



# Moeilijke Beslissingen

Bernard A. Nijstad



**rijksuniversiteit  
groningen**

**faculteit economie  
en bedrijfskunde**

# Moeilijke Beslissingen

Rede

Uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar *Decision Making and Organizational Behavior in Business and Economics* aan de Faculteit der Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen op dinsdag 29 maart 2011

Door

Bernard A. Nijstad

*Mijnheer de Rector Magnificus*

*Zeer gewaardeerde toehoorders<sup>1</sup>*

Annemarie vond het een moeilijke beslissing. Ze had twee hartstikke leuke jongens op de boerderij, maar op welke basis moet je nu kiezen? Dat is lastig. Uiteindelijk was ze meer nieuwsgierig naar Adriaan, en waren de knappe kop en leuke krullen van Harrie minder belangrijk. Maar niet alleen bij Boer Zoekt Vrouw worden lastige beslissingen genomen. Een recent voorbeeld is het kabinetsbesluit om een trainingsmissie naar Kunduz in Afghanistan te sturen. Vooral voor de fractie van Groen Links was het moeilijk, en fractievoorzitter Sap sprak van “een zware afweging.” Een ander voorbeeld is studiekeuze door scholieren. Volgens een artikel in De Volkskrant (12-09-2009) heeft meer dan de helft van de scholieren moeite met het maken van een studiekeuze. Een gevolg hiervan is dat veel scholieren verkeerd kiezen, en inderdaad verandert een substantieel deel van de studenten binnen het eerste jaar van studie; bij universitaire opleidingen is dat ruim 20% (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2008).

Moeilijke beslissingen komen dus voor bij het kiezen van een partner, in politieke keuzes, en in beslissingen over de loopbaan. Het onderwerp “moeilijke beslissingen” is ook buitengewoon relevant voor de economie en bedrijfskunde. Immers worden binnen bedrijven regelmatig moeilijke beslissingen genomen. Zoeken met Google wijst erop dat beslissingen van managers vooral moeilijk zijn als ze negatieve gevolgen hebben: wie moet ik ontslaan, welk project moet geschrapt, welke fabriek moeten we sluiten? Zeker in

---

<sup>1</sup> Ik dank Gerben van der Vegt en Katherine Stroebe voor hun commentaar op eerdere versies van deze rede.

tijden van economische teruggang en bezuinigingen vragen die aan de orde komen, en vaak worden deze beslissingen door managers belastend gevonden. Gezien de bezuinigingen van het kabinet gaan universitaire bestuurders dus moeilijke tijden tegemoet.

Iedereen kan zich wel iets bij moeilijke beslissingen voorstellen, en waarschijnlijk hebt u zelf wel eens met een beslissing geworsteld. Merkwaardig genoeg bestaat in de wetenschappelijke literatuur geen consensus over de vraag wanneer beslissingen nu precies moeilijk zijn en wanneer niet. In een overzichtsartikel uit 2001 in het gezaghebbende *Annual Review of Psychology* zet Reid Hastie de belangrijkste nog onbeantwoorde vragen op het gebied van besluitvorming op een rijtje. Vraag nummer twee, alleen voorafgegaan door de vraag “*What makes a decision good*” is de vraag “*What makes a decision difficult.*” Hoewel er sinds die tijd vooruitgang is geboekt blijkt de vraag “wanneer is een beslissing moeilijk” zelf een moeilijke vraag te zijn. Deze vraag wil ik beantwoorden in mijn rede. Ik maak hierbij gebruik van onderzoek dat ik, samen met een postdoc (Michel Handgraaf), twee promovendi (Ilona McNeill en Bram Duyx) en een aantal master studenten, sinds 2005 heb verricht in het kader van een NWO VIDI subsidie. Maar eerst ga ik definiëren waar ik het over heb en ga ik in op de vraag waarom het eigenlijk belangrijk is om te weten wanneer beslissingen moeilijk zijn.

### **Complexe versus moeilijke keuzes**

Het gaat dus over kiezen: het selecteren van een alternatief uit twee of meer alternatieven op basis van de verwachting dat dit alternatief het meeste oplevert (bijv. Harrison, 1995; Hastie, 2001). Waar ik het *niet* zo zeer over ga hebben is over wat

mensen kiezen en hoe goed die keuze is. In plaats daarvan gebruik ik het perspectief van *behavioral decision making*, en ga in op *hoe* mensen kiezen, en welke gevoelens ze daarbij hebben.

In dit kader is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen complexiteit en moeilijkheid van een beslissing. Bijvoorbeeld is het kiezen van een mobiele telefoon complex: er zijn veel modellen en die verschillen op veel manieren van elkaar. Complexiteit heeft te maken met de hoeveelheid informatie die in de beslissing kan worden betrokken. Complexiteit hangt daarmee af van het aantal alternatieven dat beschikbaar is en het aantal dimensies waarop alternatieven van elkaar verschillen (bijv. Bettman, Johnson, & Payne, 1990). Maar ik zal het vooral hebben over moeilijkheid. Dat is subjectief, en bestaat eruit dat de beslisser problemen ervaart bij het selecteren van het te kiezen alternatief (bijv. Anderson, 2003; Chatterjee & Heath, 1996; Luce, Payne, & Bettman, 1999; Thompson, Hamilton, & Petrova, 2009). Complexe keuzes kunnen moeilijk zijn, maar dit is niet altijd het geval. Een bierliefhebber zal het bijvoorbeeld eerder leuk dan moeilijk vinden als het aanbod van verschillende bieren in een café groot is. Ook is het mogelijk dat keuzes die niet complex zijn, omdat er weinig informatie is, wel moeilijk gevonden worden. Annemarie had bijvoorbeeld maar twee alternatieven om uit te kiezen, Harrie en Adriaan, en toch vond ze de keuze moeilijk.

## **Gevolgen van keuzemoeilijkheid**

Een criticus zou kunnen beweren dat de vraag wat een beslissing moeilijk maakt irrelevant is. Uiteindelijk gaat het er immers om *wat* mensen kiezen en hoe goed die keuze is en veel minder om of de keuze nu moeilijk of gemakkelijk te maken was. Zo'n criticus zou blijk geven van een beperkte visie op besluitvorming. Er zijn een aantal redenen waarom moeilijkheid van belang is, en ik bespreek er drie.

### *Moeilijke beslissingen kosten meer*

De eerste reden is dat beslissingen die moeilijk zijn kostbaarder zijn. In moeilijke beslissingen worden meer resources zoals tijd en geld geïnvesteerd dan in makkelijke beslissingen.

In een experiment<sup>2</sup> hebben we 126 studenten gevraagd om een MP3 speler te kiezen, die ze in een loterij later ook werkelijk konden winnen. Per MP3 speler kregen ze informatie over bijvoorbeeld opslagcapaciteit, gewicht, en de mogelijkheid video's te bekijken. Complexiteit werd gevarieerd en een deel van de deelnemers moest kiezen tussen vier verschillende MP3 spelers, en een ander deel tussen zestien verschillende MP3 spelers. Hoe lang deelnemers over hun keuze deden werd gemeten, en na afloop hebben we ze gevraagd hoe moeilijk de beslissing was. Twee resultaten zijn van belang. Allereerst bleek dat complexiteit niet hetzelfde is als moeilijkheid. Er was *geen* effect van het aantal MP3 spelers – vier of zestien – op de subjectieve moeilijkheid van de beslissing. Ten tweede waren complexiteit en moeilijkheid *allebei* en onafhankelijk van elkaar van invloed op de tijd die deelnemers aan de keuze besteedden: kiezen duurde

---

<sup>2</sup> Gebaseerd op een dataset onder mijn begeleiding verzameld door Rob Janson (2008) tijdens zijn Master These Psychologie, Universiteit van Amsterdam.

langer bij complexe keuzes – bij zestien MP3 spelers – maar dus ook als de keuze subjectief gezien moeilijker was. Kortom: moeilijke keuzes kosten meer tijd en dat komt *niet* alleen door de complexiteit van een beslissing.

### *Moeilijke beslissingen gaan gepaard met stress*

Een tweede reden waarom moeilijkheid van belang is, is dat moeilijke beslissingen gepaard gaan met stress (bijv. Janis & Mann, 1977). In verschillende studies hebben we gevonden dat de subjectief ervaren moeilijkheid van een beslissing sterk is gerelateerd aan het ervaren van stress. Bijvoorbeeld hebben we mensen gevraagd een beslissing te beschrijven die ze hadden uitgesteld.<sup>3</sup> Over die beslissing hebben we ze vervolgens gevraagd hoe moeilijk die beslissing was en hoeveel stress ze ervoeren bij het maken van de beslissing. De relatie tussen die twee was zeer sterk ( $r = .72$ ). In een ander onderzoek hebben we scholieren ondervraagd die op het punt stonden om een studie te kiezen.<sup>4</sup> De relatie tussen subjectieve keuzemoeilijkheid en stress was opnieuw sterk ( $r = .59$ ).

Moeilijke keuzes gaan gepaard met stress. Stress is vervelend, zoals u weet als u wel eens een nacht wakker hebt gelegen over een keuze. Maar stress kan ook beïnvloeden wat mensen uiteindelijk kiezen. Zo weten we dat mensen onder stress wat minder goed kunnen nadenken en zich meer laten beïnvloeden door onbelangrijke informatie (bijv. Janis & Mann, 1977; Kassam, Koslov, & Berry Mendes, 2009). En daarmee kom ik bij mijn derde punt.

---

<sup>3</sup> Gebaseerd op de master these van Hella Sylva (2006), begeleid door Michel Handgraaf en mijzelf, Universiteit van Amsterdam.

<sup>4</sup> Gebaseerd op een sample van 120 aankomend studenten die meededen aan de 'last minute' voorlichting van de Universiteit van Amsterdam. Data verzameld door Bram Duyx (2008).

### *Moeilijke beslissingen leiden tot andere keuzes dan makkelijke beslissingen*

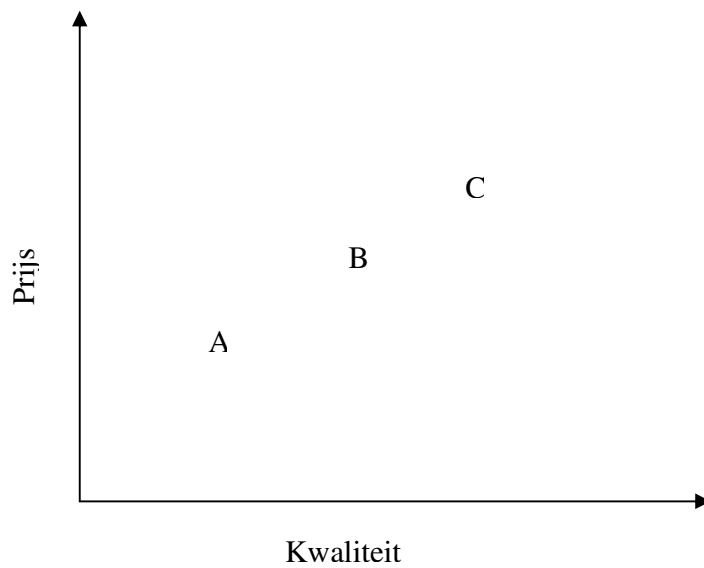
De derde reden waarom de vraag “wat maakt beslissingen moeilijk” van belang is, is dat keuzemoeilijkheid van invloed is op de keuzes die mensen maken. Onderzoek laat zien dat moeilijke keuzes bijvoorbeeld leiden tot uitstel van beslissingen, of tot het kiezen van ‘veilige’ compromis opties. Het is daarbij niet noodzakelijkerwijs zo dat keuzes slechter zijn, maar vooral dat *andere* opties worden gekozen. Moeite met het maken van een studiekeuze kan er bijvoorbeeld toe leiden dat scholieren een brede en algemene opleiding kiezen, zoals rechten of bedrijfskunde.

Een andere illustratie van dit fenomeen is een studie van Novemsky en collega’s (2007). Deelnemers aan dit onderzoek werd gevraagd om een keuze te maken tussen drie camera’s, camera A, B en C, die van elkaar verschilden in prijs en kwaliteit: de camera’s van hoge kwaliteit waren uiteraard duurder. In Figuur 1 is camera C het hoogst in kwaliteit maar ook het duurst, en camera A is het laagst in kwaliteit, maar ook lekker goedkoop. Dat betekent dat de deelnemers een afweging moeten maken tussen prijs en kwaliteit: een camera kiezen van hoge kwaliteit is leuk, maar betekent ook dat je meer geld kwijt bent. Uit eerder onderzoek weten we dat mensen dat moeilijk vinden, en dan vaak voor de compromis optie kiezen: de camera die gemiddeld is in prijs en kwaliteit, en dat is dus optie B in Figuur 1. Novemsky en collega’s vonden dat de compromis optie redelijk populair is: 42% van de deelnemers koos het. Belangrijker was dat als de keuze subjectief moeilijker werd gemaakt, door bijvoorbeeld een slecht leesbaar lettertype te gebruiken bij het beschrijven van de camera’s, dan nam de populariteit van camera B nog verder toe en werd het door bijna 60% van de deelnemers gekozen. Hoewel de keuze dus precies hetzelfde was, leidde moeilijkheid bij het maken van de keuze er toe dat mensen



anders kozen. Subjectieve moeilijkheid van een keuze is daarmee voorspellend voor wat mensen uiteindelijk kiezen.

Samengevat is het belangrijk om te weten wat keuzes nu precies moeilijk maakt. Het is belangrijk omdat mensen meer investeren in moeilijke keuzes, omdat ze erdoor gestrest raken, en omdat moeilijkheid van invloed is op wat mensen kiezen. Maar wat bepaalt nou precies of een keuze moeilijk is?



*Figuur 1. De drie camera's (A, B, en C) verschillen in prijs en kwaliteit (betere camera's zijn duurder) en camera B is de compromis optie*

## Oorzaken van keuzemoeilijkheid: De twee fasen theorie

In het voorgaande zijn al enkele factoren besproken die een rol spelen bij de moeilijkheid van beslissingen. Zo heb ik het gehad over het aantal beschikbare alternatieven, over het maken van een afweging tussen bijvoorbeeld prijs en kwaliteit, en over managers die moeten kiezen tussen negatieve alternatieven. Hoe dit soort factoren een rol speelt, daarover gaat de theorie die ik heb ontwikkeld en onderzocht: de twee fasen theorie van beslissingsmoeilijkheid (Nijstad, 2004; zie ook White & Hoffrage, 2009).

De theorie bestaat uit twee fasen. In de eerste fase draait het om de *onderscheidendheid* van de alternatieven. Het gaat om de vraag: “welk alternatief is het beste?” Beslissingen zijn moeilijk in deze fase op het moment dat het onduidelijk is welk alternatief beter is dan de andere alternatieven, en dus geen enkel alternatief onderscheidend genoeg is. In de tweede fase draait het om de *aantrekkelijkheid* van het favoriete alternatief en de vraag: “is dit alternatief ook goed genoeg om te kiezen?” Problemen kunnen hier ontstaan als geen van de alternatieven aan de eisen van de beslisser voldoet, en zelfs het favoriete alternatief niet aantrekkelijk genoeg is. In het resterende deel van mijn rede zal ik ingaan op deze twee fasen, en de theorie toelichten aan de hand van empirisch onderzoek.

### *De eerste fase*

#### *Onderscheidendheid*

In de eerste fase probeert de beslisser te achterhalen welk alternatief ten opzichte van andere alternatieven de voorkeur heeft. De factor die hier van belang is, is de

*onderscheidendheid* van alternatieven. Het gaat om de vraag of er één alternatief is dat duidelijk en met kop en schouders boven de andere alternatieven uitsteekt. Als dat het geval is, dan is de keuze gemakkelijk. Is dit niet het geval, dan is de keuze moeilijker. Denk aan een beslissing om te investeren in project 1 of in project 2. Als het verwachte rendement van project 2 duidelijk hoger is dan het verwachte rendement van project 1, dan verdient project 2 de voorkeur. Als er weinig verschillen zijn tussen de twee projecten, dan is het onduidelijk welke te kiezen, en is de keuze moeilijker.

In een onderzoek onder 120 studiekeizers (zie voetnoot 4) hebben we scholieren bijvoorbeeld gevraagd of ze vonden dat de verschillende opleidingen erg op elkaar leken om onderscheidendheid te meten. We hebben ze ook gevraagd of de beslissing moeilijk was. De resultaten waren dat lage onderscheidendheid leidde tot hoge keuzemoeilijkheid. Als er dus geen alternatief beter is dan de andere alternatieven, dan wordt een beslissing moeilijk.

Onderscheidendheid is ook van belang bij een fenomeen dat recentelijk veel aandacht heeft gekregen, namelijk *choice overload* (Iyengar & Lepper, 2000; Scheibehenne, Greifeneder, & Todd, 2010; White & Hoffrage, 2009). Het idee bij *choice overload* is dat kunnen kiezen weliswaar goed is, maar dat het aantal opties om uit te kiezen soms te groot is. Als het aantal alternatieven waaruit gekozen kan worden toeneemt, dan neemt ook de keuzemoeilijkheid toe, en dit leidt tot verwarring, ontevredenheid, en het uitstellen of niet nemen van beslissingen. Studiekeuze is daarbij een mooi voorbeeld. Uit onderzoek blijkt dat veel scholieren moeite hebben met hun studiekeuze. Het probleem dat daarbij het vaakst wordt genoemd is dat er te veel studies

zijn om uit te kiezen (De Volkskrant, 02-04-2008). De Rijksuniversiteit Groningen biedt bijvoorbeeld 58 bacheloropleidingen aan, en de Universiteit van Amsterdam heeft er 65.

Choice overload is te begrijpen aan de hand van mijn theorie (zie ook White & Hoffrage, 2009). Veel keuze hebben leidt tot problemen bij het bepalen welk alternatief het beste is. Hoe groter de keuze, hoe groter de kans is dat er twee of meer alternatieven zijn die ongeveer even aantrekkelijk zijn. Als het hebben van veel keuze leidt tot een lage onderscheidendheid van alternatieven, dan wordt de beslissing moeilijk, en dat lijkt het geval te zijn met studiekeuze. Zoals in een artikel in de Volkskrant (02-04-2008) wordt gezegd: “Waarom zou je technische bedrijfskunde willen studeren, terwijl bedrijfseconomie, bedrijfskunde, bedrijfswetenschappen, economie en bedrijfswetenschappen, economie en bedrijfskunde, en economie en management ook kan?”

In het onderzoek onder studiekeuzers (zie voetnoot 4) dat ik zojuist beschreef, hebben we scholieren ook gevraagd of ze vonden dat er te veel keuze was om choice overload te meten. Er bleek dat de studiekeuzers die weinig onderscheid zagen tussen de alternatieven niet alleen vonden dat de beslissing moeilijk was, maar zij vonden ook dat er *te veel* keuze was. Consistent met de theorie blijkt dus dat veel keuze leidt tot choice overload als de alternatieven niet onderscheidend genoeg zijn.

Een consequentie is dat het hebben van veel keuze *niet* tot problemen leidt als er nog steeds een duidelijk beste alternatief is. Eerder vertelde ik dat in het experiment waarin studenten een keuze moesten maken tussen MP3 spelers (zie voetnoot 2) er geen relatie was tussen het aantal alternatieven en keuzemoeilijkheid. Studenten die kozen tussen vier MP3 spelers vonden de keuze even moeilijk als studenten die kozen tussen

zestien MP3 spelers. Waarom was dat zo? Bij nadere analyses bleek dat één van de alternatieven in de keuzeset met zestien MP3 spelers duidelijk met kop en schouders boven de andere alternatieven uitstak, en deze speler werd door 70% van de deelnemers gekozen. Deze MP3 speler zat niet in het aanbod van vier spelers. Omdat er duidelijk een beste keuze was, leidde het hebben van veel keuze niet tot problemen.

### *De zekerheidsdrempel*

De eerste fase gaat het dus om de vraag of één alternatief duidelijk beter is dan de andere alternatieven. Maar wat betekent ‘duidelijk beter’? Hoe duidelijk moet ‘duidelijk’ zijn? Hoe groot moet het verschil tussen het geprefereerde en niet-geprefereerde alternatief zijn zodat de keuze duidelijk is? Dat is het tweede element van mijn theorie, de *zekerheidsdrempel* (zie ook Chaiken & Trope, 1999; White & Hoffrage, 2009). Het gaat daarbij om de vraag hoe zeker je moet zijn voordat je concludeert dat alternatief A beter is dan andere alternatieven. Is de zekerheidsdrempel laag dan is minder zekerheid nodig; is hij hoog, dan is meer zekerheid vereist. De beslissing zal dan langer duren en moeilijker zijn.

Eén factor die bepaalt hoe zeker mensen willen zijn – dus de zekerheidsdrempel – is het belang van de beslissing. Naarmate mensen een beslissing belangrijker vinden willen zij zekerder zijn dat ze het beste alternatief kiezen. Dat betekent dat onderscheidendheid een grotere rol speelt als beslissingen belangrijk zijn. Dit kan ik weer illustreren met het onderzoek waarin deelnemers MP3 spelers moesten kiezen (zie voetnoot 2). Na hun keuze hebben we ze niet alleen gevraagd hoe moeilijk hun keuze was, maar ook of ze vonden dat de MP3 spelers ongeveer even aantrekkelijk waren om onderscheidendheid te meten, en of ze de keuze belangrijk vonden. Deelnemers die

vonden dat de MP3 spelers ongeveer even aantrekkelijk waren vonden de keuze moeilijker. Bovendien is het zo dat de relatie tussen onderscheidendheid en moeilijkheid alleen wordt gevonden bij personen die de keuze belangrijk vonden, maar niet bij personen die de keuze onbelangrijk vonden. Dus vooral als de keuze belangrijker wordt gevonden leidt lage onderscheidendheid tot hoge moeilijkheid. De reden is dat bij belangrijke beslissingen mensen er zeker van willen zijn dat ze het beste alternatief kiezen.

### *De tweede fase*

#### *Aantrekkelijkheid*

Op het moment dat het duidelijk is dat een alternatief beter is dan alle anderen, en als de onderscheidendheid groot genoeg is, dan richt de beslisser zich op het te kiezen alternatief. In de tweede fase staat de vraag centraal: is dit alternatief ook goed genoeg om te kiezen? Terwijl het bij onderscheidendheid in de eerste fase gaat om het *verschil* in aantrekkelijkheid tussen de alternatieven, gaat het hier om het *absolute niveau* van aantrekkelijkheid van het favoriete alternatief. Als dat aantrekkelijk genoeg is, dan volgt de keuze. Als het niet zo aantrekkelijk is, dan kan de twijfel toeslaan.

Uit onderzoek weten we dat keuzes tussen alleen maar onaantrekkelijke alternatieven moeilijk zijn. Dat komt doordat ieder alternatief nadelen heeft, en dus geen enkel alternatief echt goed genoeg is. Het is bijvoorbeeld moeilijker om te kiezen welk project wordt geschrapt dan om te kiezen welk project wordt opgestart: misschien is het minder vervelend om project A te schrappen dan het is om project B te schrappen, leuk is het nog steeds niet. Op het moment dat er dan toch gekozen moet worden leidt dit tot

negatieve gevoelens, stress, en twijfel, omdat iedere keuze nadelige gevolgen zal hebben (bijv. Boti & Iyengar, 2004).

In één van mijn studies moesten deelnemers een keuze maken tussen twee onaantrekkelijke alternatieven.<sup>5</sup> Studenten kregen twee fragmenten te zien van films die niet erg plezierig waren, maar waarbij het fragment voortijdig afgebroken werd. Eén van de fragmenten, afkomstig uit de film American History X, eindigde ermee dat een neonazi op het punt stond een zwarte man te mishandelen. De andere, uit de film Saw, eindigde ermee dat iemand op het punt stond zijn eigen been af te zagen om te kunnen ontsnappen uit zijn ketenen. De studenten kregen te horen dat ze één van deze fragmenten dadelijk in zijn geheel, inclusief de bloederige scènes, te zien zouden krijgen. De ene helft – de niet-kiezers – werd verteld dat volgens toeval bepaald zou worden welk fragment dat zou zijn. De andere helft – de kiezers – kreeg te horen dat ze zelf moesten kiezen welk fragment ze wilden zien. Tijdens het experiment werd het stressniveau van de deelnemers fysiologisch gemeten, door middel van huidgeleiding: als de stress stijgt, neemt de huidgeleiding toe.

Dat de films onaangenaam waren bleek uit het feit dat de huidgeleiding sterk steeg tijdens het kijken van de fragmenten. Opvallend is echter dat als de deelnemers werd verteld dat volgens toeval werd bepaald welk fragment ze zouden zien de huidgeleiding licht daalde, terwijl de deelnemers die zelf moesten kiezen een lichte stijging lieten zien. Ook aan het einde, nadat ze hadden gekozen of de keuze hadden vernomen, en ze de films zo te zien kregen, waren de kiezers meer gestrest dan de niet-kiezers. De kiezers waren immers zelf verantwoordelijk voor het fragment dat ze te zien zouden krijgen, en dat zorgt voor meer stress dan bij de niet-kiezers die geen

---

<sup>5</sup> Gebaseerd op de master these van Femke Algera en Jantje de Bie (2006) Universiteit van Amsterdam.

verantwoordelijkheid hadden. Om u gerust te stellen, niemand kreeg uiteindelijk de films te zien, omdat we onze deelnemers ook weer geen slapeloze nachten willen bezorgen. Maar wat we kunnen concluderen is dat kiezen tussen slechte opties stressvol is, en dat dit erop wijst dat de beslissing moeilijk was. Het is onwaarschijnlijk dat hetzelfde niveau van stress was opgetreden bij het kiezen tussen de films Sneeuwwitje en Bambi.

### *De aantrekkelijkheidsdrempel*

Net als bij onderscheidendheid is er ook hier een drempelwaarde: hoe goed moet een alternatief zijn wil het goed genoeg zijn? Dat is de aantrekkelijkheidsdrempel. Is de aantrekkelijkheidsdrempel hoog, dan neemt de beslisser alleen genoegen met een alternatief dat werkelijk zeer goed is. Is de drempel laag, dan is goed genoeg ook werkelijk goed genoeg. Als u bijvoorbeeld even een tijdschrift wilt uitzoeken om in de trein te lezen, en u ziet toevallig een nummer van Elsevier wat er wel aardig uitziet, dan koopt u dat gewoon. Maar als u een huis koopt dan is een optie die wel aardig is misschien niet goed genoeg.

Net als bij de zekerheidsdrempel zal het belang van de beslissing ook een rol spelen bij de aantrekkelijkheidsdrempel: als de beslissing belangrijk is, dan is het niet voldoende dat de onderscheidendheid hoog is en er dus een alternatief is dat duidelijk beter is dan de andere alternatieven. Daarnaast moet het dan ook zo zijn dat het favoriete alternatief aantrekkelijk genoeg is. Indien dat niet het geval is dan zal de beslissing moeilijk zijn, ondanks een hoge onderscheidendheid.

Ik kan dit weer illustreren aan de hand van een onderzoek naar studiekeuze.<sup>6</sup> Dit maal waren het geen scholieren maar studenten die psychologie studeerden aan de Universiteit van Amsterdam. Aan het einde van hun tweede jaar moeten deze studenten

---

<sup>6</sup> Gebaseerd op onderzoek uitgevoerd door Bram Duyx (2009) aan de Universiteit van Amsterdam.



een keuze maken voor een afstudeerrichting. Ze kunnen daarbij bijvoorbeeld kiezen voor klinische psychologie, ontwikkelingspsychologie, of arbeids- en organisatiepsychologie. Die studenten hebben we gevolgd in hun keuzeproses. Een aantal maanden voordat ze hun keuze moesten maken hebben we vragen gesteld om onderscheidendheid, aantrekkelijkheid, en belang van de beslissing te meten. Net nadat ze hadden gekozen, dus enkele maanden later, hebben we ze gevraagd hoe moeilijk de beslissing was.

Als we eerst kijken naar de studenten die de beslissing relatief onbelangrijk vonden, dan bleek dat ze de beslissing eigenlijk alleen moeilijk vonden als de onderscheidendheid laag was *en* de aantrekkelijkheid laag was. Als de onderscheidendheid hoog was, en er dus één afstudeerrichting favoriet was, dan was de keuze gemakkelijk, en maakte het verder niet uit of ze de studierichtingen ook aantrekkelijk vonden. Ook als de aantrekkelijkheid hoog was, en ze dus alle afstudeerrichtingen wel goed vonden, ook dan was de beslissing gemakkelijk, en maakte het verder niet uit of de onderscheidendheid hoog of laag was.

Bij studenten die de keuze juist belangrijk vonden was het patroon anders. Zij vinden de keuze moeilijk als de onderscheidendheid laag was *of* de aantrekkelijkheid laag was. Alleen als zowel de onderscheidendheid en de aantrekkelijkheid hoog waren, dan was de keuze gemakkelijk. Deze studenten namen dus geen genoegen met een onaantrekkelijke afstudeerrichting. Bovendien was het *tegelijkertijd* voor hen belangrijk dat ze ook de beste richting uit het aanbod kozen.

## **Conclusie**

Samengevat stelt de twee fasen theorie van beslissingsmoeilijkheid dus dat een beslissing moeilijk is als de onderscheidendheid te laag is of als de aantrekkelijkheid te laag is. Anders gezegd zijn beslissingen moeilijk als de onderscheidendheid onder de zekerheidsdrempel ligt of als de aantrekkelijkheid onder de aantrekkelijkheidsdrempel ligt.

Maar wat nu te doen, als je bijvoorbeeld als manager of als politicus wordt geconfronteerd met een echt lastige beslissing? In de oudheid ging men te rade bij het Orakel van Delphi (Figuur 2), maar nu hebben we de wetenschap, en op basis van de twee fasen theorie kan ik wel wat zeggen.

De vraag die de beslisser zich moet stellen is of de beslissing moeilijk is door een gebrek aan onderscheidendheid of door een gebrek aan aantrekkelijkheid. Als het komt door een gebrek aan aantrekkelijkheid, en als zelfs het favoriete alternatief niet erg aantrekkelijk is, is het aan te raden om te kijken of er andere alternatieven zijn, die tot dat moment nog niet in beschouwing zijn genomen, en die wellicht aantrekkelijker zijn (zie ook Nijstad, 2008; Nijstad & Kaps, 2008). Bij een sollicitatieprocedure zou een manager dus een nieuwe wervingscampagne kunnen starten, of binnen het eigen bedrijf kijken of er geschikte kandidaten zijn. Indien dat niet mogelijk is of te kostbaar, dan zit er niets anders op dan door de zure appel heen te bijten.



*Figuur 2. Het Orakel van Delphi, waar men in de oudheid te rade ging bij het nemen van moeilijke beslissingen*

Komt het echter door een gebrek aan onderscheidendheid dat de beslissing moeilijk is, dan heeft het verder zoeken naar andere alternatieven minder zin. Wat beslissers dan moeten doen is nadenken wat ze precies willen bereiken met hun beslissing. Wat is belangrijk en wat niet? Waar kun je water bij de wijn doen, en waar niet? Is het bijvoorbeeld belangrijker dat een kandidaat voor een functie de juiste opleiding heeft genoten, of is het eigenlijk belangrijker dat hij in het team past? Als men er op die manier niet uitkomt is waarschijnlijk het laatste redmiddel om gewoon een muntje op te gooien: gegeven dat alternatieven relatief aantrekkelijk zijn kun je het niet erg verkeerd doen (maar zie Keren & Teigen, 2010).

In mijn rede heb ik een theorie geschetst die een antwoord geeft op de vraag “wat maakt een beslissing moeilijk.” Ik hoop u te hebben overtuigd van de rol van onderscheidendheid en de zekerheidsdrempel en van aantrekkelijkheid en de aantrekkelijkheidsdrempel. Ik hoop dat ik u er tevens van heb overtuigd dat deze manier om naar menselijke beslissingen te kijken, door te kijken wat mensen werkelijk doen

tijdens een proces van besluitvorming naar hun subjectieve ervaringen, vruchtbaar is. Ik kijk ernaar uit om dit werk aan de Rijksuniversiteit Groningen voort te zetten.

Bijvoorbeeld is er weinig bekend over het soort beslissingen dat door managers moeilijk wordt gevonden, en daar liggen dus duidelijk mogelijkheden voor verder onderzoek.

Ruim twee jaar geleden stond ik zelf voor een belangrijke keuze. Mijn partner Katherine had een aantrekkelijk aanbod gekregen om aan de Rijksuniversiteit Groningen te gaan werken. Ik had op dat moment een vaste baan als hoofddocent aan de Universiteit van Amsterdam, waar ik het uitstekend naar mijn zin had. Toen bleek dat ik ook in Groningen terecht kon, als hoogleraar bij Economie en Bedrijfskunde, moest er worden gekozen. En dat kan dus lastig zijn. Gelukkig was het een keuze tussen twee positieve opties – zowel blijven in Amsterdam en vertrekken naar Groningen was aantrekkelijk – en kiezen tussen positieve opties is makkelijker dan kiezen tussen negatieve opties. Niettemin was het niet gemakkelijk, maar dat kwam door het gebrek aan onderscheidendheid: in beide locaties had ik bijvoorbeeld te maken met leuke en bekwame collega's, met interessant werk, en op beide locaties had ik het gevoel gewaardeerd te worden. Het is Groningen geworden, en ik heb er geen spijt van.

Ik heb gezegd.

## Referenties

- Algera, F., & De Bie, J. (2006). Het nemen van beslissingen onder stress: De invloed van stress en sensation seeking op het uitstellen van beslissingen. Master these: Universiteit van Amsterdam.
- Anderson, C. J. (2003). The psychology of doing nothing: Forms of decision avoidance result from reason and emotion. *Psychological Bulletin*, 129, 139-167.
- Bettman, J. R., Johnson, E. J., & Payne, J. W. (1990). A componential analysis of cognitive effort in choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 45, 111-139.
- Botti, S., & Iyengar, S. (2004). The psychological pleasure and pain of choosing: When people prefer choosing at the cost of subsequent satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87, 312-326.
- Chaiken, S., & Trope, Y. (1999). *Dual-process theories in social psychology*. New York: Guilford Press
- Chatterjee, S., & Heath, T. B. (1996). Conflict and loss aversion in multi-attribute choice: The effects of trade-off size and reference dependence on decision difficulty. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 144-155.
- De Volkskrant (2008). Scholier kan niet kiezen: Te veel studies (02-04-2008).
- De Volkskrant (2009). Onvrede over hulp bij studiekeuze (12-09-2009).
- Duyx, B. (2008). Last minute studiekeuze. Dataset, Universiteit van Amsterdam.
- Duyx, B. (2009). Specialisatiekeuze binnen de opleiding psychologie. Dataset, Universiteit van Amsterdam.
- Harrison, E. F. (1995). *The managerial decision making process*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hastie, R. (2001). Problems for judgment and decision making. *Annual Review of Psychology*, 52, 653-683.
- Iyengar, S., & Lepper, M. (2000). When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 995-1006.

- Janis, I., & Mann, L. (1977). *Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment*. New York: Free Press.
- Janson, R. J. (2008). Kiezen, iets persoonlijks: De invloed van persoonlijkheidskenmerken op het keuzeproces en subjectieve uitkomsten. Master these: Universiteit van Amsterdam.
- Kassam, K. S., Koslov, K., & Berry Mendes, W. (2009). Decisions under distress: Stress profiles influence anchoring and adjustment. *Psychological Science, 20*, 1394-1399.
- Keren, G. & Teigen, K. H. (2010). Decisions by coin toss: Inappropriate but fair. *Judgment and Decision Making, 5*, 83-101.
- Luce, M. F., Payne, J. W., & Bettman, J. R. (1999). Emotional trade-off difficulty and choice. *Journal of Marketing Research, 36*, 143-159.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2008). *Kennis in kaart 2008: Hoger onderwijs en onderzoek*.
- Nijstad, B. A. (2004). Indecision of Individuals and Groups. Grant proposal for the Dutch Organization for Scientific Research (NWO).
- Nijstad, B. A. (2008). Choosing none of the above: Persistence of negativity after group discussion and group decision refusal. *Group Processes and Intergroup Relations, 11*, 525-538.
- Nijstad, B. A. & Kaps, S. C. (2008). Taking the easy way out: Preference diversity, decision strategies, and decision refusal in groups. *Journal of Personality and Social Psychology, 94*, 860-870.
- Novemsky, N., Dhar, R., Schwarz, N., & Simonson, I. (2007). Preference fluency in choice. *Journal of Marketing Research, 44*, 347-356.
- Scheibehenne, B., Greifeneder, R., & Todd, P. M. (2010). Can there ever be too many options? A meta-analytic review of choice overload. *Journal of Consumer Research, 37*, 409-425.

Sylva, H. (2006). *Uitstellen versus afschuiven: Een studie naar de verschillen tussen uitgestelde en afgeschoven beslissingen in motivatie en situationele factoren*. Master these: Universiteit van Amsterdam.

Thompson, D. V., Hamilton, R. W., & Petrova, P. K. (2009). When mental simulation hinders behavior: The effects of process-oriented thinking on decision difficulty and performance. *Journal of Consumer Research*, 36, 562-574.

White, C. M., & Hoffrage, U. (2009). Testing the tyranny of too much choice against the allure of more choice. *Psychology & Marketing*, 26, 280-298.