zeggen dat ze daarbij voor belangrijke keuzes staan over de producten en diensten, de samenwerking met andere partijen, de inzet van informatietechnologie en de kwaliteit van de medewerkers. Tegelijkertijd komt er steeds meer 'wetgeving en regels' op de MKB-ondernemer af die kansen én bedreigingen met zich meebrengt op het gebied van verantwoording, privacy en veiligheid en duurzaamheid.

Veel MKB-ondernemers staan dus voor belangrijke beslissingen, die gepaard gaan met grote kansen én met grote risico's.

1.2 De rol van de MKB-accountant verschuift naar die van een 'adviseur/sparringpartner'

Het Ministerie van Economische Zaken heeft onder de naam NLevator in 2013 en 2014 een aantal bijeenkomsten georganiseerd voor ondernemers met uiteenlopende achtergrond. In deze bijeenkomsten kregen ondernemers de vraag aan welke vormen van ondersteuning zij behoefte hebben. Uit de antwoorden kwam naar voren dat MKB-ondernemers behoefte hebben aan:

1. een bedrijfsmentor, een coach of strenge vriend. Iemand die de ondernemer kritische vragen stelt, scherp houdt en aandacht heeft voor de persoonlijke kant van het ondernemerschap;
2. iemand die meedenkt over de bedrijfsvoering. De ondernemer wil sparren over zaken als: 'Wat speelt er in de wereld om mij heen?', 'Hoe blijf ik relevant?', 'Waar moet ik op letten?';
3. Iemand die verstand heeft van financiën, en helpt bij de interpretatie van cijfers en inzicht verschaft in de impact van de keuzes waar de ondernemer voor gesteld staat.

Het mag duidelijk zijn dat deze behoefte aansluit op een rol van de accountant als adviseur/sparringpartner van de MKB-ondernemer. Dit beeld wordt bevestigd in een onderzoek van de SRA met de Universiteit Leiden onder 1000 ondernemers uit 2012 naar dienstverlening van de accountant en de notaris (Ven, 2013). Uit dit onderzoek blijkt dat 'de MKB-ondernemer' weliswaar *vraagt* om een lagere prijs, maar wat hij *écht wil* is persoonlijke aandacht en gericht advies. MKB-ondernemers hechten vooral belang aan een adviseur (accountant of notaris) die in staat is op te treden als

sparringpartner voor de ondernemer bij belangrijke beslissingen. MKB-ondernemers hebben namelijk vaak het gevoel er in dergelijke situaties anders 'alleen' voor te staan. In dit onderzoek gaf 60% van de respondenten aan hun accountant meer te zien als adviseur dan als controleur. Vooral de kleinere MKB-ondernemers (tot 50fte) willen met de accountant van gedachten wisselen over strategische zaken. MKB-ondernemers hechten daarnaast belang aan zaken als een vertrouwensband en persoonlijk contact, pro-activiteit, inlevingsvermogen, ICT-toepassingen, een eerlijke prijs en informatie over de sector waarin de ondernemer actief is.

Het blijkt dus dat een rol van de accountant als adviseur/sparringpartner bij belangrijke beslissingen past bij de behoefte die veel MKB-ondernemers hebben. En dezelfde ontwikkelingen die op de MKB-ondernemer afkomen, maken het ook *noodzakelijk* voor de MKB-accountant om zich in de richting van een rol als adviseur/sparringpartner te begeven. Dit wordt in duidelijke bewoordingen omschreven in visiedocument MKB-accountant 2020 (NBA, 2013):

" Het moge duidelijk zijn dat aan de onderkant van de dienstverlening door accountants veel werk gaat verdwijnen. SBR, slimmere software, scanboekhouden en e-factureren zullen het inboeken grotendeels overbodig maken. Wanneer de administratie al automatisch op kwalitatief hoog niveau is geboekt, dan verminderen de werkzaamheden bij het samenstellen van de jaarrekening eveneens sterk. De accountant zal daardoor zijn activiteiten moeten verleggen naar hoogwaardigere dienstverlening. Hierbij zal het eerst gedacht worden aan advisering."

1.3 De menselijke kant van het ondernemen wordt steeds belangrijker

In een prikkelende bijdrage op 'accountancy van morgen' schetst Wietsma (2015) hoe de ontwikkeling zoals geïndiceerd door het NBA in haar visiedocument (NBA, 2013) de toekomstige uitdagingen voor de MKB-accountant vormgeeft, namelijk het risico dat - door de toenemende aandacht voor techniek in het accountantsberoep - de *mens achter de ondernemer* uit beeld dreigt te verdwijnen.

Door de digitalisering van de financiële administratie en de aandacht voor techniek, zouden accountants eenzelfde kant kunnen op gaan als de banken: verminderde aandacht voor persoonlijk contact en computers die beslissingen nemen voor de ondernemer zonder dat men oog heeft voor de dynamiek waarin de ondernemer zich bevindt en de worstelingen die de ondernemer daarbij heeft. Terwijl de ondernemer *juist* behoefte blijkt te hebben aan iemand zich in hem kan verplaatsen en die begrijpt waar de ondernemer wakker van ligt: de accountant als vertrouwenspersoon van die ondernemer. Wietsma stelt dat de MKB-accountant dan wel meer oog moet krijgen voor de menselijke kant van het ondernemerschap: de accountant in het MKB zal wellicht steeds meer coachend en minder inhoudelijk adviserend worden. Dit vraagt bijbehorende competenties: kennis en softskills, zoals ook recentelijk Young Professionals van het NBA bepleitten (NBA, 2017) in hun visie op de MKB-accountant in 2030.

Om een coachende rol als adviseur/sparringpartner te vervullen wordt kennis over *de mens achter de ondernemer* dus nog belangrijker voor de MKB-accountant. De accountant moet dus weten voor welke psychologische valkuilen de ondernemer behoed of tenminste gewaarschuwd kan worden. De

digitalisering brengt in ieder geval met zich mee dat ondoordachte beslissingen veel scherper worden afgestraft: de psychologische valkuilen voor de ondernemer zijn 'gemener' geworden en daarmee is het belangrijker geworden voor de accountant om de ondernemer zo mogelijk voor deze valkuilen te behoeden. De 'rationaliserende' rol van de accountant als adviseur én de menselijke kant van de ondernemer - inclusief de psychologische valkuilen daarin - lijken hiermee alleen maar belangrijker te worden voor accountants in de MKB-praktijk.

De vraag dient zich dus aan op *welke psychologische valkuilen* de accountant als professional alert moet zijn en in *welke situaties* deze psychologische valkuilen op de voorgrond treden en dus daadwerkelijk in de praktijk een gevaar opleveren. Dit onderzoeksrapport richt zich op de beantwoording van deze vraag.

1.4 Bijdrage en structuur van dit onderzoeksrapport

Dit rapport berust op twee belangrijke pijlers: (1) internationale wetenschappelijke literatuur over MKB-ondernemers en accountants en (2) intensieve interviews met 14 accountants die ruime ervaring hebben als adviseur/sparringpartner aan MKB-ondernemers.

In onze literatuurstudie zijn we eerst op zoek gegaan naar literatuur over besluitvorming en risicogedrag in de MKB-praktijk. Dit gaf ons een eerste beeld wat bijzonder is aan besluitvorming in MKB vergeleken met grotere bedrijven, de rol van de ondernemer als persoon, het bijzondere karakter van MKB-familiebedrijven, welke type beslissingen in de ondernemerspraktijk als risicovol worden bestempeld.

Daarna hebben wij in kaart gebracht in welke situaties volgens de internationale wetenschappelijke literatuur, MKB-accountants een rol kunnen spelen als adviseur/sparringpartner van de ondernemer bij risicovolle beslissingen. Dit resulteerde in een lijst van 5 verschillende situaties ofwel type beslissingen. De resultaten van het eerste gedeelte van onze literatuurstudie zijn beschreven in *hoofdstuk 2* van dit rapport.

Vervolgens zijn we op zoek gegaan welke psychologische valkuilen - *heuristics en biases* - in de internationale literatuur over MKB worden genoemd. Dit resulteerde in een lijst van 12 psychologische valkuilen. In *hoofdstuk 3* presenteren wij de afzonderlijke valkuilen in begrijpelijke bewoordingen, geïllustreerd met voorbeelden en - voor wie daarin geïnteresseerd is - met een doorkijkje naar het achterliggende internationale wetenschappelijke literatuur over ondernemers in de MKB-praktijk.

Op basis van onze literatuurstudie zijn we in gesprek gegaan met 14 accountants die ruime ervaring hebben als adviseur/sparringpartner aan MKB-ondernemers. In *hoofdstuk 4* geven wij een concrete verdieping op basis van dit empirisch onderzoek: welke psychologische valkuilen (uit hoofdstuk 3) spelen volgens deze ervaringsdeskundigen in de Nederlandse praktijk een belangrijke rol in de uiteenlopende situaties (uit hoofdstuk 2) waarin de accountant als adviseur van de ondernemer optreedt.

In *hoofdstuk 5* verschaffen wij aanknopingspunten 'hoe te handelen' als de accountant bemerkt dat een ondernemer zich bij belangrijke beslissingen laat leiden door psychologische valkuilen. Ook daarin verschaffen wij inzicht op basis van internationale literatuur en schetsen wij een pallet van

acties en aanpakken die de ervaringsdeskundigen in de praktijk hanteren om invulling te geven aan hun rol als kritische sparringpartner van de ondernemer.

Wij ronden dit rapport af met conclusies en een aanzet tot discussie in *hoofdstuk 6*. We blikken daarbij terug op de relevantie van het onderwerp en de kennis die voortvloeit uit de empirische resultaten van dit onderzoek. We geven adviezen en overwegingen over hoe om te gaan met deze kennis in de accountantspraktijk.

Wij wensen u veel herkenning en inzicht bij het lezen van dit rapport.

2 Risicobeslissingen in de MKB-praktijk en de rol van de accountant

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van onze literatuurstudie over risicobeslissingen in de MKB-praktijk. Dit geeft ons een eerste beeld wat bijzonder is aan besluitvorming in MKB vergeleken met grotere bedrijven, de rol van de ondernemer als persoon, het bijzondere karakter van MKB-familiebedrijven, welke type beslissingen in de ondernemerspraktijk als risicovol worden bestempeld.

Daarna beschrijven we in welke situaties volgens de internationale wetenschappelijke literatuur, MKB-accountants een rol kunnen spelen als adviseur/sparringpartner van de ondernemer bij risicovolle beslissingen. Dit resulteert in een lijst van 5 verschillende situaties ofwel type beslissingen.

2.1 Psychologische valkuilen: heuristics en biases

Wij gebruiken in dit rapport de term 'psychologische valkuilen' als Nederlandse term voor de Engelstalige begrippen 'heuristics' en 'biases'. De term *valkuil* is met opzet gekozen omdat deze past bij de adviesfunctie van de MKB-accountant om ondernemers - gevraagd of ongevraagd - te attenderen op risico's en te helpen om betere beslissingen te nemen. Niet alleen door inhoudelijke informatie te verschaffen, maar ook door als sparringpartner de ondernemer te bevragen en uit te dagen op diens overwegingen bij het nemen van belangrijke beslissingen. Hiermee helpt de accountant zo mogelijk de genoemde valkuilen te omzeilen.

Op deze plaats gaan we voor de begripsvorming eerst kort in de op de termen 'heuristics' en 'biases'. *Heuristics* zijn cognitieve mechanismen, subjectieve oordelen en beslissingsregels waar ieder mens gebruik van maakt bij het nemen van beslissingen, omdat deze over het algemeen effectief en efficiënt leiden tot acceptabele oplossingen. In het algemeen kunnen heuristics omschreven worden als strategieën voor vereenvoudiging van beslissingen in onzekere en complexe situaties (Busenitz and Barney, 1997). Heuristics zijn belangrijk omdat zij ons helpen om snel beslissingen te nemen in een steeds complexere wereld, gebruik makend van een soort automatismen die we hebben opgebouwd in eerdere ervaringen. Als we rijlessen nemen, dan moeten we eerst intensief nadenken en opletten bij elke handeling, totdat deze handelingen gaandeweg ingesleten raken en we ze automatisch en zonder na te denken kunnen uitvoeren.

Heuristics maken onderdeel uit van ons ervaringsstelsel en komen dus goed van pas in de praktijk. Maar dezelfde heuristics, juist omdat ze simpel en automatisch zijn, kunnen ons ook weleens op het verkeerde been zetten en onze waarnemingen een beetje vervormen. Als we in het verkeer dagelijks dezelfde route rijden en er dag na dag nooit verkeer uit een zijstraat komt, dan verslapt onze aandacht als we langs die zijstraat rijden, totdat het een keer mis gaat en er wél een auto uit deze zijstraat komt. De heuristics hebben dus niet alleen een voordeel doordat ze onze aandacht richten op informatie die ons helpt om snel en automatisch beslissingen te nemen, maar ze herbergen ook systematische foutjes die ons in belangrijke situaties kunnen opbreken. Die 'foutjes' noemen we in vakjargon 'biases'.

In de afgelopen decennia is er veel systematisch wetenschappelijk onderzoek gedaan, vooral in laboratoriumexperimenten, waardoor we inzicht hebben gekregen in heuristics en biases. We

hebben ze zelfs een naam gegeven omdat ze zo systematisch en structureel voorkomen in de manier waarop mensen beslissingen nemen. In dit rapport volgen we de naamgeving die terug te vinden in de internationale wetenschappelijke literatuur. Daarnaast geven we de heuristics en biases een Nederlandse naam, die wat makkelijker beklijft en wij voorzien de biases van een bijbehorende illustratie waarin de essentie van de bias visueel tot uitdrukking wordt gebracht.

2.2 Biases komen tevoorschijn in onze risicobeslissingen

Veel van de experimenten waarmee biases in onze beslissingen worden onderzocht gaan over systematische afwijkingen in de manier waarop we risico's inschatten en welke keuzes we maken in omstandigheden die worden gekenmerkt door onzekerheid. Biases komen dus tevoorschijn in ons risicogedrag, zoals in het eerder genoemde voorbeeld van de zijstraat die we dagelijks 'blind' voorbijrijden omdat er toch nooit een auto uitkomt, totdat er een keer wél een auto uitkomt.

Systematische afwijkingen in onze waarneming kunnen dus resulteren in risicozoekende of juist risicomijdende beslissingen. Niet eens met opzet, niet eens bewust, maar door onbewuste processen die onze keuzes beïnvloeden. Een beroemd voorbeeld is de Prospect Theorie, beproefd door Kahneman en Tversky: in de context van 'winnen' zijn mensen geneigd risicomijdende keuzes te maken. In de context van 'verliezen' zijn mensen geneigd om risicozoekende keuzes te maken. Dit is geïllustreerd door het Asian Disease experiment. Stel u bent als burgemeester verantwoordelijk voor de gezondheid in uw stad en er is een epidemie uitgebroken die naar verwachting 600 inwoners zal doden. U heeft 2 keuzeopties: als u oplossing A kiest zullen 200 burgers gered worden. Als u oplossing B kiest is 1/3 kans dat 600 burgers gered worden en 2/3 kans dat niemand gered wordt. Hoewel rationeel rekenkundig gezien de twee programma's gelijk zijn, blijkt dat 72% van de respondenten kiest voor de 'zekere' oplossing A en slechts 28% kiest voor de 'risicovolle' oplossing B. Aan een andere groep deelnemers is hetzelfde keuzedilemma voorgelegd maar werden de keuzes niet geformuleerd in termen van 'redden' (winnen dus) maar in termen van 'sterven' (verliezen dus). Ook deze groep kreeg 2 keuzeopties: als u oplossing A kiest zullen 400 burgers gedood worden. Als u oplossing B kiest is 1/3 kans dat niemand gedood worden en 2/3 kans dat 600 burgers gedood worden. Hoewel rationeel rekenkundig gezien de twee programma's gelijk zijn, blijkt dat 22% van de respondenten kiest voor de 'zekere' oplossing A en maar liefst 78% kiest voor de 'risicovolle' oplossing B.

Dus de framing van een keuze als 'winnen' of 'verliezen' duwt onze voorkeur naar risicomijdende of risicozoekende beslissingen.

De psychologische valkuilen - heuristics en biases - in dit rapport zijn in vergelijkbare experimenten als bovenstaand beproefd en zij vertalen zich in systematische vervorming van onze beslissingen, vooral waar het risico's betreft. Wij gaan in dit rapport verder niet in op deze experimenten, maar vertalen het naar de praktijk, in het bijzonder natuurlijk naar de manier waarop MKB-ondernemers beslissingen nemen in situaties waar risico's mee gepaard gaan. Juist in situaties waarin de beslissingen van de ondernemer risico's met zich meebrengen, speelt de accountant een rol in zijn adviesfunctie.

2.3 Wat maakt MKB kwetsbaar voor biases: inzicht uit internationale literatuur

Het mag duidelijk zijn: '*ondernemen is risico's nemen*'. Dit geldt zowel voor grote organisaties als voor ondernemers in de MKB-praktijk. Verkeerd inschatten van risico's - met wijsheid achteraf - is natuurlijk inherent aan het ondernemen en is *part of the game*. Maar het systematisch maken van inschattingsfouten van risico's kan zowel voor grote organisaties als voor MKB-ondernemers ingrijpende consequenties hebben. De psychologische valkuilen - heuristics en biases - die wij in dit rapport bespreken, leiden *per definitie* tot dergelijke systematische inschattingsfouten van risico's, niet alleen in de laboratorium-condities van wetenschappelijke experimenten, maar ook bij het nemen van *echte* beslissingen in de ondernemerspraktijk van alledag.

De internationale literatuur laat wel enkele verschillen tussen grote organisaties en ondernemers in het MKB en vertaalt dat naar de manier waarop belangrijke beslissingen worden genomen.

Grotere organisaties zijn vaak meer gestructureerd en geformaliseerd: regels en voorschriften zijn bedoeld om beslissingen te rationaliseren en de complexiteit van beslissingen te verminderen (Bekis, 2016; Busenitz and Barney, 1997). Daarnaast hebben managers in grote organisaties vaak beschikking over gestructureerde informatie, zoals historische data, die bedoeld is om onzekerheid bij het maken van beslissingen te reduceren (Busenitz and Barney, 1997; Mintzberg, 1973; Thompson, 1967). Dergelijke formele structuren en informatievastleggingen treffen we minder aan in het MKB. De beslissingsregels en de informatie zitten in de MKB-praktijk meer in het hoofd van de ondernemer (Bekis, 2016; Busenitz and Barney, 1997).

MKB-bedrijven kunnen door hun kleinschaligheid verweven zijn met het leven van de eigenaar/manager. Hierdoor gaan zaken zoals persoonlijkheid, ervaring, capaciteiten en 'ondernemers' factoren als prestatiedrang, controle of zelfstandigheid een grotere rol spelen in de zakelijke besluitvorming (Gibcus et al., 2008). Daarnaast zijn er vaak traditionele gebruiken en dictaten in familiebedrijven, die van invloed kunnen zijn op de beslissingen (Aldrich en Cliff, 2003). Al met al zou de besluitvorming in MKB-bedrijven dus meer kunnen afwijken van de rationele kosten/baten beslissingstheorieën (Gustafsson, 2009). Dit beeld wordt bevestigd in een studie van Brouthers et al. (1998), waarin werd geconcludeerd dat MKB'ers minder 'rationeel' neigen te zijn op het gebied van enkele belangrijke strategische activiteiten, juist doordat ze zich minder baseren op kwantitatieve analysetechnieken, de informatie die gebruikt wordt bij beslissingen vaak in het hoofd van de ondernemer zit en de persoonlijke opinie van de ondernemer doorklinkt in diens observaties en dus ook in de beslissingen (Brouthers et al., 1998).

Forbes (2005) laat zien dat het gebruik van heuristics en biases door MKB-ondernemers een reactie is op de typische omgeving van een ondernemer: deze wordt vaak gekenmerkt door een informatie overload, veel onzekerheid en tijdsdruk (Forbes, 2005).

Uit de internationale literatuur komt het beeld naar voren dat juist de werksituatie van ondernemers in het MKB typische kenmerken heeft die het optreden van psychologische valkuilen in de hand werken. Door het ontbreken van 'checks en balances' die we bij grotere bedrijven wél aantreffen, biedt juist het MKB een voedingsbodem voor psychologische valkuilen om zich te manifesteren in de beslissingen die binnen het bedrijf worden genomen.

2.4 Risicobeslissingen in MKB-familiebedrijven: inzicht uit internationale literatuur

In internationale literatuur wordt ook specifiek aandacht besteed aan het risicogedrag in MKB-familiebedrijven en de manier waarop daar beslissingen worden genomen.

Onderzoek laat zien dat MKB-familiebedrijven risico's nemen in ondernemende activiteiten, maar suggereert dat zij doorgaans minder risico's nemen dan niet-familie MKB'ers. Ook is er een indicatie dat het nemen van grote risico's een negatieve invloed kan hebben op de prestaties van MKB-familiebedrijven. Een mogelijke verklaring hiervoor wordt gegeven door Naldi et al. (2007) die stellen dat in familiebedrijven doorgaans minder formele controlesystemen en processen aanwezig zijn en risicovolle activiteiten en beslissingen daardoor vaker intuïtief worden genomen zonder duidelijk zicht op de mogelijke (negatieve) uitkomsten.

Onderzoek van Gomez-Meija et al. (2007) suggereert dat het risicogedrag van familie MKB-ondernemingen verweven is met de belangen van de familie. In hun studie concluderen zij dat de risico aversie of risico bereidheid van familiebedrijven afhankelijk is van de impact van de beslissing op de sociaal-emotionele rijkdom van het familiebedrijf. Als een keuzeoptie met grote financiële risico's voor het bedrijf de familiecontrole over het bedrijf versterkt, dan zijn familiebedrijven geneigd te kiezen voor deze risicovolle optie. Zij prefereren dan de risicovolle optie boven de risicomijdende optie zonder financiële risico's voor het bedrijf waarbij de familiecontrole over het bedrijf zou verminderen.

2.5 Risicobeslissingen van de ondernemer als persoon: inzicht uit internationale literatuur

Juist door de kenmerken van de MKB-onderneming als werkcontext, speelt ook de persoon van de ondernemer een belangrijke rol in de beslissingen die binnen het bedrijf worden genomen. Dus het risicogedrag van de organisatie is in het MKB nauw verweven met de *risicohouding* van de ondernemer als persoon: is deze meer of minder *risicozoekend* of *risicomijdend* van karakter. Daarnaast worden de beslissingen binnen het MKB in hoge mate bepaald door de risico-inschattingen die de ondernemer daarbij maakt, dit wordt in literatuur *risicoperceptie* genoemd en hangt dus samen met de risico-inschattingen in een specifieke situatie.

Uit onderzoek blijkt dat MKB-ondernemers risico's lager inschatten en risico's sneller accepteren dan niet-ondernemers, en dat psychologische valkuilen hierin een rol kunnen spelen waardoor niet altijd de rationele keuzes worden gemaakt (Kahneman en Lovallo, 1994; Palich en Bagby, 1995; Gustafsson, 2009). Verschillende biases, heuristics en persoonlijkheidskenmerken zijn gerelateerd aan de risicoperceptie van een individu. Zo verhogen optimisme en *illusion of control* de kans op risicovol gedrag. Ook *overconfidence* kan leiden tot het nemen van meer risicovolle besluiten (Bekis, 2016).

Busenitz en Barney (1997) vergeleken de risico-beslissingen tussen managers in grote organisaties met startup-ondernemers. Uit hun onderzoek bleek een significant verschil tussen de personen die werkzaam waren als manager of als startup-ondernemer. In het bijzonder zagen zij een verschil in de

mate waarin de psychologische valkuilen *overconfidence en representativeness bias* een rol speelden in de beslissingen.

Toch maken we ook de kanttekening dat van vele studies die de risico geneigdheid van ondernemers hebben onderzocht, slechts een deel van die studies duidelijke statistisch significante verschillen tussen ondernemers en niet-ondernemers hebben gevonden (Ivanova en Gibcus, 2003). Palich en Bagby (1995) geven zelfs een andere verklaring waarom ondernemers beslissingen anders zouden nemen dan niet-ondernemers. Zij beargumenteren dat de groepen niet verschillen in hun risico geneigdheid maar in hun mentale capaciteit om met dubbelzinnige data om te gaan. Zij stellen dat ondernemers dubbelzinnige informatie namelijk anders verwerken waardoor zij dubbelzinnige scenario's positiever interpreteren en beoordelen (Palich en Bagby, 1995).

2.6 In welke situaties komt de adviesrol van de accountant naar voren

Om een beeld te krijgen van de mogelijke situaties cq type beslissingen waarin de MKB-accountants als adviseur kan optreden bij risicobeslissingen, hebben we eerst de internationale literatuur hierover in kaart gebracht. Dit resulteerde in een aantal situaties die we hebben voorgelegd aan de 14 accountants die we hebben geïnterviewd. Deze situaties bleken goed aan te sluiten bij de Nederlandse praktijk van de MKB-accountant als adviseur.

Volgens internationale literatuur worden MKB-accountants in verscheidene situaties geraadpleegd voor advies. Zo wordt in het onderzoek van Blackburn et al. (2006) in de UK en Canada geconcludeerd dat accountants de primaire bron van advies zijn op het gebied van wettelijke verplichtingen voor MKB-ondernemers. Overeenkomstige resultaten zijn gevonden door Leung et al. (2008) die een soortgelijke studie uitvoerden onder Australische MKB'ers. Daarnaast worden accountants ook ingeschakeld bij bedrijfsoverdrachten. De accountant begeleidt de klant door het hele gehele proces van de bedrijfsoverdracht, waarbij is gebleken dat de accountant voornamelijk let op continuïteit, toekomstperspectief en transparantie (Van Teeffelen, 2006). Accountants blijken ook steeds meer van belang voor de MKB op het gebied van HR en arbeidsadvies, waarbij zij advies geven met betrekking tot het aanstellen van nieuw personeel alsook het afhandelen van arbeidskwesties zoals ontslag (Jarvis and Rigby, 2012). Verder adviseren accountants MKB-ondernemers bij zaken op het gebied van belastingen, besluitvorming en controle, bedrijfsentiteit keuze, interne planning, de invoering van verscheidene veranderingen, bedrijfs-, nood- en financieel management, management opvolging, administratie, marketing, strategische planning, gezondheid en veiligheid (Deakins et al., 2001; Berry et al., 2006; Doving en Gooderham, 2008; Hasle et al., 2010).

Op basis van uiteenlopende studies in de internationale literatuur over de adviesrol van de MKB-accountant hebben wij iteratief een clustering naar situaties aangebracht die aansluit bij het doel van dit onderzoek. In tabel 2.1 beschrijven wij de situaties cq type beslissingen waarin de accountant als adviseur/sparringpartner voor de MKB-ondernemer optreedt en die zowel volgens de literatuur als volgens onze respondenten voldoende 'onderscheidend' zijn.

<p>Strategie-beslissingen</p> <p>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.</p>	<p>Voorbeelden: Bedrijfsoverdracht, aankoop, verkoop, bedrijfsvorming, structurering, uitbreiding, nieuwe producten, nieuw businessmodel en financiering daarvan.</p>
<p>Naleven van wet- en regelgeving</p> <p>De accountant ondersteunt en adviseert de MKB-ondernemer op het gebied van de naleving van wet- en regelgeving</p>	<p>Voorbeelden: Belasting, belastingplanning, naleving van regelgeving, gezondheid en veiligheid, milieu, ISO-naleving, privacywetgeving, wettelijke controle</p>
<p>Human Resource beslissingen</p> <p>De accountant ondersteunt en adviseert de MKB-ondernemer bij beslissingen op het gebied van HR-zaken en arbeid.</p>	<p>Voorbeelden: Management en organisatie, training en vaardigheidsontwikkeling, werving, loonlijst, HR en werkgelegenheidskwesties, gezondheid, veiligheid.</p>
<p>Beslissingen over Informatie Technologie</p> <p>De accountant ondersteunt en adviseert de MKB-ondernemer bij beslissingen over de aanschaf en het implementeren van informatiesystemen.</p>	<p>Voorbeelden: Implementatie van accounting en informatiesystemen, de beveiliging ervan, de administratieve routines, IT-systeemadvies, IT-systeemondersteuning</p>
<p>Opvolgingsplanning</p> <p>De accountant ondersteunt en adviseert de MKB-ondernemer met betrekking tot de opvolging van het management en de toekomst van het bedrijf.</p>	<p>Voorbeelden: Overerving, generatie overdracht, overdracht van eigenaar, algemene ondersteuning van opvolgingsplanning</p>

Tabel 2.1. Situaties waarin de MKB-accountant optreedt als sparringpartner/adviseur van de ondernemer

3 Psychologische valkuilen in de MKB-praktijk: uitleg en literatuur

3.1 Regret theory: het spijteffect

Beschrijving:

Bij het nemen van beslissingen laten mensen zich soms leiden door de spijt die men kan hebben van de verkeerde keuze.

Voorbeeld:

Mensen vinden het moeilijk om hun lidmaatschap van de postcodeloterij op te zeggen of een 'op=op' aankoopbeslissing uit te stellen, door het beeld dat ze spijt krijgen van de verkeerde keuze ('de hele straat heeft prijs', of 'de boot te missen').



Wat is bekend uit internationaal onderzoek?

Het *spijteffect* hangt sterk samen met zogenoemde *counterfactual thoughts*. Dit zijn gedachten die een alternatief zijn voor werkelijke gebeurtenissen, acties of toestanden. Men denkt hierbij aan situaties zoals ze *hadden kunnen zijn*: het mislopen van een succes bijvoorbeeld. Hierdoor worden beslissingen in hoge mate beïnvloed (Baron, 2000; Epstein and Roese, 2008; Baron, 2013; Bekis, 2016).

Uit diverse studies blijkt dat MKB-ondernemers minder geneigd zijn tot *counterfactual thinking* dan niet-ondernemers (Roese, 1997; Baron, 2000). Ondernemers laten zich volgens deze studies dus minder leiden door spijt-gevoelens van een verkeerde keuze. Ze zijn dus minder angstig en dus ook minder voorzichtig dan niet-ondernemers. Hierdoor zijn ondernemers meer geneigd tot risicovol gedrag, en laten zij zich in hun keuzes minder beïnvloeden door eerder gemaakte fouten (Baron, 2000).

In familiebedrijven heeft *spijt* twee dimensies, namelijk familie- en bedrijfsgerelateerde spijt. Een ondernemer in een MKB-familiebedrijf dus niet alleen *counterfactual thinking* en *regret* ervaren bij eerdere bedrijfsgebeurtenissen, maar ook bij familiegebeurtenissen. Beide dimensies van spijt kunnen leiden tot *biases* in de besluitvorming van ondernemers in een familiebedrijf (Kahneman and Miller, 1986; Zeelenberg and Pieters, 2007; Hirigoyen and Labaki, 2012).

3.2 Availability heuristic: het beschikbaarheidseffect

Beschrijving:

Bij het nemen van een beslissing gebruikt men herinneringen en informatie die makkelijk voor de geest te halen, waarbij vooral aan persoonlijke ervaringen veel waarde wordt gehecht. Hoe gemakkelijker voorbeelden van een gebeurtenis te binnen schieten, hoe meer men geneigd is om te denken dat dergelijke gebeurtenissen vaak voorkomen.

Voorbeeld:

Als we een bepaalde gebeurtenis makkelijk op het netvlies halen - zoals een haai-aanval, een financiële blunder, een groot succes of een neergestort vliegtuig - dan schatten we de kans daarop veel hoger in.



Wat is bekend uit internationaal onderzoek?

Availability heuristic betreft de beschikbaarheid van een specifiek schema of cognitieve structuur in iemands geheugen, oftewel een mentale shortcut die gebaseerd is op directe voorbeelden in het geheugen (Palich en Bagby, 1995; Bekis, 2016). Men gebruikt de snelst of dichtstbijzijnde beschikbare informatie in het verklaren van een gebeurtenis. Dit heeft als gevolg dat informatie bevoorreed wordt door de focus op wat men zich het eerst herinnert. Zodoende worden beslissingen beïnvloed door positieve dan wel negatieve herinneringen die gemakkelijk en snel worden opgeroepen in het besluitvormingsproces (Bekis, 2016). Ondernemers zijn ook onderhevig aan *availability heuristics*, zoals naar voren komt uit de resultaten van Barbosa en Fayolle (2007). Namelijk, hun risico inschatting met betrekking tot het starten van een nieuw bedrijf wordt sterk beïnvloed wanneer een voorbeeld wordt gegeven over een ander succesvol/niet-succesvol bedrijf (Barbosa en Fayolle, 2007).

3.3 Confirmation bias: het bevestigingseffect

Beschrijving

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.

Voorbeeld:

Als iemand van mening is dat Duitse producten degelijk zijn en Chinese producten juist niet-degelijk zijn, dan zal aan een defect van een Duits product weinig waarde worden gehecht ('dit is een uitzondering') en zal aan een defect bij een Chinees product meer waarde worden gehecht 'zie je wel, Chinese producten deugen niet'.



Wat is bekend uit internationaal onderzoek?

Individueen kunnen geneigd zijn informatie te zoeken die hun besluiten ondersteunt, oftewel *confirming evidence*. Zij herkennen en onthouden de informatie die overeenkomt met hun mening en verwachting veel beter dan informatie die hun mening weerspreekt. Ook zoeken zij actief naar

informatie die hun mening en argumenten ondersteunt, ook als de reeds beschikbare informatie dit tegenspreekt. Dit kan leiden tot beslissingen die in tegenspraak zijn met de beschikbare informatie (Baron, 2004; Wang, 2010; Bekis, 2016).

Hammond et al. (2006) geven een hypothetisch voorbeeld van de *confirmation bias* in een bedrijf, waarbij de CEO van een succesvolle fabrikant twijfelt of hij een geplande fabrieksuitbreiding door moet laten gaan. Hij is al enige tijd bezorgd dat de valuta de komende maanden in waarde zal stijgen, waardoor de huidige sterke exportgroei niet door zal zetten omdat dit de goederen duurder maakt en daarmee de vraag vermindert. Echter, voordat hij de geplande uitbreiding daadwerkelijk stopt, belt hij de directeur van een gelijksoortig bedrijf dat recentelijk een fabriek heeft gesloten om dit met haar te bespreken. Zij beargumenteert deze keuze met haar overtuiging dat de nationale valuta binnenkort sterk in waarde zullen stijgen ten opzichte van de buitenlandse valuta. Wanneer de CEO besluit om de fabrieksuitbreiding te annuleren enkel gebaseerd op dit gesprek, zal hij onderhevig zijn aan de *confirmation bias* (Hammond et al., 2006).

3.4 Anchoring bias: het referentieeffect

Beschrijving:

Door de anchoring bias wordt een besluit genomen op basis van de eerst beschikbare informatie, het referentiepunt. Hoewel dit referentiepunt niet altijd relevant is voor de schatting beïnvloedt deze het besluit wel. Ook maakt men aanpassingen aan de eerste inschatting, echter deze aanpassingen zijn vaak ontoereikend.

Voorbeeld:

Als we een bieding willen doen op marktplaats laten we ons heel sterk beïnvloeden door het eerste bod, ook al is dat niet realistisch. Deze eerste informatie creëert als het ware een anker.



Wat is bekend uit internationaal onderzoek?

Anchoring en *adjustment* zijn heuristics die het intuïtieve oordeel van mensen beïnvloeden, waarbij men onbewust een referentiepunt, of *anchor*, aanneemt en daarna aanpassingen, of *adjustments*, maakt om een uiteindelijke schatting of opinie te bereiken. Echter zijn deze *adjustments* vaak ontoereikend. Derhalve kan een eerste indruk, mening, inschatting of andere informatie in het besluitvormingsproces dienen dan als uitgangspunt, of *anchor*, en zal de uiteindelijke uitkomst *biased* zijn naar de initiële *anchor*. Dit verstoort het systematisch en rationeel nemen van beslissingen (Tversky and Kahneman, 1974; Bekis, 2016). De invloed van *anchoring* en *adjustment* is robuust en kan gedurende langere tijd de beslissingen domineren (Blankenship et al., 2008; Furnham en Boo, 2011).

Joyce en Biddle (1981) onderzochten *anchoring* en *adjustment* onder twee groepen auditors. Deelnemers kregen de vraag om te schatten hoe vaak management fraude voorkomt bij bedrijven die door accountancykantoren worden gecontroleerd. De groepen kregen verschillende *anchors*. De ene groep werd gevraagd of fraude in meer dan 10 van elke 1000 bedrijven voorkomt, de andere groep werd gevraagd of fraude in meer dan 200 van elke 1000 bedrijven voorkomt. De eerste groep schatte in dat er 16.5 incidenten van fraude zijn, terwijl de tweede groep aangaf te denken dat er

43.1 incidenten van fraude zijn. De groep met de hogere *anchor* deed een schatting die 250 procent hoger dan de groep met de lage *anchor*, daarmee de sterke invloed van *anchors* aantonend (Joyce en Biddle, 1981).

Ook in investeringsbesluiten kan *anchoring* en *adjustment* een grote rol spelen, zeker wanneer beslissers te weinig objectief onderzoek doen van tevoren. Vaak is het voor investeerders moeilijker om een investering te beoordelen op de daadwerkelijke waarde in plaats van af te gaan op de verkoopprijs (Belski en Golivich, 1999). In onderhandelingsituaties vormt het eerste aanbod vaak de *anchor*, waardoor de uiteindelijke onderhandelingsuitkomst sterk beïnvloed kan worden door deze eerste aanbieding (Galinsky en Mussweiler, 2001). Als laatste speelt *anchoring* en *adjustment* ook een rol in het besluit om een nieuw bedrijf te starten. Wanneer een anchor positief wordt gepresenteerd heeft men een hogere inschatting van het potentiële succes, heeft men een lagere inschatting van het risico en is men meer geneigd het bedrijf te starten dan wanneer een anchor negatief wordt gepresenteerd (Barbosa en Fayolle, 2007).

3.5 Escalation of Commitment: het volhardingseffect

Beschrijving:

Bij escalation of commitment is men vastberaden vast te houden aan de oorspronkelijk ingeslagen richting, ondanks negatieve feedback en aanwijzingen dat dit niet tot succes zal leiden.

Voorbeeld:

Iemand die aan het gokken is op de renbaan, of zakelijk op een bepaald 'paard gewed heeft' heeft de neiging om te volharden in de ingeslagen weg en kan niet meer stoppen, waardoor verliezen van kwaad tot erger kunnen worden



Wat is bekend uit internationaal onderzoek?

Escalation of Commitment komt voor als men vastberaden blijft vasthouden aan de oorspronkelijk ingeslagen richting, ondanks negatieve feedback en aanwijzingen dat dit niet tot succes zal leiden. Dus als men voor de keuze staat om extra middelen toe te wijzen of juist afstand te doen van de ingeslagen weg, zullen personen die *escalation of commitment* vertonen besluiten om het oorspronkelijke plan voort te zetten (Staw, 1976; Brockner, 1992; Bekis, 2016).

Doordat de persoon deze lijn doorzet, wordt het steeds moeilijker om een andere richting in te slaan. In dergelijke situaties heeft men vaak het gevoel dat er al een te grote investering is gedaan om nog bij te sturen, waardoor men consistent blijft vasthouden aan de ingeslagen weg (Becker, 1960; Schwenk, 1986; Drummond, 2004). Drummond (2004) onderzocht *escalation of commitment* bij MKB-ondernemingen en suggereert dat het vaak begint met een kortzichtige visie. Naderhand worden de economische belangen van de MKB vermengd met persoonlijke belangen (zoals familiale verplichtingen), en weerhouden status en gezichtsverlies de ondernemer ervan om de koers te herzien. Als laatste speelt ook desillusie een rol: de ondernemer meent signalen te herkennen die er op wijzen dat doorgaan toch de beste keuze zou kunnen zijn— en ook dit staat een economisch noodzakelijke koerswijziging in de weg (Drummond, 2004).

Escalation of commitment komt ook naar voren in een analyse van de problematische kredietverstrekking aan buitenlandse bedrijven bij een grote Amerikaanse bank. De bankiers die verantwoordelijk waren voor de initiële verstrekking van een problematisch krediet, bleken veel meer geneigd om ook nog additionele leningen te verstrekken. Bankiers die een klant overnamen nadat een problematische krediet was verstrekt waren er veel minder toe geneigd additionele leningen te verstrekken. De eerstgenoemde bankiers waren dus gevangen in *escalation of commitment*, waarbij zij – dan wel bewust of onbewust – probeerden hun eerdere slechte beslissingen te beschermen en te herstellen (Hammond et al. 2006).

Ondernemers zijn in het algemeen erg toegewijd aan hun onderneming, hetgeen kan zorgen dat zij sterk geneigd zijn om hun eerdere besluiten te verdedigen. Ongeacht of zij hun eerder gemaakte fouten niet aan zichzelf willen toegeven (self-justification) of niet willen afgaan tegenover anderen (self-representation), in beide gevallen blijken ondernemers sterk vast te houden aan eerder ingeslagen wegen (Baron, 1998).

Familie MKB's zijn op het gebied van strategische besluiten vaak sterk afhankelijk van een persoon die het voor het zeggen heeft. Zo geeft 75% van de familiebedrijven aan dat zij (sterk) afhankelijk zijn van de eigenaar-manager (Feltham et al., 2005; Woods et al., 2012). Enerzijds leidt dit tot hogere efficiëntie, maar dit heeft ook een keerzijde. Zo blijkt dat familiebedrijven sterker onderhevig zijn aan *escalation of commitment*. Dit komt doordat andere familieleden en werknemers minder geneigd zijn hun zorgen te uiten en discussies aan te gaan over strategische besluiten. Omdat de eigenaar-manager zowel de bedrijfs- alsook familiebelangen behartigt bij strategische beslissingen - en vaak familiebelang boven bedrijfsbelang stelt – kan dit leiden tot *escalation of commitment* (Zahra et al., 2004; Gomez-Meija, 2007; Woods et al., 2012).

3.6 Illusion of Control: illusie van controle: het dobbelsteen-effect

Beschrijving:

Bij illusion of control is men 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 hij/zij daadwerkelijk heeft over een situatie.

Voorbeeld:

Als iemand 3 keer achter elkaar een 6 heeft gegooid met een normale dobbelsteen, dan ervaart men dat niet als geluk maar dicht zichzelf de vaardigheid toe om ook bij de volgende worp een zes te gooien. De speler heeft de illusie het toeval te kunnen verslaan wanneer hij/zij de dobbelstenen in eigen hand heeft.



Wat is bekend uit internationaal onderzoek?

Wanneer men bevooroordeeld is wat betreft de individuele controle over gebeurtenissen die afhankelijk zijn van toeval, spreekt men van *illusion of control*. Men kan de controle hebben over successen die gebaseerd zijn op vaardigheden, echter is het onmogelijk om controle te hebben over toeval. Deze *illusion of control* kan van invloed zijn op de risicoperceptie van een individu (Simon et al., 2000; Bekis, 2016).

In de jaren 60 was het bedrijf Heublein in dubio of het bedrijf Hamm zou moeten overnemen. Een van de belangrijkste vragen was of het management van Heublein over genoeg marketingkennis beschikte om het dalende marktaandeel van Hamm ongedaan te maken. Het managementteam overschatte in deze situatie hun expertise op dit gebied en de toepasbaarheid op de marketing van Hamm, wat in eerste instantie leidde tot de overname van Hamm, maar uiteindelijk resulteerde in de verkoop van Hamm tegen een aanzienlijk verlies (Hofer, 1972; Schwenk, 1984).

Over het algemeen wordt aangenomen dat MKB-ondernemers veel invloed willen uitoefenen over hun uitkomsten omdat zij in de veronderstelling zijn dat zij inderdaad de controle hebben over mensen en gebeurtenissen (Shaver en Scott, 1991). Door deze *illusion of control* kunnen ondernemers soms risico's sterk onderschatten omdat zij geloven dat hun eigen vaardigheden potentiële negatieve gebeurtenissen kunnen voorkomen. Ondernemers met een hogere *illusion of control* schatten risico's lager in en evalueren zakelijke kansen daardoor positiever (Keh et al., 2002). Een hogere *illusion of control* bij de overweging een nieuw bedrijf te starten, kan tevens leiden tot een lagere inschatting van het zakelijk risico en een verhoogde intentie om het bedrijf op te richten (Roux et al., 2006).

3.7 Overconfidence: de zelfoverschatting

Beschrijving:

Door overconfidence overschat men zijn/haar kunde of prestaties en onderschat men de risico's bij het nemen van beslissingen. Een dergelijk optimisme kan leiden tot het maken van de verkeerde keuzes.

Voorbeeld:

80% van automobilisten in NL vindt zichzelf een bovengemiddeld goede chauffeur.



Wat is bekend uit internationaal onderzoek?

Naarmate mensen meer gewend zijn om beslissingen te nemen in onzekere situaties neemt hun *overconfidence* toe (Bekis, 2016). Men spreekt men van *overconfidence* wanneer beslissers een situatie initieel te optimistisch beoordelen, hierbij onzekerheden negeren, en daarna maar langzaam extra informatie over de situatie kunnen verwerken in hun oordeel doordat hun bestaande meningen en aannames in de weg zitten. Anders gezegd hebben mensen met *overconfidence* de neiging de juistheid van hun eerste inschatting met betrekking tot het beantwoorden van moeilijkere vragen te overschatten (Fischhoff et al. 1977; Bazerman, 1994; Busenitz en Barney, 1997).

De studie van Cooper et al. (1988) laat *overconfidence* in de praktijk zien, waarbij 2994 ondernemers werd gevraagd hun succeskans in te schatten. Uit deze groep gaf 81% aan dat zij hun kans op succes minimaal 70% achten, en 33% gaf zelfs aan dat zij 100% zeker wisten succesvol te worden. Echter blijkt uit de realiteit dat 75% van de nieuw gestarte bedrijven kort na oprichting of in de eerste vijf jaar failliet gaan.

Uit onderzoek komt naar voren dat ondernemers meer *overconfidence* laten zien dan managers in grote organisaties (Busenitz and Barney, 1997; Levander and Raccuia, 2001; Forbes, 2005). Dit kan veroorzaakt worden door het type persoon dat ondernemer wordt, oftewel individuele eigenschappen, of door de onzekere omgeving waarin ondernemers zich bevinden, waardoor zij een toevlucht nemen tot *heuristics* bij het nemen van beslissingen (Baron, 2000; Forbes, 2005). Daarnaast blijkt dat zowel organisatorische factoren – zoals extern eigen vermogen financiering en bedrijfsbeslissingsvermogen – alsook individuele factoren – zoals leeftijd – van invloed zijn op de *overconfidence* van een ondernemer. Bovendien zijn *founder-managers* sterker *overconfident* dan *new-venture managers*, oftewel managers die het bedrijf niet zelf hebben opgericht (Forbes, 2005).

In familiebedrijven speelt *overconfidence* ook een belangrijke rol in het nemen van besluiten. Hier wordt *overconfidence* over het algemeen veroorzaakt door het sterke vertrouwen wat bestaat tussen de familieleden. Niet-zakelijke belangen zoals politieke, sociale of familiere aspecten kunnen hierdoor het gebruik en de verspreiding van objectieve informatie beperken. Hierdoor wordt de noodzaak om nieuwe kennis te vergaren genegeerd, of kan er te sterk worden afgegaan op de informatie of kennis van een specifieke persoon in plaats van meer informatie te zoeken. Dit kan leiden tot *biased* beslissingen (Wittenbaum, 1998; Tsai et al., 2017)

3.8 Planning fallacy: de planningsvalkuil

Beschrijving:

Door de planning fallacy overschat men 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.

Voorbeeld:

Bij het maken van een planning voor de verbouwing van een huis of het maken van dagplanning, blijken we ons telkens weer rijk te rekenen en onvoldoende rekening te houden met verstoringen en tegenvallers.



Wat is bekend uit internationaal onderzoek?

De *planning fallacy* is een *bias* waarbij individuen overschatten hoeveel werk zij kunnen verrichten in een bepaalde tijd, oftewel onderschatten hoe lang het duurt om een bepaald project uit te voeren (Baron, 1998; Kahneman en Lovallo, 1994). De *planning fallacy* ontstaat doordat men een 'inside view' heeft en daarmee beperkte blik heeft doordat men alleen focust op de huidige situatie en soortgelijke historische projecten negeert. Hierdoor gaat men alleen uit van de eigen plannen en de vooraf zelf gedefinieerde obstakels, in plaats van een 'outside view' aan te nemen die statistiek en gegeneraliseerde aspecten vergelijkbare situaties gebruikt om voorspellingen te doen (Kahneman et al., 2011). Het meest kenmerkende aan de *planning fallacy* is niet alleen dat men te optimistisch is, maar dat men ook optimistisch blijft over het project ondanks tegengestelde (historische) feiten (Buehler et al., 2010).

De *planning fallacy* kan worden geïllustreerd aan de hand een ruimtevaartproject van NASA. Dit project was onderhevig aan de *planning fallacy* omdat het niet alleen meerdere tijds- en kostoverschrijdingen had, maar ook omdat tijdens het project al bekend was dat 10 van de 13

voorgaande soortgelijke projecten ook te maken hadden met tijd- en kostoverschrijdingen (Buehler et al., 2010). Toch werd deze informatie over voorgaande projecten niet op waarde geschat.

Ondernemers focussen over het algemeen voornamelijk op de toekomst, waarschijnlijk meer dan niet-ondernemers, omdat zij een oriëntatie op groei hebben. Ook zijn zij sterker onderhevig aan de *self-serving bias*, waardoor zij falen toeschrijven aan externe factoren in plaats van aan zichzelf. Ook is de *planning fallacy* vooral van toepassing op de situaties waarin ondernemers zich vaak bevinden: nieuwe en unieke situaties die veel onzekerheid omvatten. Wanneer zij voorspellingen moeten doen hoelang bepaalde projecten duren hebben ondernemers vaak weinig ervaring die zij kunnen gebruiken, waardoor zij meer onderhevig zijn aan de *planning fallacy* (Baron, 1998).

3.9 Representativeness: het representative-effect

Beschrijving:

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.

Voorbeeld:

Wanneer iemand meemaakt dat twee verschillende medewerkers van hetzelfde bedrijf te laat verschijnen op een kennismakingsafspraken, zal die persoon daarna aannemen dat veel meer werknemers van dat bedrijf hun afspraken te laat nakomen. Als u enkele zwarte zwanen ziet, is men geneigd te denken dat de meeste zwanen zwart zijn.



Wat is bekend uit internationaal onderzoek?

Representativeness is een heuristisch waarbij beslissers een situatie generaliseren gebaseerd op slechts enkele observaties – een kleine non-random sample – van een specifieke situatie. Zij gebruiken bijvoorbeeld een of enkele persoonlijke ervaringen, en zij vertrouwen dat deze gegeneraliseerd kunnen worden naar de gehele populatie of alle situaties. Men is daarbij ongevoelig voor de grootte van sample groottes bij het doen van voorspellingen. Er is veel data met betrekking tot strategieën uit het verleden benodigd om generalisaties te doen over succesvolle strategieën. Echter de ondernemer heeft deze vaak niet tot zijn beschikking, waardoor er te veel vertrouwen wordt gehecht aan de voorspellingen gebaseerd op de gelimiteerde data. Ook wanneer zij voorspellingen doen over de effecten van verschillende strategieën of acties, wordt niet in gedachten gehouden in hoeverre het bewijs waarop de voorspellingen zijn gebaseerd daadwerkelijk betrouwbaar is. (Tversky and Kahneman, 1974; Schwenk, 1984; Bazerman, 1990). Men kan ook simpele analogieën gebruiken om complexe en onzekere beslissingsituaties vorm te geven. Ook dit kan leiden tot een te simpele voorstelling van de realiteit, waarbij men zich onvoldoende bewust is van de kritieke verschillen tussen de analogie en de daadwerkelijke huidige situatie – oftewel, in hoeverre de analogie *representatief* is ten opzichte van de situatie waarop de beslissing betrekking heeft (Schwenk, 1984).

De resultaten van de studie van Busenitz en Barney (1997) laten zien dat ondernemers meer onderhevig zijn aan de *representativeness* bias dan managers in grote organisaties. Ook de studie van

Mehrabi en Kolabi (2012) laat zien dat de *representativeness bias* een negatieve invloed heeft op de kwaliteit van de strategische beslissingen van ondernemers. Volgens Simon en Houghton (2002) zijn ondernemers onderhevig aan de *representativeness heuristic* omdat zij geen eerdere voorbeelden hebben waarop zij inschattingen kunnen baseren, waardoor ondernemers hun beslissingen baseren op een kleine hoeveelheid data, hieruit vaak focussen op positieve informatie, en een te simpele voorstelling van een gecompliceerde situatie maken (Simon en Houghton, 2002).

Een voorbeeld van de negatieve invloed van *representativeness* op strategische besluitvorming is de case van het warenhuis Montgomery Ward. Na de Tweede Wereldoorlog verwachtte het management een zware economische depressie, net zoals was voorgevallen na de Eerste Wereldoorlog. Gebaseerd op deze voorspelling werden geen nieuwe winkels geopend en zelfs bestaande winkels werden niet opgeknapt. Uiteindelijk leidde dit ertoe dat de grootste concurrent Sears de beste locaties kreeg voor hun nieuwe winkels, waardoor Montgomery Ward daarna moeilijk kon uitbreiden en hiermee permanent marktaandeel verloor aan Sears (Hartley, 1976; Schwenk, 1984).

3.10 Status Quo Bias: de veranderdrempel

Beschrijving:

Bij de status quo bias heeft men 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.

Voorbeeld:

Ook al zijn er rationale redenen om te veranderen van energiemaatschappij, leverancier of bank, toch maken mensen vaak de stap niet omdat ze gehecht zijn aan de bestaande situatie en het moeilijk vinden om te veranderen. Dit is dus om andere redenen dan het eerdergenoemde escalation of commitment waarin men volhardt in een eerder gemaakte keuze en informatie over de alternatieven terzijde legt.



Wat is bekend uit internationaal onderzoek?

Status Quo Bias wordt gedefinieerd als de aandrang op keuzes en beslissingen die eerder zijn gemaakt, oftewel de neiging om een eerder gekozen alternatief onevenredig vaak te kiezen. Hierbij vertrouwen individuen op hun eerdere keuzes, de huidige status of wat er voor hen gekozen is en daardoor de status quo is. Hierdoor worden toekomstige beslissingen beïnvloed door eerder gemaakte keuzes of ervaringen uit het verleden. Dit kan mensen weerhouden van de juiste strategische keuzes en de benodigde flexibiliteit, zoals verandering naar een nieuwe technologie, aangaan van partnerschappen, of het introduceren van nieuwe producten in de markt (Burmeister en Schade, 2007; Bekis, 2016).

Gebaseerd op hun studie stellen Burmeister en Schade (2007) dat ervaring leidt tot een hogere neiging tot de *status quo bias*, en niet dat ondernemers per definitie meer geneigd zijn tot de *status quo bias*. Dit spreekt eerdere studies enigszins tegen, die specifiek beargumenteerden dat ondernemers meer onderhevig zijn aan *cognitive biases* dan andere individuen (bijv. Busenitz en

Barney, 1997). Volgens Burmeister en Schade (2007) beïnvloedt eerdere ervaring de gedachten van een individu, waardoor de flexibiliteit om andere keuzes te maken gaat dalen en leidt tot een verminderd scala aan keuzes.

Als voorbeeld van de *status quo bias* bespreken we de bereidwilligheid tot orgaandonatie. In landen waar burgers specifiek toestemming moeten geven voor orgaandonatie (zoals in de USA en voorheen in Nederland), is de bereidheid tot orgaandonatie laag, omdat men by-default geen donor is en het moeite kost om donor te worden. In landen waar men expliciet moet aangeven orgaandonatie te weigeren (zoals in Oostenrijk) zijn er veel meer orgaandonoren, omdat men by-default donor is en het juist moeite kost om geen donor te worden. Dit geeft aan dat men geneigd is tot de status quo als het extra moeite kost om een andere keuze te maken (Burmeister en Schade, 2007).

3.11 Group think: het groepseffect

Beschrijving:

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.

Voorbeeld:

In een groep met mensen binnen of buiten de organisatie (bijvoorbeeld onder bevriende collega-ondernemers of sportvereniging) zijn mensen terughoudend om een afwijkende mening te verkondigen en zijn ze eerder geneigd om de groep volgen of diegene die het meest 'gezaghebbend' is.



3.12 Affect heuristic: het gevoeleffect

Beschrijving:

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.

Voorbeeld:

De mooie vormgeving van een nieuw type telefoon of auto roept een positief gevoel op, waardoor mensen bij een aankoopbeslissing de voordelen ervan veel zwaarder wegen en de nadelen/risico's veel minder zwaar meewegen.















4 Hoe zien MKB-accountants deze psychologische valkuilen terug in hun adviespraktijk?

Wij hebben 14 ervaren MKB-accountants gevraagd om aan te geven welke psychologische valkuilen in welke situaties een belangrijke rol blijken te spelen in hun adviespraktijk.

4.1 Psychologische valkuilen bij strategie-beslissingen

De geïnterviewde MKB-accountants merken in hun adviespraktijk dat psychologische valkuilen bij uitstek een belangrijke rol spelen in de strategie-beslissingen die MKB-ondernemers nemen (**3,66/5**). In onderstaande tabel vindt u de scores van alle psychologische valkuilen bij strategie-beslissingen van hoog naar laag. Uit de tabel blijkt dat psychologische valkuilen bij strategie-beslissingen hoog scoren. Juist bij strategische beslissingen is sprake van grote onzekerheden en grote belangen. Daarom is het logisch dat de rationele berekeningen bij strategie-beslissingen veelal plaatsmaken voor intuïtie en beeldvorming met als gevolg dat juist bij strategische beslissingen de psychologische valkuilen een prominente rol spelen.

	Psychologische Valkuil	Gemiddelde Score
	Overconfidence (Zelfoverschatting)	4,32
	Planning Fallacy (Planningsvalkuil)	4,14
	Status Quo bias (Veranderdrempel)	4,00
	Escalation of commitment (Volhardingseffect)	3,89
	Confirmation bias (Bevestigingseffect)	3,89
	Affect heuristic (Gevoeleffect)	3,75
	Regret effect (Spijteffect)	3,64
	Availability heuristic (Beschikbaarheidseffect)	3,50
	Illusion of control (Dobbelsteeneffect)	3,46
	Anchoring effect (Referentie-effect)	3,43
	Representation Effect (Representatie-effect)	3,14
	Group Think (Groepseffect)	2,71

Tabel 4.1. Spelen psychologische valkuilen een zeer belangrijke (5) of totaal geen rol (1) bij de strategie-beslissingen die ondernemers nemen? (Gemiddelde score is 3,66)

Uit de antwoorden blijkt dat vooral **Overconfidence (4,34)** op de loer ligt als MKB-ondernemers strategie-beslissingen nemen. De ondernemer heeft de neiging om de eigen kansen op succes te overschatten ten opzichte van anderen. Sommige accountants noemden overconfidence typerend voor ondernemers, "als ze dit niet hadden dan waren ze waarschijnlijk geen ondernemer geworden". Maar deze overconfidence kan een gevaarlijke valkuil worden als de ondernemer nieuwe paden gaat bewandelen, zoals een nieuw product, nieuw bedrijfsmodel, waar nog niet eerder ervaring mee opgedaan is. De zelfoverschatting kan zich wreken doordat de ondernemer onvoldoende oog heeft voor de haken en ogen die aan een strategische keuze zitten.

Opvallend is ook de hoge score voor de **Planning Fallacy (4,14)**: ondernemers hebben bij strategische beslissingen de neiging om te onderschatten hoeveel doorlooptijd het kost om een strategie-keuze te implementeren. Ze hebben de neiging te denken dat ze de implementatie snel voor elkaar krijgen en hebben minder oog voor details die vertragingen kunnen opleveren. Dit is een valkuil die zich kan wreken tijdens de implementatie van nieuwe producten en organisatieveranderingen.

Tegelijkertijd scoort de **StatusQuo bias (4,00)** (veranderdrempel) heel hoog: bij strategie-beslissingen vinden MKB-ondernemers het vaak moeilijk om afscheid te nemen van bestaande producten en diensten. Dus het opstarten van nieuwe strategische initiatieven leidt niet zomaar tot het loslaten van bestaande producten en diensten. Daarbij zijn zij geneigd om vast te houden aan in het verleden gemaakte keuzes **Escalation of Commitment (3,89)**, zeker als zij die keuzes zelf hebben gemaakt. Ondernemers zijn gevoelig voor signalen die deze eerder gemaakte strategie-keuzes bevestigen **Confirmation Bias (3,89)** en staan wat minder open voor informatie die hun eigen beeld tegenspreekt.

In iets mindere mate, maar nog steeds duidelijk aanwezig, herkennen de geïnterviewde MKB-accountants de **Affect heuristic (3,75)** in de strategie-beslissingen die ondernemers nemen. Dit valt bijvoorbeeld op als een ondernemer praat over een 'mooi product', of een 'mooi bedrijf'. Bij een strategie-beslissing brengt de affect heuristic met zich mee dat de ondernemer als het ware verliefd wordt op dit mooie product of bedrijf en daardoor de voordelen van deze strategie-keuze overschat en de nadelen/risico's onderschat.

Ook het **Regret effect (3,64)** speelt volgens de geïnterviewde MKB-accountants in de praktijk een rol bij strategie-beslissingen die de ondernemer neemt. Dit komt tot uitdrukking als de ondernemer gebruikt maakt van termen als 'de boot missen'. In de praktijk komt dit vaak voor in combinatie met de **Availability heuristic (3,50)**, deze is te herkennen als de ondernemer een spraakmakend voorbeeld uit het eigen verleden of uit de publiciteit gebruikt die duidelijk op het netvlies gebrand staat, 'dit gaat me niet (nog een keer) gebeuren'. Het mag duidelijk zijn dat de rationaliteit van strategische keuzes in het gedrang is als de ondernemer die zich teveel laat leiden door de angst om de boot te missen en door sterk versimpelde beelden die op het netvlies staan.













In enkele gevallen bleek het volgens de MKB-accountants een kleine stap van de availability heuristic (van een succesvolle gebeurtenis) naar **illusion of control (3,46)** in de strategische beslissingen die ondernemers nemen. Deze speelt voornamelijk een rol als vergelijkbare strategische beslissingen zich herhaaldelijk voordoen en telkens succesvol blijken. Een van de geïnterviewden lichtte dit toe met de volgende anekdote: "De twee broers hadden al twee keer eerder op stel en sprong een ander

bedrijf overgenomen in een sector die nieuw voor hen was. Nou, geloof me maar, het was meer geluk dan wijsheid dat dit toevallig goed uitpakte zonder dat ze zich noemenswaardig hadden verdiept: niet in het bedrijf zelf en niet in de sector. En nu kwamen ze wéér met zo'n idee om een bedrijf over te nemen omdat de gelegenheid zich voordeed, zonder dat ze er een duidelijk plan mee hadden. Maar ze waren ervan overtuigd dat ze goed waren in het overnemen van andere bedrijven. Als accountant kreeg ik hier de kriebels van".

4.2 Psychologische valkuilen bij wet- en regelgeving

De geïnterviewde MKB-accountants merken in hun adviespraktijk dat psychologische valkuilen bij wet- en regelgeving veel minder een rol spelen in de beslissingen die MKB-ondernemers nemen (**2,81/5**). De geïnterviewde MKB-accountants gaven daarvoor als verklaring dat beslissingen over wet- en regelgeving veel minder ruimte laten voor beeldvorming en inschattingen: je voldoet er wel aan of je voldoet er niet aan. Als we een laag dieper kijken, zijn er toch een aantal biases die een rol blijken te spelen bij beslissingen over wet- en regelgeving.

In onderstaande tabel vindt u de scores van alle psychologische valkuilen bij beslissingen over wet- en regelgeving van hoog naar laag.

	Psychologische Valkuil	Gemiddelde Score
	Group Think (Groepseffect)	3,43
	Illusion of control (Dobbelsteeneffect)	3,36
	Availability heuristic (Beschikbaarheidseffect)	3,32
	Representation Effect (Representatie-effect)	3,32
	Planning Fallacy (Planningsvalkuil)	3,07
	Overconfidence (Zelfoverschatting)	2,79
	Anchoring effect (Referentie-effect)	2,64
	Status Quo bias (Veranderdrempel)	2,50
	Escalation of commitment (Volhardingseffect)	2,46
	Confirmation bias (Bevestigingseffect)	2,39
	Regret effect (Spijteffect)	2,32
	Affect heuristic (Gevoeleffect)	2,14

Tabel 4.2. Spelen psychologische valkuilen een zeer belangrijke (5) of totaal geen rol (1) bij de wet- en regelgeving beslissingen die ondernemers nemen? (Gemiddelde 2,81).

Waar **Groupthink** nauwelijks een rol bleek te spelen bij strategie-beslissingen, blijkt het juist wel een duidelijke rol te spelen bij beslissingen over wet- en regelgeving. De respondenten verklaren als volgt de hoge score van **Groupthink (3,43)** bij het nemen van beslissingen over wet- en regelgeving: ondernemers willen niet opvallen of uit de toon vallen en conformeren zich aan wat anderen doen. Zij kijken bijvoorbeeld naar bevriende collega-ondernemers, die ze via hun eigen sociale netwerk ontmoeten.

Volgens onze respondenten kan **illusion of control (3,36)** ook een belangrijke rol spelen bij beslissingen over wet- en regelgeving. Dit wordt geïllustreerd met het voorbeeld van ondernemers die het idee hebben dat ze 'niet gepakt worden' bij een overtreding van wet- en regelgeving en de dans zullen ontspringen. In het verlengde daarvan speelt de **availability heuristic (3,32)** een rol. Dit is als volgt geïllustreerd in onze interviews: 'ondernemers die zelf ooit een controle hebben meegemaakt of bestraft zijn voor een overtreding, laten hun beslissing daar sterk door leiden. Ze noemen dit meteen als voorbeeld dat hen nog duidelijk op het netvlies staat. Ook wordt soms een spraakmakend voorbeeld genoemd dat ze uit de kennissenkring of in de pers vernomen hebben'.

Opvallend is dat ook het **representation effect (3,32)** in één adem wordt genoemd in deze voorbeelden. Als de ondernemer een voorbeeld noemt over bijvoorbeeld belastingwetgeving, dan blijkt dat ook sterk van invloed te zijn op de beslissingen die de ondernemer neemt bij andere vormen van wet- en regelgeving, zoals milieu en veiligheid.

Tenslotte wordt ook de **Planning Fallacy (3,07)** met enige regelmaat genoemd bij beslissingen over wet- en regelgeving. De respondenten noemen vooral dat ondernemers vaak zwaar onderschatten dat het veel voeten in de aarde heeft en dus veel tijd kost om de eigen organisatie (de systemen, administratie, werkwijze) compliant te maken met nieuwe wetgeving. De Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), ofwel privacywetgeving, werd meerdere keren als voorbeeld genoemd.













4.3 Psychologische valkuilen bij Human Resource beslissingen

De geïnterviewde MKB-accountants merken in hun adviespraktijk dat psychologische valkuilen een belangrijke rol spelen in de HR-beslissingen die MKB-ondernemers nemen (**3,45/5**) maar iets minder dan bij strategie-beslissingen.

De geïnterviewde MKB-accountants gaven daarvoor als verklaring dat HR-beslissingen heel veel subjectieve elementen bevatten, zoals persoonlijke inschattingen van de competenties van mensen, de persoonlijke relatie met mensen en dus heel veel ruimte laten voor beeldvorming.

Enkele psychologische valkuilen blijken juist bij deze beslissingen verhoudingsgewijs hoog te scoren, juist omdat het mensen en relaties betreft. Uit de voorbeelden die ter illustratie werden genoemd maken wij op dat dit bij alle type bedrijven het geval is, maar bij familiebedrijven in het bijzonder, omdat de relaties daar over het algemeen nog complexer zijn en beeldvorming een grote rol speelt.

In onderstaande tabel vindt u de scores van alle psychologische valkuilen bij HR-beslissingen van hoog naar laag.

	Psychologische Valkuil	Gemiddelde Score
	Availability heuristic (Beschikbaarheidseffect)	3,96
	Affect heuristic (Gevoeleffect)	3,86
	Escalation of commitment (Volhardingseffect)	3,71
	Overconfidence (Zelfoverschatting)	3,64
	Status Quo bias (Veranderdrempel)	3,57
	Confirmation bias (Bevestigingseffect)	3,50
	Representation Effect (Representatie-effect)	3,50
	Anchoring effect (Referentie-effect)	3,21
	Regret effect (Spijteffect)	3,14
	Planning Fallacy (Planningsvalkuil)	3,14
	Group Think (Groepseffect)	3,07
	Illusion of control (Dobbelsteeneffect)	3,04

Tabel 4.3. Spelen psychologische valkuilen een zeer belangrijke (5) of totaal geen rol (1) bij de HR-beslissingen die ondernemers nemen? (Gemiddelde 3,45)

Volgens onze respondenten speelt de **availability heuristic (3,96)** een belangrijke rol bij HR-beslissingen: ondernemers laten zich sterk leiden door een eerdere ervaring die op het netvlies gebrand staan, zoals een stroef verlopen ontslagprocedure van een ex-medewerker. Ook de **affect heuristic (3,86)** speelt een belangrijke rol bij HR-beslissingen. Een positief/negatief gevoel bij een medewerker kleurt heel sterk de waarneming en de weging van de prestaties en competenties van die medewerker.

Ook **escalation of commitment (3,71)** speelt een belangrijke rol bij HR-beslissingen: de ondernemer is dan geneigd om vast te houden aan eerder gemaakte keuzes en is tot in den treure loyaal aan medewerkers. Veel respondenten noemden het voorbeeld van 'het familielid' van de ondernemer die niet goed functioneerde maar die bij voortduring 'de hand boven het hoofd werd gehouden'. Dit voorbeeld werd ook vaak gebruikt ter illustratie van de **status quo bias (3,57)**: de ondernemer was zich ter deze bewust dat er iets aan de situatie van een medewerker zou moeten veranderen, maar liet zich weerhouden om daadwerkelijk actie te ondernemen.

Volgens de geïnterviewde accountants zijn ondernemers bij het selecteren en aannemen van nieuwe medewerkers vaak overtuigd van de eigen kwaliteiten om de juiste persoon te kiezen. De **overconfidence (3,64)** speelt in die situatie een grote rol. Bij het aannemen van nieuwe

medewerkers speelt ook het **representation effect (3,50)** een grote rol: dit uit zich in generalisatie en vooroordelen zoals 'ik moet hier niemand hebben met een tatoeage' of 'oudere medewerkers zijn vaak ziek'. De ondernemer is moeilijk van deze ideeën af te brengen **confirmation bias (3,50)** en noemt voorbeelden aan die het beeld bevestigen. Ook 'de eerste indruk' die een kandidaat maakt blijkt nadrukkelijk een rol te spelen in sollicitatieprocedure. Dit voorbeeld werd vaak genoemd ter illustratie dat het **anchoring effect (3,21)** speelt bij de HR-beslissingen die ondernemers nemen.

Ten slotte werd het **Regret effect (3,14)** veelvuldig toegelicht als reden waarom een niet-functionerende medewerker toch niet werd ontslagen: 'je zult zien dat we straks zijn deskundigheid plotseling hard nodig hebben en dan is hij weg'.

4.4 Psychologische valkuilen bij Informatie Technologie beslissingen

De geïnterviewde MKB-accountants merken in hun adviespraktijk dat psychologische valkuilen een belangrijke rol spelen in de IT-beslissingen die MKB-ondernemers nemen (3,39/5). Zij lichten toe dat IT-beslissingen sterk gestuurd worden door 'beeldvorming en mooie plaatjes', maar tegelijkertijd zijn MKB-ondernemers zich ervan bewust dat IT een must is en schakelen ze daarvoor een deskundige in, zodat de beslissingen wat meer op rationele gronden genomen worden. De scores worden toegelicht in onderstaande tabel.

	Psychologische Valkuil	Gemiddelde Score
	Planning Fallacy (Planningsvalkuil)	4,00
	Escalation of commitment (Volhardingseffect)	3,82
	Overconfidence (Zelfoverschatting)	3,64
	Status Quo bias (Veranderdrempel)	3,50
	Availability heuristic (Beschikbaarheidseffect)	3,46
	Group Think (Groepseffect)	3,43
	Affect heuristic (Gevoeleffect)	3,32
	Anchoring effect (Referentie-effect)	3,29
	Regret effect (Spijteffect)	3,14
	Representation Effect (Representatie-effect)	3,14
	Confirmation bias (Bevestigingseffect)	3,00
	Illusion of control (Dobbelsteeneffect)	2,93

Tabel 4.4. Spelen psychologische valkuilen een zeer belangrijke (5) of totaal geen rol (1) bij de IT-beslissingen die ondernemers nemen? (Gemiddelde 3,39)

Als belangrijkste valkuil bij IT-beslissingen wordt de **planning fallacy (4,00)** genoemd. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van voorbeelden van ERP-implementaties of de vervanging van apparatuur die veel meer tijd kostte dan gedacht. De accountants stellen dat ondernemers weinig beeld hebben wat erbij komt kijken om zo'n implementatie goed te verrichten. Ondernemers hebben de neiging om de tijd die ervoor nodig is, flink te onderschatten, zoals geïllustreerd door herkenbare uitspraken van ondernemers zoals: 'zo moeilijk kan het toch niet zijn', 'thuis werkt het systeem toch ook recht uit de doos, dus waarom kost het op de zaak dan zoveel tijd om te implementeren'.

Ook **escalation of commitment (3,82)** blijkt een belangrijke rol te spelen bij IT-beslissingen die MKB-ondernemers nemen. Het valt niet mee om een ingeslagen pad (keuze van een pakket bijvoorbeeld) weer los te laten of bij te sturen. Dit fenomeen kennen we ook van onderzoek bij grote bedrijven, maar het wordt dus ook herkend in de MKB-praktijk. Ook werd de **status quo bias (3,50)** belangrijk geacht: ook al zien we de noodzaak van verandering, er zijn telkens weer redenen te bedenken waarom we de werkwijze en processen toch nog even bij het oude laten.

Opvallend is dat **overconfidence (3,64)** volgens onze respondenten een belangrijke rol speelt bij IT-beslissingen. Dit wordt veelal geïllustreerd met anekdotes waarin ondernemers vinden dat ze een neus hebben om de goede mensen/partijen in te schakelen die helpen bij de IT-beslissingen. Dezelfde overconfidence zagen wij bij de HR-beslissingen.













Ook de **availability heuristic (3,46)** speelt volgens de accountants een belangrijke rol bij IT-beslissingen. MKB-ondernemers laten zich sterk leiden door eerdere ervaringen met marktpartijen en IT-leveranciers en hebben daarover dan een stellige mening. Ook de rol van de **affect heuristic (3,32)** werd veelvuldig genoemd: mooie plaatjes getoond door de leverancier spelen een rol in de beeldvorming en werken door in de IT-beslissingen bij veel MKB-ondernemers.

Tenslotte blijkt ook de **groupthink (3,43)** een rol te spelen bij IT-beslissingen. Ondernemers laten zich bij IT-beslissingen niet alleen leiden door het advies van deskundigen, maar ook door de mening van bevriende ondernemers die een uitgesproken mening hebben over informatiesysteem A of B.

4.5 Psychologische valkuilen bij bedrijfsopvolging beslissingen

De geïnterviewde MKB-accountants merken in hun adviespraktijk dat psychologische valkuilen een belangrijke rol spelen in de beslissingen over bedrijfsopvolging die MKB-ondernemers nemen **(3,32/5)**.

De geïnterviewde MKB-accountants gaven daarvoor als verklaring dat beslissingen over bedrijfsopvolging heel persoonlijk van aard zijn - grote impact hebben op de ondernemer zelf. Zeker bij familiebedrijven speelt beeldvorming over mogelijke opvolgers een grote rol. Tegelijkertijd is het een beslissing die 1-malig is en zoveel voeten in de aarde heeft (pensioenconsequenties etc.) dat ondernemers zich laten bijstaan door adviseurs die de ondernemer helpen om rationele afwegingen te maken. Zij gaan duidelijk niet 'over één nacht ijs' bij deze beslissingen. Vandaar dat psychologische valkuilen bij bedrijfsopvolging niet een extreem belangrijke rol spelen. De scores worden toegelicht in onderstaande tabel.

	Psychologische Valkuil	Gemiddelde Score
	Status Quo bias (Veranderdrempel)	4,18
	Affect heuristic (Gevoeleffect)	4,14
	Planning Fallacy (Planningsvalkuil)	4,11
	Escalation of commitment (Volhardingseffect)	3,86
	Regret effect (Spijteffect)	3,71
	Availability heuristic (Beschikbaarheidseffect)	3,21
	Overconfidence (Zelfoverschatting)	3,18
	Group Think (Groepseffect)	3,07
	Confirmation bias (Bevestigingseffect)	2,93
	Illusion of control (Dobbelsteeneffect)	2,79
	Anchoring effect (Referentie-effect)	2,54
	Representation Effect (Representatie-effect)	2,07

Tabel 4.5. Spelen psychologische valkuilen een zeer belangrijke (5) of totaal geen rol (1) bij de bedrijfsopvolging beslissingen die ondernemers nemen? (Gemiddelde 3,32)

Volgens de accountants speelt de **status quo bias (4,18)** een belangrijke rol bij beslissingen over bedrijfsopvolging. Dit wordt geïllustreerd met voorbeelden waarin ondernemers het heel moeilijk vinden om het eigen bedrijf 'los te laten' en een ingrijpende verandering door te voeren in een situatie die vaak al lang bestaat. Ook de **affect heuristic (4,14)** wordt daarbij veelvuldig genoemd: de ondernemer praat over 'het mooie bedrijf' dat momenteel bestaat en ziet vooral sterke kanten van de huidige situatie. De beslissing om een bedrijfsopvolging in gang te zetten wordt vaak vooruitgeschoven, onder het motto 'ja dat moet gebeuren, maar dat doen we later wel'. De **planning fallacy (4,11)** speelt daarbij een rol, want bij MKB-ondernemers heeft vaak onvoldoende beeld wat er allemaal tijdig geregeld moet worden voor de daadwerkelijke opvolging kan plaatsvinden. Door het uitstellen van de beslissing is er steeds minder tijd over om het goed te regelen op een planmatige en ordentelijke manier.

De geïnterviewde accountants noemden voorbeelden waarin **escalation of commitment (3,86)** een rol als de ondernemer een specifieke bedrijfsopvolger in gedachten heeft en daaraan vastgehouden wordt. Uit de voorbeelden blijkt dat dit bij familiebedrijven vaker voorkomt. In dergelijke situaties kunnen ook **confirmation bias (2,93)** en **groupthink (3,07)** een belangrijke rol spelen in de beslissingen en kan er sprake zijn bovenmatig vertrouwen in de capaciteiten van de beoogde opvolger, **overconfidence (3,18)**.

In andere voorbeelden bleken ondernemers juist moeite te hebben met de keuze van een opvolgingskandidaat. In die voorbeelden kwamen juist het **regret effect (3,71)** en de **availability heuristic (3,21)** naar voren: de ondernemer was bang om de verkeerde beslissing te nemen en liet zich daarbij leiden door gebeurtenissen in het verleden of bij collega-ondernemers die zij zich makkelijk op het netvlies konden halen.

Uit anekdotes van onze respondenten blijkt dat soms een ingrijpende gebeurtenis nodig is (bijvoorbeeld in de eigen gezondheid of een voorbeeld in de kennissenkring) om de start met bedrijfsopvolging te maken 'voordat het te laat is'. Ook dit illustreert het **regret-effect (3,71)** en het **availability heuristic (3,21)**.

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













Bovenstaand hebben we beschreven hoe belangrijk de psychologische valkuilen zijn in de beslissingen die MKB-ondernemers nemen, afzonderlijk uitgewerkt voor iedere situatie die de accountants tegenkomen in hun adviespraktijk. Als we deze afzonderlijke situaties samenbrengen, vormt dit een totaalbeeld dat vertelt welke psychologische valkuilen belangrijk of minder belangrijk zijn. In tabel 4.6 ordenen wij de psychologische valkuilen van hoogste score (gemiddelde over de 5 afzonderlijke situaties) tot laagste totaalscore, zoals weergegeven in de meeste rechtse kolom. Al deze scores liggen tussen 3 'de psychologische valkuil is enigszins belangrijk' en 4 'de psychologische valkuil is belangrijk in de beslissingen die MKB-ondernemers nemen'. De bandbreedte is gering (3,02 - 3,69).

Het beeld wordt echter rijker als we per psychologische valkuil heen kijken over de situaties zoals beschreven in de tussenliggende kolommen 'Strat', 'Wet', 'HR', 'IT' en 'Opv' die betrekking hebben op de strategie-beslissingen, Wet- en regelgeving, HR-beslissingen, IT-beslissingen en Opvolgingsbeslissingen. Per kolom ziet u de tussen haakjes de gemiddelde score en in vette tekst wordt weergegeven of de psychologische valkuil volgens de respondenten het allerbelangrijkste (**1^e**) dan wel het minst belangrijk (**12^e**) van alle psychologische valkuilen blijkt in de adviespraktijk.

De **planning fallacy** heeft met een score van 3,69 de hoogste totaalscore en is volgens de geïnterviewde MKB-accountants dus het belangrijkste in de beslissingen die ondernemers nemen. Maar het blijkt dat dit sterk varieert over de situaties. Bij IT-beslissingen is de planning fallacy het meest prominent (**1^e**) van alle psychologische valkuilen en bij HR-beslissingen komt de planning fallacy slechts op de 9^e plaats. Veel van de beslissingen waar MKB-accountants als adviseur bij betrokken hebben een belangrijke planningscomponent, hetgeen verklaart waarom deze valkuil prominent aanwezig is: plannen maken en uitvoeren komen in de verdrukking door de dagdagelijkse praktijk waarin de ondernemer zich bevindt.

Daarnaast blijkt **escalation of commitment** één van de meest dominante psychologische valkuilen. Dit is niet verbazingwekkend omdat commitment en 'drive' nuttig en nodig zijn om een vooropgesteld doel te bereiken. In de ondernemerspraktijk kan commitment dus ook 'doorslaan' waardoor tegen beter weten in wordt volhard in een ingeslagen weg. Veel van de ondernemersbeslissingen waar de MKB-accountant bij betrokken is hebben een doelgericht karakter, zodat escalation of commitment op de loer ligt. Bij wet- en regelgeving hebben beslissingen echter

veel meer een verplicht karakter en worden beslissingen dus veel minder gedreven door commitment. Escalation of commitment is in die situatie logischerwijze veel minder belangrijk, zoals gerapporteerd door onze respondenten.

	Psychologische Valkuil	Strat	Wet	HR	IT	Opv	Gemiddelde Score
	Planning Fallacy (Planningsvalkuil)	2 ^e (4,14)	5 ^e (3,07)	9 ^e (3,14)	1 ^e (4,00)	3 ^e (4,11)	3,69
	Escalation of commitment (Volhardingseffect)	4 ^e (3,89)	9 ^e (2,46)	3 ^e (3,71)	2 ^e (3,82)	4 ^e (3,86)	3,55
	Status Quo bias (Veranderdrempel)	3 ^e (4,00)	8 ^e (2,50)	5 ^e (3,57)	4 ^e (3,50)	1 ^e (4,18)	3,55
	Overconfidence (Zelfoverschatting)	1 ^e (4,32)	6 ^e (2,79)	4 ^e (3,64)	3 ^e (3,64)	7 ^e (3,18)	3,51
	Availability heuristic (Beschikbaarheidseffect)	8 ^e (3,50)	3 ^e (3,32)	1 ^e (3,96)	5 ^e (3,46)	6 ^e (3,21)	3,49
	Affect heuristic (Gevoeleffect)	6 ^e (3,75)	12 ^e (2,14)	2 ^e (3,86)	7 ^e (3,32)	2 ^e (4,14)	3,44
	Regret effect (Spijteffect)	7 ^e (3,64)	11 ^e (2,32)	9 ^e (3,14)	9 ^e (3,14)	5 ^e (3,71)	3,19
	Confirmation bias (Bevestigingseffect)	4 ^e (3,89)	10 ^e (2,39)	6 ^e (3,50)	11 ^e (3,00)	9 ^e (2,93)	3,14
	Group Think (Groepseffect)	12 ^e (2,71)	1 ^e (3,43)	11 ^e (3,07)	6 ^e (3,43)	8 ^e (3,07)	3,14
	Illusion of control (Dobbelsteeneffect)	9 ^e (3,46)	2 ^e (3,36)	12 ^e (3,04)	12 ^e (2,93)	10 ^e (2,79)	3,11
	Representation Effect (Representatie-effect)	11 ^e (3,14)	3 ^e (3,32)	6 ^e (3,50)	9 ^e (3,14)	12 ^e (2,07)	3,04
	Anchoring effect (Referentie-effect)	10 ^e (3,43)	7 ^e (2,64)	8 ^e (3,21)	8 ^e (3,29)	11 ^e (2,54)	3,02

Tabel 4.6. Spelen psychologische valkuilen een zeer belangrijke (5) of totaal geen rol (1) bij de diverse beslissingen die ondernemers nemen? (Gemiddelde 3,32)

Uit de tabel blijkt dat de **status quo bias** het meest nadrukkelijk aanwezig is bij opvolgingsbeslissingen, omdat ondernemers bij dergelijke beslissingen moeite hebben om een bestaande situatie - de kern van het eigen ondernemerschap - los te laten. De status quo bias blijkt ook bij andere beslissingen een rol te spelen om uiteenlopende redenen. Bij strategische beslissingen blijken ondernemers hun aandacht te richten op 'nieuwe zaken', maar vinden het daarbij lastig om 'het bestaande' los te laten. Ook bij IT-beslissingen en HR-beslissingen schrikken ondernemers er soms van terug om een ingrijpende keuze te maken én door te voeren omdat het 'makkelijker' is om nog even vast te houden aan de bestaande situatie (en dus nog geen afscheid te nemen van een minder functionerende medewerker of IT-systeem).

Overconfidence speelt de belangrijkste rol bij strategie-beslissingen, ingegeven door de grote onzekerheid en toekomstverwachtingen die met dergelijke beslissingen gepaard gaan. Natuurlijk is vertrouwen een eigenschap die inherent aan het 'ondernemer zijn'. Eerder gaven wij illustraties waarin dit vertrouwen echter 'doorsloeg' en de accountant zich geroepen voelde om 'tegenas' te geven aan de ondernemer.

De **availability heuristic** speelt vooral bij beslissingen die ondernemers zich makkelijk voor de geest kunnen halen, omdat het ingrijpende gebeurtenissen met medewerkers betreft of een ingrijpend probleem met wet- en regelgeving.

Opvallend, maar ook logisch, is dat **Groupthink** een zeer belangrijke rol speelt bij beslissingen waarin we 'niet uit de toon' willen vallen in vergelijking met anderen (wet- en regelgeving) en juist het minst belangrijk is bij beslissingen waarin we ons juist willen onderscheiden ten opzichte van anderen (strategie-beslissingen).

5 Hoe te handelen als u constateert dat een ondernemer in een psychologische valkuil trapt

5.1 Kennis in praktijk brengen

In dit rapport hebben we inzichtelijk gemaakt welke psychologische valkuilen een rol kunnen spelen in de MKB-praktijk en in welke situaties deze de boventoon kunnen voeren. Dit rapport levert daarmee een bijdrage aan de awareness bij MKB-accountants. Het helpt om psychologische valkuilen in de accountantspraktijk te herkennen en daarover binnen de beroepsgroep kennis en ervaringen uit te wisselen.

Het herkennen van psychologische valkuilen roept niet alleen de mogelijkheid maar ook de verplichting op om na te denken over de acties die de MKB-accountant kan nemen als dergelijke situaties zich daadwerkelijk in de praktijk voor doen bij een klant/ondernemer. Kennis over psychologische valkuilen is dan weliswaar een *voorwaarde* voor de accountant om problemen in de praktijk te herkennen, maar kennis alleen is niet zomaar *genoeg*. Het schept verantwoordelijkheid om er verstandig mee om te gaan.

In dit hoofdstuk bespreken wij hoe kennis over psychologische valkuilen kan worden vertaald naar acties die de MKB-accountant kan nemen. Daarbij kiezen we als uitgangspunt dat de accountant een rol heeft om ondernemers te wijzen op of te behoeden voor deze valkuilen of gevolgen daarvan. Het verminderen van de effecten van *biases* wordt ook wel '*debiasing*' genoemd. Debiasing door een buitenstaander - zoals de accountant - kan plaatsvinden in de vorm van feedback, waarschuwingen en training.

In de paragrafen 5.2. tot en met 5.7 beschrijven wij een aantal handvatten die accountant stapsgewijs kan volgen.

In paragraaf 5.2. beschrijven we handvatten hoe de accountant kan scannen op de mogelijke aanwezigheid van psychologische valkuilen die de klant schade kunnen berokkenen. In paragraaf 5.3. stellen wij voor om de relatie met de klant (de wederzijdse verwachtingen over de invulling van de rol als adviseur/sparringpartner) een centrale plaats te geven in de aanpak van psychologische valkuilen.

In paragraaf 5.4. beschrijven we strategische keuzeopties uit *debiasing* literatuur (Fischhoff, 1982). Wij vertalen deze naar handvatten wat een MKB-accountant zou kunnen doen als deze bemerkt dat een van de psychologische valkuilen op de loer ligt bij een MKB-ondernemer en de accountant zich als adviseur/vertrouwenspersoon geroepen voelt om in actie te komen. Wij hebben dit vertaald naar de begrippen *voorkomen*, *informer*, *intervenieren* en *coachen*. Deze begrippen laten de keuzemogelijkheden zien die accountants (en anderen) hebben en zij weerspiegelen de relatie die de accountant met de MKB-ondernemer heeft en het ambitieniveau om de ondernemer te behoeden voor psychologische valkuilen. Kortom: dit handelt over de vraag of je proactief of reactief wilt optreden, of je wilt informeren of waarschuwen en dus ook op welk moment de accountant in actie komt.

In paragraaf 5.5. stellen wij voor dat de accountant de gekozen *debias* aanpak (paragraaf 5.4) bespreekt met collega's, niet alleen om ervaringen uit te wisselen, maar juist ook om te voorkomen dat de blinde vlekken van de accountant roet in het eten gooiën. Een accountant die (te) nauw betrokken is bij een ondernemer kan namelijk in dezelfde psychologische valkuilen belanden als de ondernemer. In deze paragraaf beschrijven wij ook een aantal waardevolle ervaringen en overwegingen van onze respondenten over de keuze van een *debias* aanpak die moet passen bij de relatie met de klant.

In paragraaf 5.6. beschrijven wij *hoe* een MKB-accountant een effectieve interventie kan doen als een psychologische valkuil zich aandient in de praktijk. Dit betreft de wijze van communiceren met de klant (waarop richt je de aandacht) en het creëren van overzicht (helicopterview) om de valkuil te omzeilen. Uit de wetenschappelijke literatuur komen verschillende interventie methoden voor *debiasing* naar voren, bestaande uit *cognitieve interventies* en *proces-gerelateerde interventies*. De keuzemogelijkheden 'hoe' een effectieve interventie eruit kan zien, worden vervolgens geconcretiseerd voor de afzonderlijke psychologische valkuilen die in dit rapport aan de orde geweest zijn. In paragraaf 5.7. stellen wij voor om ook de ervaringen met interventie methoden (paragraaf 5.6) met collega's uit te wisselen en als startpunt tonen wij welke interventie methoden door onze respondenten worden toegepast.

Als laatste stap beschrijven wij in paragraaf 5.8 de noodzaak om de relatie tussen accountant en MKB-ondernemer te monitoren. In deze paragraaf laten wij ook zien dat de relatie tussen accountant en MKB-ondernemer als hefboom kan fungeren, zowel in positieve als in negatieve zin.

5.2 Scan aanwezigheid van psychologische valkuilen die uw klant schade kunnen berokkenen

Scan de mogelijke aanwezigheid van psychologische valkuilen die uw klant schade kunnen berokkenen. Gebruik daartoe als leidraad de type beslissingen zoals toegelicht in dit rapport: strategische beslissingen, wet- en regelgeving, HR-beslissingen, IT-beslissingen en bedrijfsopvolging. Dit type beslissingen is gevoelig voor psychologische valkuilen omdat ze gepaard gaan met grote onzekerheden, grote complexiteit en menselijke factoren waarvan bekend is dat percepties en intuïtie in de praktijk de boventoon voeren.

Het is van belang dat u nagaat welke beslissingen op de ondernemer afkomen en stel vast welke psychologische valkuilen zich aandienen. U kunt daartoe de tabellen uit dit rapport hanteren, maar iedere situatie en ondernemer heeft natuurlijk specifieke kenmerken. Gebruik daarbij ook uw eerdere ervaringen met de ondernemer en bijvoorbeeld druk van buiten (familie) waar de ondernemer mee te maken heeft. Daarnaast kunnen er concrete symptomen naar voren komen die duiden op de (sluimerende) aanwezigheid van psychologische valkuilen in de wijze waarop de ondernemer de beslissingen neemt.

5.3 Geef de relatie met uw klant een centrale plaats in uw aanpak

De handelwijze van de accountant bij het invullen van de rol van sparringpartner/adviseur wordt enerzijds bepaald door de eigen professionele verantwoordelijkheid en anderzijds door de behoefte

aan ondersteuning die MKB-ondernemers hebben. Zoals beschreven in paragraaf 1.2 hebben veel ondernemers behoefte aan:

1. een bedrijfsmentor, een coach of strenge vriend. Iemand die de ondernemer kritische vragen stelt, scherp houdt en aandacht heeft voor de persoonlijke kant van het ondernemerschap;
2. iemand die meedenkt over de bedrijfsvoering. De ondernemer wil sparren over zaken als: 'Wat speelt er in de wereld om mij heen?', 'Hoe blijf ik relevant?', 'Waar moet ik op letten?';
3. Iemand die verstand heeft van financiën, en helpt bij de interpretatie van cijfers en inzicht verschaft in de impact van de keuzes waar de ondernemer voor gesteld staat.

Maar iedere situatie en iedere ondernemer is anders. De ondernemer en de accountant hebben wederzijdse verwachtingen over de rol van de accountant als adviseur/sparringpartner bij belangrijke beslissingen. De wederzijdse verwachtingen over deze relatie zijn bepalend voor de ruimte die de accountant krijgt om actie te nemen als de ondernemer in een psychologische valkuil terecht komt.

5.4 Kies een *debias* aanpak die past bij de relatie (wat en wanneer)

Er zijn enkele strategische opties voor *debiasing* beschreven in de literatuur (Fischhoff, 1982), die als algemene handvatten voor de MKB-accountant kunnen dienen als deze bemerkt dat een van de psychologische valkuilen op de loer ligt bij een MKB-ondernemer en de accountant zich als adviseur/vertrouwenspersoon geroepen voelt om in actie te komen. De strategische opties worden vooral ingegeven door de relatie die de accountant heeft met de ondernemer en bepaalt vooral wat en wanneer de accountant aan acties gaat ondernemen.

Waarschuwen ter voorkoming van mogelijke valkuilen

De accountant kan vroegtijdig een waarschuwing afgeven dat een bias zich als psychologische valkuil kan gaan aandienen. Afhankelijk van het type beslissing en het type ondernemer kan de MKB-accountant - met de kennis uit eerdere hoofdstukken van dit rapport - al in een vroegtijdig stadium een waarschuwingssignaal afgeven aan de ondernemer welke valkuilen op de loer liggen. Hier ligt dus de nadruk op 'voorkomen'. Natuurlijk klinkt deze aanpak mooi en effectief, maar in de praktijk zitten hier haken en ogen aan. Allereerst vereist het dat de accountant in een vroegtijdig stadium op de hoogte is van naderende beslissingen en plannen. Het vraagt dus een proactieve opstelling van de accountant richting de klanten en de beslissingen die op deze klanten af gaan komen. Het vraagt ook dat de accountant een goede relatie met de klant heeft en dat informatie makkelijk gedeeld wordt met wederzijds vertrouwen. Het nadeel van deze aanpak is natuurlijk dat de ondernemer de valkuilen nog niet als zodanig 'ervaart'. Als de accountant dan in een vroeg stadium aankomt met een waslijst aan waarschuwingen over wat er allemaal mis zou kunnen gaan - alle mogelijke valkuilen - kan de ondernemer dit ervaren als 'overdreven bezorgdheid van een niet-ondernemer', in plaats van dat het concreet de vinger op de zere plek legt. Kortom: het proactieve en preventieve karakter heeft zowel voordelen als nadelen en moet dus nadrukkelijk passen bij de aard van de relatie die de MKB-ondernemer en accountant hebben. Deze aanpak lijkt vooral te passen wanneer de ondernemer behoefte heeft aan een accountant die in een vroegtijdig stadium meedenkt over de

bedrijfsvoering en de ondernemer vroegtijdig en volledig attendeert op gevaren en aandachtspunten (zie paragraaf 1.2 over wat MKB-ondernemers 'zoeken' bij een accountant als adviseur/sparringpartner).

Informereren inzicht verschaffen hoe een valkuil te herkennen

De accountant kan aan de MKB-ondernemer op een beschrijvende en neutrale manier inzicht verschaffen in de richting van een *bias* die zich bij een specifieke beslissing van de ondernemer aandient. Daarmee kan de ondernemer alert gemaakt worden op eventuele symptomen als een psychologische valkuil zich aandient in de beslissing en kan worden afgesproken op welke manier *checks en balances* kunnen worden ingebouwd: welke vragen gaan onderweg gesteld worden als sanity-check en welke acties worden genomen als symptomen zich daadwerkelijk lijken aan te dienen. De accountant kan daartoe de kennis over psychologische valkuilen uit eerder beschreven hoofdstukken gebruiken. De accountant - in de rol als inzichtverschaffer - geeft aan de ondernemer feitelijke informatie over mogelijke pijnpunten die gaan optreden en laat de ondernemer nadenken over checks en balances. De accountant kan dan signaleren als deze checks en balances daartoe aanleiding geven. De accountant is in deze situatie vooral informerend en waakt er voor om teveel op de stoel van de ondernemer te gaan zitten of bemoeizucht of betutteling tentoon te spreiden. Of deze aanpak de meest effectieve is, hangt af van de aard van de relatie die de MKB-ondernemer en accountant hebben. Deze aanpak lijkt vooral te passen wanneer de ondernemer behoefte heeft aan een accountant die vooral gericht is op zakelijke ondersteuning van de ondernemer met interpretatie van cijfers en inzicht verschaft in de impact van keuzes (zie paragraaf 1.2 over wat MKB-ondernemers 'zoeken' bij een accountant als adviseur/sparringpartner).

Interveniëren feedback geven als de psychologische valkuil zich voordoet

De accountant kan aan de MKB-ondernemer feedback geven over het gedrag van de ondernemer en de *biases* die zich daarin al manifesteren. In deze situatie neemt de accountant waar dat de ondernemer in een psychologische valkuil terecht is gekomen en zal de inspanning van de accountant erop gericht zijn om een waarschuwing af te geven en de schade te beperken als de professionele verantwoordelijkheid van de accountant als adviseur/sparringpartner daarom vraagt. Deze situatie is natuurlijk precair: de accountant zal een waarschuwing afgeven, zonder zelf op de stoel van de ondernemer te gaan zitten. De wijze waarop de waarschuwing wordt afgegeven kan bepalend zijn voor het effect ervan. Een verkeerd afgegeven waarschuwing kan averechts uitpakken en juist 'doofheid voor risicowaarschuwingen' in de hand werken (zie onder andere Nuijten et al, 2016; Verbraak en Nuijten, 2015). Vooral de relatie tussen de boodschapper van een waarschuwing (de accountant) en de ontvanger van de waarschuwing (de MKB-ondernemer) speelt hierin een sleutelrol. Of deze aanpak de meest effectieve is, hangt af van de aard van de relatie die de MKB-ondernemer en accountant hebben. Deze aanpak lijkt vooral te passen wanneer de ondernemer behoefte heeft aan een accountant als 'strenge vriend'. Iemand die de ondernemer kritische vragen stelt, scherp houdt en aandacht heeft voor de persoonlijke kant van het ondernemerschap (zie paragraaf 1.2 over wat MKB-ondernemers 'zoeken' bij een accountant als adviseur/sparringpartner).

Iemand van wie de ondernemer kritische vragen accepteert omdat ze vanuit het bedrijfsbelang gesteld worden. Het mag duidelijk zijn dat niet iedere accountant zomaar als 'strenge vriend' wordt gezien en dient een dergelijke relatie zich te ontwikkelen, juist in de dagelijkse praktijk.

Coachen **een breder programma over psychologische valkuilen**

Bovengenoemde stappen voor *debiasing* hebben voor- en nadelen en moeten passen bij specifieke behoefte die MKB-ondernemers van hun accountant hebben als 'meedenker', 'informatieverschaffer' of als 'kritische vriend'. Ook blijkt dat sommige MKB-ondernemers behoefte hebben aan een accountant als mentor of coach (zie paragraaf 1.2 over wat MKB-ondernemers 'zoeken' bij een accountant als adviseur/sparringpartner). Dit sluit aan op de *debiasing*-literatuur waarin wordt gesproken over een uitgebreider programma van feedback en coaching om *biases* in de praktijk tegen te gaan (Fischhoff, 1982). Dit betekent in de praktijk een combinatie van bovengenoemde stappen, passend bij de situatie van de ondernemer. De accountant kan in algemene zin kennis over psychologische valkuilen delen met (een groep) van klanten uit de MKB-praktijk, geïllustreerd met algemene voorbeelden. Dit kan een basis creëren om in de adviespraktijk meer effectief over dit onderwerp van gedachten te wisselen met klanten en dus eerder te signaleren en zakelijker 'checks en balances' in te bouwen in de beslissingen die ondernemers nemen. Vanzelfsprekend wordt niet iedere accountant zomaar als 'coach' of 'mentor' gezien en dient een dergelijke relatie zich te ontwikkelen, juist in de dagelijkse praktijk.

5.5 Bespreek debias aanpak met collega's - voorkom uw eigen blinde vlek

Voordat u in actie komt is het verstandig om met collega's te overleggen over de situatie en uw aanpak. Het gevaar bestaat namelijk dat u zo nauw bij een ondernemer betrokken bent dat u onvoldoende 'afstand kunt nemen' en uw inschattingen daardoor vertroebeld worden. Ook uw eigen inschatting van de relatie met de ondernemer kan enigszins gekleurd zijn. Daarom is het belangrijk om ervaringen te delen met collega's en zo uw eigen 'blinde vlekken' het hoofd te bieden en een aanpak te kiezen die past bij de situatie en de relatie met de klant.

Als startpunt hebben wij onderstaand een aantal ervaringen en overwegingen beschreven die ons opvielen in de gesprekken met onze respondenten, bij de vraag welke acties zij nemen als ze constateren dat een klant in een psychologische valkuil terecht komt.

Opa en Oma

Respondent: Deze valkuilen kom ik zeker tegen in mijn dagdagelijkse praktijk. Tja wat doe ik dan....

Ik probeer heel vaak de spiegel voor te houden, ik probeer door te vragen. Maar het hangt ook af van het type ondernemer dat je voor je hebt. Je hebt eigenlijk twee type ondernemers, nee... Je hebt twee methodieken die je kan gebruiken. Je kunt kiezen voor Opa en voor Oma. Afhankelijk van de situatie en de ondernemer, werkt een van deze twee aanpakken het beste. Je kunt kiezen voor de aanpak *Onrust Perspectief Actie* (Opa) of *Oversteken, Meelopen Afbuigen* (Oma).

Je hebt ondernemers die gevoelig zijn voor hoofdlijnen en die kan je de ernst van een probleem schetsen en als je dan ook een oplossing schetst, dan zijn ze heel snel bereid om achter je aan te lopen. Ik heb het meeste van dat soort Opa-kanten, want je krijgt de klanten die je verdient zeggen ze weleens. En je krijgt ook het type klant waar je zelf het dichtste tegenaan zit. Je hebt ook Oma-types en die moet je veel meer overtuigen. Bijvoorbeeld bij technuten zie ik dat. Die wil niet van mij horen wat ik gevoelsmatig vind, maar die wil gewoon concreet horen '1 en 1 is twee'. En dan heb je een andere benadering nodig, andere stappen.

En in een familiebedrijf is het denk ik heel belangrijk om juist te *faciliteren*. Om zoveel mogelijk onafhankelijk te blijven. Meestal zit je bij een vader en een zoon of een vader en een dochter of tussen broers in. Mijn Opa-variant werkt daar dan niet. Daar moet je dan het gesprek faciliteren, op gang brengen. Vaak is het zo in het familiebedrijf...er wordt wel gecommuniceerd maar niks gezegd. Althans de dingen die *echt* gezegd moeten worden, dat doen ze niet. En dan is het juist dat je daar de smeerolie tussen krijgt om dat op gang te krijgen. En als het dan uit de bocht vliegt, dan moet je een stukje terugnemen. Of soms moet je het uit de bocht laten vliegen om ergens te komen. En dat heeft alles met het aanvoelen van de situatie te maken. Dit vind ik het mooiste wat er is, want dit is gewoon mensenwerk. Dus niet zomaar een vaste uitkomst. En dan helpt het dat ik gevoelens en valkuilen zelf heb meegemaakt in het familiebedrijf van mijn ouders.

Stoel van de ondernemer

Respondent: Ik probeer dan mijn klant een spiegel voor te houden en uit mijn ervaring voorbeelden te geven als tegenhanger van zijn eigen denkbeelden, zodat hij meer weloverwogen een beslissing kan nemen. Maar ik moet natuurlijk oppassen om niet op de stoel van de ondernemer te gaan zitten.

Soms wordt er niet geluisterd

Respondent: Het gebeurt ooit dat we dingen niet logisch vinden of het er niet mee eens zijn. Dus dan proberen we de ondernemer bewust te maken van de risico's die hij niet ziet. En dan luisteren ze daarnaar.... of dan luisteren ze daar niet naar, dat gebeurt ook heel vaak. En dan voor je eigen idee, zo zien wij het, wij denken dat dit niet de beste oplossing is. Maar dan moet je ergens ophouden, want dan verstoort het de relatie. Of je moet uit elkaar gaan en dat is niet de wijze. De klant mag verwachten dat jouw input daarin komt, maar uiteindelijk wordt de beslissing door de klant genomen en niet door ons. Dus op een gegeven moment houdt je adviesfunctie op. Het helpt als je 'in kaart brengt' want wij hebben veel cijfers van de klant. Dit gebeurt er, visueel neerleggen, een spiegel voorhouden.

Alleen als het ertoe doet

Respondent: Als een beslissing de continuïteit van de onderneming in gevaar brengt dan probeer ik hard te duwen, anders niet. We zijn adviseur en geen commissaris van de onderneming natuurlijk. Prikkelen dat ze vanuit een ander perspectief naar de beslissing kijken.

Je moet wel de juiste tone of voice hanteren, want je wilt niet dat de relatie eraan onderdoor gaat.

Heb nou geen illusie dat de ondernemer over al dit soort zaken met ons wil praten. Je zult toch een vertrouwensband met die ondernemer moeten hebben. Dus de relatie met de ondernemer is het belangrijkste, en die bepaalt welke onderwerpen de ondernemer met jou bespreekt, daar ben ik heilig van overtuigd. Sommige ondernemers bespreken zelfs hun privéproblemen met je en een andere ondernemer is alleen geïnteresseerd in jouw financieringskennisproduct. Als je dan een vraag stelt krijg je als antwoord 'dat heb ik al

geregeld'. Dus de ondernemer bepaalt met wie hij een vertrouwensrelatie aangaat en hoeveel ruimte hij daarin wil gunnen.

Bescheiden en authentiek

Respondent: Ik denk dat je eerst jezelf moet afvragen, bij alles wat je ziet, of je een positie hebt bij zo'n klant om zo'n punt naar voren brengen. Dat is wel een stukje bescheidenheid die je jezelf mag toekennen. Wij kunnen op basis van inhoudelijke kennis vaak snel dingen zien, maar de vraag is of het binnenkomt als ik het zeg op dat moment of in die rol. Daar moet jezelf als adviseur niet overschatten want dan ga je kapot hoor. Hier liggen best heel gevoelige dingen op tafel uit de praktijk van de klant. Daarbij is de andere kant, ik werk nu 28 jaar en ik ben naar klanten toe niet heel veel verandert. En dat ga ik de komende 28 jaar ook niet doen. Ik word niet boos, ik gebruik geen verkeerde woorden, maar je doet het ermee of je doet het er niet mee. Dat is heel simpel. Ik kies vrij snel om een motief of een prospect te schetsen en met een voorbeeld te verduidelijken, de impact van hun gedrag aan te geven, 'weet je wat dit betekent', maar ik ga niet mijn eigen gedrag tot norm verheffen. Ik probeer kort aan de bal te spelen om zaken bespreekbaar te maken. Dat hoeven ze op dat moment niet te aanvaarden. Ik zeg vaak erbij dat ik niet waarschuw om onszelf in te dekken, echt niet, maar ik ga ook niet een jaar wachten. Dus als ik een klantrelatie heb en er is iets aan de orde en ik kan niks zeggen, dan moet je mij niet hebben, dan zoek ik een ander feestje. Dat kan ik heel goed accepteren.

Kies het moment

Respondent: Kies het moment. Je hebt een relatie als kantoor en als persoon met die klant. Dit doe je niet als je net bij een nieuwe klant bent. Je moet geduld hebben en wachten tot het momentum er is om een stap te maken. Is altijd een inschatting of je de positie hebt, of de ondernemer er op dat moment op zit te wachten. Misschien houdt de ondernemer het bewust af dat je bij het bespreken van de Jaarrekening gaat beginnen over de bedrijfsopvolging.

Als accountant heb je natuurlijk wel zicht op alle informatie, dus je bent al snel vertrouwenspersoon. De bank wil ook graag aan de keukentafel zitten. De accountant heeft ervaringen bij andere bedrijven dus wordt gewaardeerd door de ondernemer.

Het niet gegeven advies

Respondent: Je probeert een bewustwordingsproces in gang te brengen. Dus als je ziet dat een ondernemer zich teveel laat leiden door vooringenomen uitgangspunten en te ongenueanceerd is in zijn beslissingen, zorg je dat hij daar *wel* vanuit allerlei invalshoeken naar kijkt. Bij ons geldt het adagium: 'het grootste risico voor ons kantoor is het *niet gegeven* advies', niet zozeer het gegeven advies. Maar wat heb je *niet* gezegd. Wanneer de ondernemer vanuit een smal perspectief zijn beslissingen neemt en je als accountant niet vertelt dat er alternatieven zijn, misschien niet eens relevant. Dan heb je hem niet voldoende breed ingelicht, dus vindt de besluitvorming niet genuanceerd plaats. En ook vanuit principes wat goed of slecht voor de ondernemer is, dus financieel of principes dat hij zich daarvan bewust is. Als hij zichzelf overschat, dan hou je de spiegel voor. Je kunt het je niet veroorloven om dat achterwege te laten.

Het niet gegeven advies is ons grootste afbreukrisico. Dus we verdiepen ons in het bedrijf, de markt, we kennen de familie en vanuit die invalshoek proberen we met hem mee te denken en mee te leven en hem bewust te maken van de valkuilen en de manier waarom hij daarmee omgaat.

5.6 Bepaal interventie methode die past bij de situatie (hoe)

Als de accountant dan besluit om in actie te komen om (de schade van) een psychologische valkuil bij de ondernemer te beperken, dient zich de vraag *hoe* een psychologische valkuil gedempt of omzeild kan worden.

Uit de wetenschappelijke literatuur komen verschillende interventies voor *debiasing* naar voren, bestaande uit *cognitieve interventies* en *proces-gerelateerde interventies*.

De vier belangrijkste *cognitieve interventies* die in de literatuur (Mussweiler et al., 2000; Wright and Goodwin, 2002; Larrick, 2004; Lovallo and Sibony, 2010; Meissner and Wulf, 2016) naar voren komen zijn:

1. het onderzoeken van strategische besluiten aan de hand van meerdere referentiekaders;
2. het formuleren van alternatieve en tegengestelde perspectieven;
3. het beschouwen van eerder afgedane vooronderstellingen;
4. het beschouwen van perspectieven tegengesteld aan het eigen standpunt.

De belangrijkste *proces-gerelateerde interventies* die in de literatuur (Hodgkinson et al., 1999; Bradfield, 2008; Soll and Larrick, 2009; Meissner and Wulf, 2013; Meissner and Wulf, 2016) naar voren komen zijn:

1. groepsbesluitvorming (hiermee worden *biases* verlaagd door het integreren van kennis en ervaring van meerdere personen);
2. cognitive mapping (de structuur en inhoud van cognitieve processen worden beïnvloed);
3. scenario planning (dit verlaagt *overconfidence*, *framing* effecten en de *confirmation bias*).

De bovengenoemde keuzemogelijkheden 'hoe' een effectieve interventie eruit kan zien, worden nu geconcretiseerd voor de afzonderlijke psychologische valkuilen die in dit rapport aan de orde geweest zijn. De beschrijvingen zijn ontleend aan de wetenschappelijke literatuur.



Een mogelijke interventie om de *anchoring* en *adjustment* heuristics te bestrijden is de 'beschouw-het-tegenovergestelde' strategie. Hierbij moeten beslissers een argument geven wat inconsistent is met het *anchor*, zodat *anchor*-inconsistente kennis toegankelijker wordt voor gebruik en het uiteindelijke oordeel of beslissing niet *biased* is. (Mussweiler et al., 2000; Galinsky en Mussweiler, 2001). Daarnaast moeten beslissers eerst zelf nadenken over het probleem, voordat zij anderen raadplegen en door hun *anchors* beïnvloed kunnen worden. Wanneer men anderen om advies vraagt is het belangrijk om open-minded te zijn en meerdere adviseurs te raadplegen, om zo nieuwe en variërende ideeën en adviezen te krijgen. Daarbij moet men wel voorzichtig zijn en adviseurs niet zelf beïnvloeden door middel van *anchors*. Dit kan voorkomen worden door zo min mogelijk te belichten wat de eigen ideeën en inschattingen zijn. Verder is belangrijk om bij elk besluit verschillende perspectieven belichten in plaats van uit te gaan van de eerste ingeving, uitgebreid onderzoek verrichten naar de data en genoemde getallen waarop een voorstel of besluit is gebaseerd, trends te bestuderen, realistisch zijn en de lange termijn in gedachten houden om *biases* in de besluitvorming te voorkomen (Belsky en Gollwitzer, 1999; Hammond et al., 2006; Kahneman et

al., 2006; Bekis, 2016). De studie van George et al. (2000) wijst uit dat het gebruik van *Decision Support Systems* niet leiden tot vermindering van de *anchoring* en *adjustment bias* en verbeterde rationele besluitvorming.



Het gebruiken van checklists, die aangeven welke informatie relevant is voor een bepaald type besluit, is nuttig om de kans op de *availability bias* in de besluitvorming te verminderen. Daarnaast wordt men geadviseerd om zichzelf af te vragen welke informatie men zou willen hebben als dezelfde beslissing nogmaals genomen zou moeten worden over een jaar, en of men deze (extra) informatie ook nu zou kunnen achterhalen (Kahneman et al., 2011).



Door erop toe te zien dat elk alternatief en alle informatie hetzelfde beoordeeld wordt kan de *confirming evidence bias* tegen worden gegaan. Ook is het belangrijk om voor advocaat van de duivel te spelen en tegenargumenten te vormen, omdat dit de *confirming evidence* vermindert. Een goed gebruik is om bijvoorbeeld minstens twee alternatieven te eisen naast de voorgestelde optie, met een uitleg van de bijbehorende voor- en nadelen. Daarnaast moet men eerlijk zijn tegenover zichzelf met betrekking tot zijn/haar motieven: is men op zoek naar informatie om de beste beslissing te maken, of is men alleen op zoek naar informatie die bevestiging geeft? Als laatste, wanneer men advies vraagt van anderen, moet men oppassen om vragen zo te formuleren dat deze niet leiden tot *confirming evidence* advies van de tegenpartij. Wanneer de adviseur het steevast eens is met de beslisser, is het verstandig om een nieuwe, meer kritische adviseur aan te stellen om de *confirming evidence bias* te verminderen. (Hammond et al., 2006; Kahneman et al., 2011; Bekis, 2016).



Met betrekking tot *escalation of commitment* is het belangrijk dat men zich afvraagt of diegene die een advies uitbrengt of een besluit neemt niet overmatig *committed* is aan besluiten genomen in het verleden. Daarom is het verstandig de perspectieven in acht te nemen van mensen die niet betrokken waren bij eerdere beslissingen en daardoor niet *committed* zijn aan deze besluiten. (Hammond et al., 2006; Kahneman et al., 2006).



Aangezien de *overconfidence* van entrepreneurs afhankelijk is van contextuele factoren, kan deze *bias* vermindert of verwijderd worden door interventies (Forbes, 2005). Voor het nemen van een besluit zonder *overconfidence bias* is het nodig om het perspectief van een buitenstaander aan te nemen, en door vergelijkingen te maken met eerdere soortgelijke interne situaties. Ook kan het nuttig zijn om het perspectief van de concurrent aan te nemen, en zo bijvoorbeeld mogelijke tegenreacties te analyseren. Als laatste kan men zich inbeelden in de toekomst waar zojuist het ergst mogelijke scenario is voorgevallen, waarna men moet vertellen hoe dit heeft kunnen gebeuren. Door dit in acht te nemen kunnen risico's en alternatieve beslissingen accuraat worden overwogen (Kahneman et al., 2011).



Vermindering van de invloed van de *representativeness bias* op besluitvorming kan allereerst worden bereikt door kritisch te blijven denken en bewust te zijn van de *bias* (Bekis, 2016). Daarnaast helpt het genereren van alternatieve situaties en verklaringen, bijvoorbeeld

door het vragen van extra analogieën waarmee de situatie vergeleken wordt, of een diepgaande analyse van de toepasbaarheid van de vergelijking tussen de huidige en historische situatie (Kahneman et al., 2011).

De *risico* voorkeur van een individu kan worden beïnvloed door de besluiten van anderen te voorspellen, oftewel door zich af te vragen wat een ander zou doen wanneer die in dezelfde schoenen zou staan. Dit verhoogt de rationaliteit (richting risico neutraliteit) in besluiten omtrent mogelijke verliezen, echter niet in het geval van mogelijke winst (Li et al., 2015).



Met betrekking tot de *status quo bias*, kan het voorkomen dat de status quo wel de beste optie is. Echter wil men deze keuze niet maken omdat het de meest comfortabele optie is, maar omdat het inderdaad de beste keus is. Daarom is het belangrijk kritisch te blijven in het besluitvormingsproces door alle alternatieven goed af te wegen, de specifieke doelen(huidig en toekomstig) in gedachten te houden en te analyseren of deze bereikt kunnen worden met de status quo, de kosten en moeite die gepaard gaan met een andere optie dan de status quo niet te overschatten, en men moet zichzelf dwingen de objectief beste optie te kiezen (Hammond et al., 2006).



Volgens de resultaten van de studie van Meissner en Wulf (2016) heeft het informatiezoekende gedrag van een manager (besluitnemer) invloed op de *illusion of control bias*. Namelijk, wanneer meer extern advies gezocht wordt, verlaagt dit de *illusion of control bias*. Het zoeken en gebruiken van intern advies daarentegen verhoogt de *illusion of control* juist (Meissner en Wulf, 2016).

5.7 Wissel ervaringen uit met collega's over de interventie methode (hoe)

Nadat de 14 geïnterviewde MKB-accountants aan hebben gegeven welke psychologische valkuilen een rol spelen in hun adviespraktijk, hebben wij hen ook gevraagd welke interventie methoden zij toepassen wanneer zij merken dat een MKB-ondernemer in een psychologische valkuil loopt.

De respondenten noemden verschillende interventie methoden. De specifieke interventie of methode hangt echter af van de situatie, de risico's, en de ondernemer die de MKB-accountant voor zich heeft. De relatie tussen hen beide bepaalt in sterke mate wat wel en niet aangegeven kan worden aan de ondernemer, en de MKB-accountant moet zich dan ook realiseren in welke positie hij/zij staat. De respondenten geven aan dat het moeilijk kan zijn deze onderwerpen aan te kaarten, omdat ze hierbij vaak ingaan tegen de ondernemer. Enerzijds wordt er natuurlijk van een adviseur verwacht kritisch te zijn, echter men wil de grenzen niet te veel opzoeken. De respondenten gaven duidelijk aan dat het - ongeacht de specifieke situatie - erg belangrijk is dat de relatie met de klant behouden blijft. Uiteindelijk is het de ondernemer die een besluit moet nemen, en het is aan de MKB-accountant hier zo goed mogelijk bij te staan met advies.

Interventie methode	Aantal keer genoemd door respondenten
Spiegel voorhouden	6
Focussen op feiten en cijfers	4
Risico's en mogelijke gevolgen benoemen	4
Meerdere perspectieven belichten	4
De juiste vragen stellen en doorvragen	3
Doorverwijzen naar specialisten	3
Systematisch advies geven	1
Fouten laten maken	1

Tabel 5.1. Welke interventie methoden kiezen onze respondenten?

Bovenstaande tabel geeft aan welke methoden de geïnterviewde MKB-accountants gebruiken wanneer zij psychologische valkuilen detecteren bij een MKB-ondernemer. Uit de tabel blijkt dat de MKB-accountants vaak kiezen om de ondernemer een spiegel voor te houden om zo een bewustwordingsproces in gang te zetten. Daarnaast focust men op het geven van feiten en cijfers om de ondernemer zo tot rationele besluiten te laten komen. Verder behoort ook het benoemen van risico's en mogelijke gevolgen van besluiten, het belichten van meerdere perspectieven, en het (blijven) stellen van de juiste vragen tot methoden die vaak worden ingezet door de MKB-accountant. De respondenten gaven aan dat zij zelf ook niet altijd beschikken over de juiste kennis met betrekking tot een besluit. Zij kiezen er dan voor de ondernemer door te verwijzen naar een specialist om hen zo verder te helpen. Als laatste wordt ook het gebruik van systematisch advies, bijvoorbeeld door middel van het gebruik van protocollen, genoemd als methode.

Veel van de door de MKB-accountants genoemde interventies komen overeen met interventies die genoemd worden in de literatuur. Zo beschrijft de eerder besproken literatuur dat het onderzoeken en beschouwen van meerdere referentiekaders, perspectieven en alternatieven verschillende psychologische valkuilen kan tegengaan, wat overeenkomt met belichten van meerdere perspectieven zoals benoemd door de respondenten. Verder komt uit de literatuur ook naar voren dat het raadplegen van verschillende en meer gespecialiseerde adviseurs helpt, zoals ook genoemd door de geïnterviewde MKB-accountants. Het gebruiken van en focussen op feiten, cijfers, data en trends, het gebruik van checklists, alsmede het benoemen en analyseren van mogelijke gevolgen risico's worden daarnaast ook genoemd door zowel de respondenten van dit onderzoek als door de bestaande literatuur.

5.8 *Evalueer acties en effecten op de relatie*

Evalueer uw acties en de effecten op de relatie met de klant: uw acties kunnen de relatie sterk verbeteren als de klant zich 'geholpen' voelt. De relatie kan door uw acties (of het achterwege laten daarvan) ook drastisch verslechteren. De relatie geldt als hefboom voor de accountant om effectief actie te nemen bij psychologische valkuilen. De wijze waarop de waarschuwing wordt afgegeven kan bepalend zijn voor het effect ervan. Een afgegeven waarschuwing kan averechts uitpakken en juist 'doofheid voor risicowaarschuwingen' in de hand werken (zie onder andere Nuijten et al, 2016). Vooral de relatie tussen de boodschapper van een waarschuwing (de accountant) en de ontvanger van de waarschuwing (de MKB-ondernemer) speelt hierin een sleutelrol.

Uit experimenteel onderzoek blijkt dat het cruciaal is of de accountant wordt gezien als een partner - die de ondernemer helpt om op termijn succesvol te zijn - of als een tegenstander/politieagent - die met een geheven vinger de ondernemer wijst op de fouten. Als de accountant door de ondernemer wordt gezien als partner dan is de ondernemer veel meer geneigd om te luisteren naar de boodschap van de accountant. Als de accountant door de ondernemer wordt gezien als een tegenstander/politieagent dan blijken waarschuwingen totaal averechts te kunnen uitpakken. De kritische boodschap lokt dan bij de ondernemer een soort competitie-gevoel ('competitive arousal') met de boodschapper op, resulterend in een nóg grotere vastberadenheid om de plannen met kracht door te zetten en zich niet te laten weerhouden door kritiek. De psychologische valkuilen worden dan juist verhevigd in plaats van gedempt.

Het is dus zaak om als MKB-accountant te (blijven) investeren in een relatie als 'trusted partner' voor de ondernemer en zich daarbij duidelijk te verplaatsen in de doelstellingen en lange termijn ambities van de ondernemer en haar stakeholders. Ook (juist) een kritische boodschap of waarschuwing voor psychologische valkuilen dient derhalve ingestoken te zijn vanuit de doelstellingen en langere termijn ambities van de ondernemer. Als de ondernemer overtuigd is dat handelingen van de accountant zijn ingegeven om de ondernemer op langere termijn te helpen, ontstaat er voor de accountant ruimte om kritische opmerkingen te maken bij korte termijn beslissingen. De accountant staat dan aan de zijde van de ondernemer en haar doelstellingen, maar heeft voldoende afstand en overzicht om de ondernemer te helpen om psychologische valkuilen te omzeilen.

6 Conclusies en overwegingen

Het MKB wordt wel de motor van de economie genoemd. Tegelijkertijd zien MKB-ondernemers enorme uitdagingen op hun bedrijf afkomen, die vragen dat ondernemers beslissingen nemen die zich buiten de comfortzone van de dagelijkse praktijk bevinden. Veel MKB-ondernemers voelen zich alleen staan en hebben behoefte aan een sparringpartner/vertrouwenspersoon. Voor MKB-accountants lonkt een verschuiving van uitvoerende financiële dienstverlening naar de rol van adviseur voor MKB-ondernemers met behoud van de waarden en identiteit van het accountantsberoep. De menselijke kant van het ondernemen en de daarmee gepaard gaande risico's komen daarmee binnen het werkterrein van de MKB-accountant.

Het mag duidelijk zijn: '*ondernemen is risico's nemen*'. Dit geldt zeker voor ondernemers in de MKB-praktijk. Verkeerd inschatten van risico's - met wijsheid achteraf - is natuurlijk inherent aan het ondernemen en is *part of the game*. Maar het systematisch maken van inschattingsfouten van risico's kan voor MKB-ondernemers ingrijpende consequenties hebben. De psychologische valkuilen - heuristics en biases - die wij in dit rapport hebben besproken, leiden *per definitie* tot dergelijke systematische inschattingsfouten van risico's, niet alleen in de laboratorium-condities van wetenschappelijke experimenten, maar ook bij het nemen van *echte* beslissingen in de ondernemerspraktijk van alledag.

In dit rapport hebben wij in kaart gebracht welke psychologische valkuilen een rol spelen in de MKB-praktijk. Daarbij hebben we onderscheid gemaakt tussen verschillende situaties waarin de accountant - in een rol als adviseur- kan worden geconfronteerd met dergelijke valkuilen. Dankzij de waardevolle input van 14 MKB-accountants hebben wij in beeld gekregen welke valkuilen in welke situatie de boventoon voeren. Hiermee kunnen accountants in de praktijk hun voordeel doen: het helpt om psychologische valkuilen in de praktijk (tijdig) te herkennen.

Daarnaast hebben wij verkend welke acties de accountant kan nemen als de MKB-ondernemer in een psychologische valkuil terecht komt. Zowel vanuit de literatuur als uit de praktijkervaringen van onze respondenten geven wij handvatten aan MKB-accountants hoe om te gaan in dergelijke situaties. Daarbij speelt de relatie tussen de accountant en de ondernemer een sleutelrol: zij bepaalt hoeveel ruimte de accountant krijgt om actie te nemen. Als de accountant gezien wordt als tegenstander kunnen de acties averechts uitpakken en psychologische valkuilen verhevigen in plaats van dempen. Het is belangrijk dat MKB-accountants een positie verwerven als partner van de ondernemer en tegelijkertijd voldoende afstand en overzicht houden om de ondernemer te helpen om psychologische valkuilen te omzeilen. Hoe dit in de adviespraktijk vorm krijgt is onderwerp van het professionele debat binnen de beroepsgroep. Kennis van psychologische valkuilen en de vertrouwensrol van de accountant - zowel naar de MKB-ondernemers als de stakeholders - schept de verplichting om ook iets met die kennis te doen. De respondenten uit ons onderzoek waren daar gedeceideerd over:

- de individuele accountant dient kennis te nemen van psychologische valkuilen die zich kunnen aandienen in de MKB-praktijk en hierover met collega's te sparren zodat de dienstverlening als geheel ook op dit gebied meer volwassen wordt;




- de beroepsgroep en opleidingen zouden nadere aandacht kunnen besteden aan dergelijke gedragsmatige factoren en de communicatieve competenties die van een accountant in een adviesrol worden gevraagd: dit gaat voorbij de traditionele inhoudelijke kennis van de accountant.

Tenslotte kwamen uit onze gesprekken met de 14 MKB-accountants nog enkele prikkelende opmerkingen naar voren waar accountants in de MKB-praktijk mee te maken hebben:

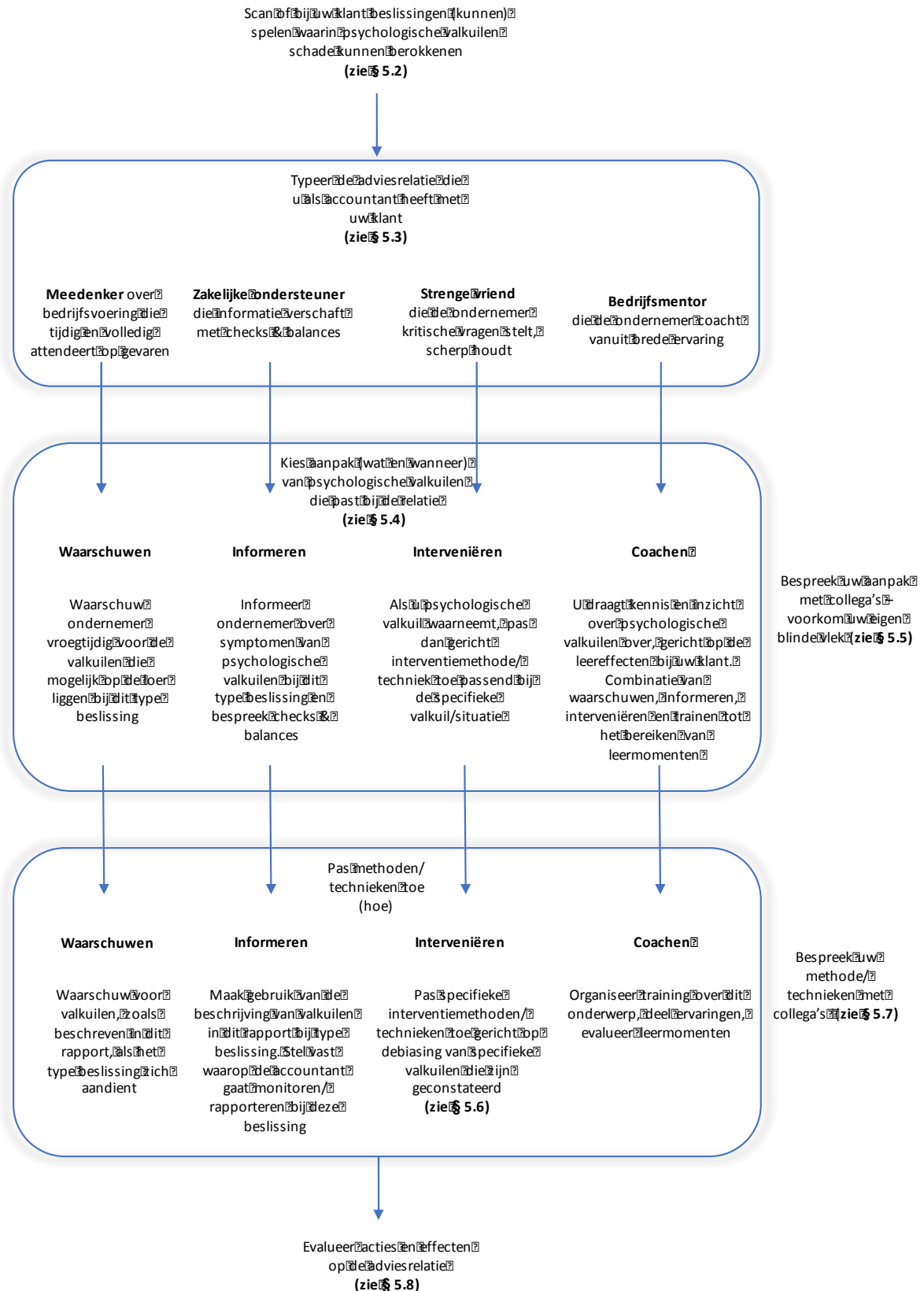
- de professionele verantwoordelijkheid van de accountant geldt niet alleen voor de reguliere controlewerkzaamheden en samenstel-opdrachten, maar geldt ook 'aan de keukentafel' als de accountant waarneemt dat de ondernemer onverantwoorde risico's neemt en in een psychologische valkuil belandt;
- de accountant is (vaak) zelf ook een ondernemer. Veel van de psychologische valkuilen kunnen ook van toepassing zijn op de accountant in zijn/haar beroepspraktijk. Ook daarom is het van belang dat kennis en ervaringen over psychologische valkuilen worden uitgewisseld, binnen kantoren en binnen de beroepsorganisaties.

Wij sluiten af met de constatering dat de MKB-accountants die wij over dit onderwerp hebben gesproken, ons met grote bevologenheid en enthousiasme deelgenoot maakten van hun ervaringen als adviseur/sparringpartner van MKB-ondernemers en de psychologische valkuilen die zij daarbij tegenkwamen. Of zoals een van de respondenten zei: 'Dit vind ik het mooiste wat er is, want dit is gewoon mensenwerk.'

7 Overzichtsplaatje met psychologische valkuilen

	Psychologische Valkuil	Beschrijving
	Regret effect (Spijfeffect)	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).
	Availability heuristic (Beschikbaarheids-effect)	Bij het nemen van een beslissing gebruikt men informatie die makkelijk 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).
	Confirmation bias (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).
	Anchoring effect (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).
	Escalation of commitment (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).
	Illusion of control (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).
	Overconfidence (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).
	Planning Fallacy (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).
	Representation Effect (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).
	Status Quo bias (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).
	Group Think (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).
	Affect heuristic (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).

8 Overzichtsplaatje hoe te handelen



9 Literatuurlijst

- Aldrich, H. and Cliff, J. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective, *Journal of Business Venturing*, 18(5), pp. 573- 596.
- Barbosa, S.D. and Fayolle, A. (2007). Where is the risk? Availability, anchoring, and framing effects on entrepreneurial risk taking, *HAL*
- Baron, R.A. (1998). Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people, *Journal of Business Venturing*, 13(4), pp. 275-294
- Baron, R. A. (2000). Psychological perspectives on entrepreneurship: Cognitive and social factors in entrepreneurs' success, *Current directions in psychological science*, 9(1), pp. 15-18
- Baron, R.A. (2004). The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic "why" questions", *Journal of Business Venturing*, 19(2), pp. 221-239
- Baron, R.A. (2013). Counterfactual thinking and venture formation: The potential effects of thinking about "what might have been", *Journal of Business Venturing*, 15(1), pp. 79-91
- Bazerman, M. (1994). Judgment in Managerial Decision Making, Wiley, New York
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, 66(1), pp. 32-40
- Belsky, G. and Gilovich, T. (2010). Why smart people make big money mistakes and how to correct them: Lessons from the life-changing science of behavioral economics. Simon and Schuster
- Berry, A. J., Sweeting, R. and Goto, J. (2006). The effect of business advisers on the performance of SMEs, *Journal of small business and enterprise development*, 13(1), pp. 33-47
- Blackburn, R., Eadson, W., Lefebvre, R., and Gans, P. (2006). SMEs, regulation and the role of the accountant, *ACCA*
- Blankenship, K. L., Wegener, D. T., Petty, R. E., Detweiler-Bedell, B. and Macy, C. L. (2008). Elaboration and consequences of anchored estimates: An attitudinal perspective on numerical anchoring. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(6), pp. 1465-1476
- Bradfield, R. M. (2008). Cognitive barriers in the scenario development process. *Advances in Developing Human Resources*, 10(2), pp. 198-215
- Brouthers, K. D., Andriessen, F. and Nicolaes, I. (1998). Driving blind: Strategic decisionmaking in small companies, *Long Range Planning*, 31(1), pp. 130-138
- Buehler, R., Griffin, D. and Peetz, J. (2010). Chapter one-the planning fallacy: cognitive, motivational, and social origins, *Advances in experimental social psychology*, 43, pp. 1-62
- Burmeister, K. and Schade, C. (2007). Are entrepreneurs' decisions more biased? An experimental investigation of the susceptibility to status quo bias, *Journal of Business Venturing*, 22(3), pp. 340-362

- Chell, E. and Baines, S. (2000). Networking, Entrepreneurship and Microbusiness Behavior, *Entrepreneurship & Regional Development*, 12(3), pp. 195–215
- Cooper, A.C., Woo, C.A. and Dunkelberg, W. (1988). Entrepreneurs perceived chances for success, *Journal of Business Venturing*, 3(2), pp. 97–108
- Deakins, D., Logan, D. and Steele, L. (2001). The Financial Management of the Small Enterprise, ACCA *Research Report* No. 64, London, The Association of Chartered Certified Accountants, Certified Accountants Educational Trust
- Doving, E. and Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices, *Strategic Management Journal*, 29(8), pp. 841-857
- Drummond, H. (2004). ‘See You Next Week’? A Study of Entrapment in a Small Business, *International Small Business Journal*, 22(5), pp. 487-502
- Epstude, K. and Roese, N. J. (2008). The functional theory of counterfactual thinking, *Personality and Social Psychology Review*, 12(2), pp. 168-192.
- Feltham, T.S., Feltham, G. and Barnett, J.J. (2005). The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker, *Journal of small business management*, 43(1), pp. 1-15
- Fischhoff, B. (1982). Debiasing. In Kahneman, D. Slovic, P. and Tversky, A. (Eds.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge Univ. Press, Cambridge, England, pp. 422-444
- Forbes, D.P. (2005). Are some entrepreneurs more overconfident than others?, *Journal of Business Venturing*, 20(5), pp. 623 – 640
- Furnham, A., & Boo, H. C. (2011). A literature review of the anchoring effect. *The Journal of Socio-Economics*, 40(1), pp. 35-42
- Galinsky, A. D. and Mussweiler, T. (2001). First offers as anchors: the role of perspective-taking and negotiator focus. *Journal of personality and social psychology*, 81(4), pp. 657
- George, J. F., Duffy, K. and Ahuja, M. (2000). Countering the anchoring and adjustment bias with decision support systems, *Decision Support Systems*, 29(2), pp. 195-206
- Gibcus, P., Vermeulen, P., and Radulova, E. (2008). The decision-making entrepreneur: A literature review. In P. Vermeulen & P. Curseu (Eds.), *Entrepreneurial Strategic Decision-Making: A Cognitive Perspective* (pp.11-40). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. and Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills, *Administrative science quarterly*, 52(1), pp. 106-137
- Gooderham, P. N. and Nordhaug, O. (2000) Regnskapsføreren som Verdiskapingsagent i SMB-sektoren: Status og Muligheter [The Authorized Accountant as a Value Creation Agent in the SMB-Sector: Status and Possibilities], Working paper 1/2000. Bergen: SNF

- Gooderham, P. N., Tobiassen, A., Døving, E. and Nordhaug, O. (2004). Accountants as sources of business advice for small firms, *International small business journal*, 22(1), pp. 5-22
- Gustafsson, V. (2009). Entrepreneurial decision-making: Thinking under uncertainty. In A.L. Carsrud & M.E. Brannback (Eds.), *Understanding the entrepreneurial mind* (pp.285-304), New York: Springer
- Hammond, J. S., Keeney, R. L. and Raiffa, H. (2006). The hidden traps in decision making. *harvard business review*, 84(1), pp. 118
- Hang, X. and Wang, C. (2012). Strategic decision-making in small and medium-sized enterprises: Evidence from Australia, *International Journal of Business Studies*, 20(1), pp. 91
- Hartley, R. F. (1976). *Marketing Mistakes*, Grid, Inc., Columbus, Ohio
- Hasle, P., Bagerb, B. and Granerud, L. (2010). Small enterprises – Accountants as occupational health and safety intermediaries, *Safety Science*, 48(3), pp. 404-409
- Hirigoyen, G. and Labaki, R. (2012). The role of regret in the owner-manager decision-making in the family business: A conceptual approach, *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), pp. 118-126
- Hodgkinson, G. P., Bown, N. J., Maule, A. J., Glaister, K. W. and Pearman, A. D. (1999). Breaking the frame: An analysis of strategic cognition and decision making under uncertainty, *Strategic management journal*, pp. 977-985
- Ivanova, E. and Gibcus, P. (2003). The decision-making entrepreneur, *Recuperado junio*, 23, 2006
- Jarvis, R. and Rigby, M. (2012). The provision of human resources and employment advice to small and medium-sized enterprises: The role of small and medium-sized practices of accountants, *International Small Business Journal*, 30(8), pp. 944-956
- Joyce, E. J. en Biddle, G. C. (1981). Anchoring and adjustment in probabilistic inference in auditing, *Journal of Accounting Research*, pp. 120-145
- Kahneman, D. and Lovallo, D. (1994). Timid choices and bold forecasts: a cognitive perspective on risk taking, In *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, Rumelt, R.P., Schendel, D.E., Teece, D.J. (Eds.), pp. 71–96.
- Kahneman, D., Lovallo, D. and Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard business review*, 89(6), pp. 50-60
- Kahneman, D. and Miller, D.T. (1986). Norm theory: Comparing reality to its alternatives, *Psychological Review*, 93(2), pp. 136–153
- Keh, H. T., Foo, M. D. and Lim, B. C. (2002). Opportunity evaluation under risky conditions: The cognitive processes of entrepreneurs, *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), pp. 125-148
- Larrick, R.P. (2004). Debiasing. In: *Koehler DJ, Harvey N (eds) Blackwell handbook of judgment and decision making*. Blackwell Publishing, Oxford
- Leung, P., Raar, J. and Tangey, G. (2008). *Accounting services and SMEs: an Australian study*, Association of Chartered Certified Accountants

- Lia, Z., Rohde, K. I. and Wakker, P. P. (2015). *Improving one's choices by putting oneself in others' shoes—an experimental analysis*. Working Paper. <http://people.few.eur.nl/wakker/pdf/choicepredict.pdf>
- Lovallo, D. and Sibony, O. (2010). The case for behavioral strategy. *McKinsey Quarterly*, 2(1), pp. 30-43
- Low, M. B. and Macmillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges, *Journal of Management*, 14(2), pp. 139–161
- Mehrabi, R. and Kolabi, A.M. (2012). Investigating effects of entrepreneur's personal attributes and cognitive heuristics on the quality of entrepreneurial strategic decision making, *Global Business and Management Research: An International Journal*, 4(2), pp. 178-192
- Meissner, P. and Wulf, T. (2013). Cognitive benefits of scenario planning: Its impact on biases and decision quality, *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), pp. 801-814
- Meissner, P. and Wulf, T. (2016). Debiasing illusion of control in individual judgment: the role of internal and external advice seeking, *Review of Managerial Science*, 10(2), pp. 245-263
- Mussweiler, T., Strack, F., and Pfeiffer, T. (2000). Overcoming the inevitable anchoring effect: Considering the opposite compensates for selective accessibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(9), pp. 1142-1150
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K. and Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms, *Family business review*, 20(1), pp. 33-47
- NBA (2013). Visiedocument MKB-accountant 2020. <https://www.nba.nl/globalassets/themas/thema-mkb/overige-publicaties/visiedocument-mkb-accountant-2020-maart13.pdf>
- NBA (2017). Toekomst accountancy: Young Profs zien essentiële rol voor softskills. <https://www.nba.nl/accountantsdag/toekomst-accountancy-young-profs-zien-essentiele-rol-voor-softskills/> Geraadpleegd op 14 november 2017
- Nuijten, A., Keil, M., and Commandeur, H. (2016). Collaborative Partner or Opponent: How the messenger influences the Deaf Effect in IT-projects – *European Journal of Information Systems*, 25(6), p. 534-552.
- Palich, L.E. and Bagby, D.R. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risktaking: challenging conventional wisdom, *Journal of Business Venturing*, 10(6), pp. 425-438
- Roese, N.J. (1997). Counterfactual thinking, *Psychological Bulletin*, 121, pp. 133–148
- Le Roux, I., Pretorius, M. and Millard, S. (2006). The influence of risk perception, misconception, illusion of control and self-efficacy on the decision to exploit a venture opportunity, *Southern African Business Review*, 10(1), pp. 51-69.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive simplification processes in strategic decision-making. *Strategic management journal*, 5(2), pp. 111-128.

- Schwenk, C. H. (1986). Information, cognitive biases, and commitment to a course of action, *Academy of Management Review*, 11(2), pp. 298-310
- Simon, M., Houghton, S.M. and Aquino, K. (2000). Cognitive biases, risk perception, and venture formation: how individual decide to start companies, *Journal of Business Venturing*, 15(2), pp. 113-134
- Soll, J. B. and Larrick, R. P. (2009). Strategies for revising judgment: How (and how well) people use others' opinions, *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 35(3), pp. 780-805
- Synpact (2016). Nationaal Ondernemers Onderzoek, <http://synpact.nl/nationaal-ondernemers-onderzoek-uitdagingen-ondernemers-2016-2/>
- Tsai, F. S., Lin, C. H., Lin, J. L., Lu, I. P. and Nugroho, A. (2017). Generational diversity, overconfidence and decision-making in family business: A knowledge heterogeneity perspective, *Asia Pacific Management Review*
- Tversky, A. and Kahneman, D. (1973). Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability, *Cognitive Psychology*, 5(2), pp. 207–232
- Tversky, A. and Kahneman, D. (1974). Judgement under uncertainty: Heuristics and biases, *Science New Series*, 185, pp. 1124-1131
- Van Teeffelen, L. (2006). Involvement of accountants and bankers in SME transfers: Perspectives and witnessed difficulties, In *Brussels: RENT XX Conference*.
- Ven van de, N. (2013). De veranderende klantbehoeften van de MKB-ondernemer omtrent de dienstverlening van de accountant en de notaris, <https://www.sra.nl/kantoorondersteuning/promotieonderzoek-naar-wensen-mkb-ondernemer>
- Verbraak, V. and Nuijten. A. (2015). Effectiveness of the Internal Audit function in Moments of Truth: How Nudging with Descriptive Social Norms Influences the Deaf Effect for Risk Warnings. Paper presented at the 13th European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance, London, UK.
- Wang, C. (2011). *Managerial Decision Making Leadership: The Essential Pocket Strategy Book*. John Wiley & Sons.
- Wietsma, J. (2015). De persoonlijke relatie van accountant en ondernemer blijft belangrijk. www.accountancyvanmorgen.nl
- Wittenbaum, Gwen M. (1998). Information Sampling in Decision-Making Groups The Impact of Members' Task-Relevant Status, *Small Group Research*, 29(1), pp. 57-84
- Woods, J.A., Dalziel, T. and Barton, S.L. (2012). Escalation of commitment in private family businesses: The influence of outside board members, *Journal of Family Business Strategy*, 3(1), pp. 18-27

Wright, G. and Goodwin, P. (2002). Eliminating a framing bias by using simple instructions to 'think harder' and respondents with managerial experience: Comment on 'breaking the frame', *Strategic management journal*, 23(11), pp. 1059-1067

Zahra, S. A., Hayton, J. C., and Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in family vs non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), pp. 367–381

Zeelenberg, M. and Pieters, R. (2007). A theory of regret regulation 1.0, *Journal of Consumer Psychology*, 17(1), pp. 3–18

Wilt u meer weten?

In opdracht van Nemacc/NBA is dit onderzoek uitgevoerd door medewerkers van het expertisecentrum Behavioral Decision Making - eBRIDGES, dat onderdeel uitmaakt van Erasmus School of Accounting & Assurance (ESAA).

eBRIDGES staat voor Behavioral Risk & Nudges en richt zich op onderzoek en kennisdeling over hoe mensen in de beroepspraktijk risico's inschatten in complexe en onzekere situaties en de psychologische valkuilen die daarbij kunnen optreden. Daarbij onderzoeken wij of instrumenten als nudging en gamification kunnen helpen om mensen 'verstandiger' met risico's te laten omgaan. eBRIDGES doet onderzoek voor ministeries - complexe ICT-projecten, ziekenhuizen en in de meer kleinschalige MKB-beroepspraktijk.

eBRIDGES is als expertisecentrum geïntegreerd binnen Erasmus School of Accounting & Assurance en faciliteert daarmee het opleidingsaanbod van de auditing- en controllersopleidingen van ESAA. Daarnaast verzorgt eBRIDGES masterclasses/workshops op het gebied van psychologische valkuilen, nudging en gamification en vertaalt deze naar de beroepspraktijk van deelnemers met een achtergrond in auditing, controlling of als toezichthouder/bestuurder.

Tenslotte start eBRIDGES een kennisatelier voor praktijkmensen die - naast hun werk - op het terrein van 'psychologische valkuilen' toegepast wetenschappelijk onderzoek willen doen en daarmee verdiepende kennis kunnen opdoen die hen helpt in de beroepspraktijk.

dr. Arno Nuijten is werkzaam als academic director van eBRIDGES. Hij heeft circa 25 jaar praktijkervaring als auditor en consultant. Arno was van 2012-2017 als academic director verbonden aan de IT-auditing & Advisory /Internal Auditing & Advisory opleidingen van ESAA.

dr. Nick Benschop werkt als onderzoeker/docent bij eBRIDGES en is tevens verbonden aan de IT-Auditing & Advisory/Internal Audit & Advisory opleidingen van ESAA. Nick verzorgt training aan executives en studenten.

Kirstinka Wilink MSc is op projectbasis verbonden aan eBRIDGES. Zij is afgestudeerd in Informatiemanagement en in Accounting & Finance. Kristinka heeft haar MSc-afstudeerscriptie over psychologische valkuilen bij eBRIDGES geschreven (cum laude). Naast haar betrokkenheid bij eBRIDGES en is Kristinka voltijds werkzaam bij Vattenfall.

dr. Antoinette Rijsenbilt is binnen Nemacc verantwoordelijk voor onderzoek en onderwijs. Antoinette is als adviseur betrokken bij de opstart van het expertisecentrum eBRIDGES en participeert in onderzoek voor MKB-accountancy.

Voor nadere informatie of vragen over het thema van dit rapport en over eBRIDGES kunt u terecht op <https://www.eur.nl/esaa/ebridges> of nuijten@ese.eur.nl

Correspondentieadres
NEMACC, Kamer H 13-05
Postbus 1738, 3000 DR Rotterdam