

# Alleen zien wat wij willen zien

Zie je wel, mijn leidinggevende heeft mij weer geen compliment gegeven toen ik mijn projectvoorstel ruim voor de gestelde deadline inleverde. Dat bewijst voor de zoveelste keer dat hij geen oog heeft voor mijn kwaliteiten en een beroerde baas is. Deze uitspraak van een voormalige collega zette mij aan het denken. Het is uiteraard mogelijk dat de leidinggevende in kwestie geen beste manager is, maar het zou ook kunnen dat de collega last heeft van de zogeheten 'confirmation bias'. Dat is de menselijke neiging om onze verwachtingen op zo'n manier te toetsen dat deze worden bevestigd. De voorkeur voor bevestiging verwijs naar selectief denken, waarbij men negeert of onvoldoende waardeert wat de eigen overtuiging tegenspreekt.

Wij zien en horen dus alleen

wat wij willen zien en horen. Hoogleraar psychologie Roos Vonk noemde het ego zelfs een totalitair regime, dat alleen informatie doorlaat die wij wenselijk vinden. Wetenschappers zijn zich heel bewust van de confirmation bias en proberen dan ook om verschillende hypothesen te toetsen die data opleveren die aannames kunnen ontkrachten. Onderzoekers maken zich echter geregeld net als leken schuldig aan voorkeur voor bevestiging. Ze zetten bijvoorbeeld experimenten zodanig op dat de hypothesen eerder worden bevestigd. Ook laten ze soms bewust informatie weg die de resultaten weerlegt.

Het is belangrijk om je bewust te zijn van de voorkeur voor bevestiging en actief op zoek te gaan naar tegenstrijdige informatie. In het geval van de collega betekent het dat zij ook op zoek

kan gaan naar de keren dat haar baas haar werk wel degelijk waardeerde. Toen de veronderstelling 'baas als nietsnut' werd veranderd in 'baas als competente manager', herinnerde zij zich plotseling haar salarisverhoging en dat hij onlangs nog het escaleren van een conflict tussen twee medewerkers wist te voorkomen.

De voorkeur voor bevestiging is vooral schadelijk wanneer onze overtuigingen niets meer zijn dan stereotypen of vooroordelen. Als een directeur bijvoorbeeld simpelweg niet wil zien dat vrouwen ook rationeel kunnen handelen en niet louter gestuurd worden door emoties of voortplantingsdrift, zal hij een vrouw minder vaak een verantwoordelijke functie geven. Redelijkheid wordt dan vooringenomenheid en dat leidt weer tot vooroordelen en discriminatie. Hoe gemakkelijk het ook is de wereld

in zwart-wit te zien — het scheelt veel tijd in informatieverwerking — het levert meestal weinig op. Behalve als u het fijn vindt om altijd gelijk te hebben en te krijgen, is vooringenomenheid het beste recept voor misverstanden en frustraties. Toen mijn oude collega de baas om concrete feedback op haar functioneren vroeg, bleek het gesprek bijzonder prettig en waardevol. Hij waardeerde haar werk, maar had ook kritiek. Zij moest niet alleen haar beeld van de manager bijstellen, maar ook het beeld van zichzelf, dat overdreven positief was. U doet zichzelf en anderen dus aanzienlijk te kort als u alleen maar op zoek bent naar wat u al denkt te weten.

Het is inmiddels een oude plaat met steeds dezelfde liedjes, maar het komt er altijd op neer dat wij alleen onze waarneming en ons oordeel kunnen beïnvloe-

den. Een ander kunnen wij niet veranderen. Hoe boos, gefrustreerd of wanhopig u ook kunt worden, besteed geen tijd aan het optimaliseren van anderen. Dat betekent niet dat u tot de ietwat irritante tijdgenoten hoeft te behoren die altijd en overal de goede kanten van alles zien. Oh, het regent? Goed voor de natuur. Ontslagen? Het zal wel ergens goed voor zijn. Aangereden? Bedankt, dat u me wakker hebt gemaakt. Sommige dingen en mensen zijn en blijven vervelend. Daar verandert ook een roze bril niets aan.

.....  
**Blik naar binnen is een wekelijkse rubriek over psychologie op de werkvloer. Dominique Haijtema is journalist en psycholoog. Voor eerdere afleveringen: [www.fd.nl/carriere](http://www.fd.nl/carriere). e-mail: [schrijf@haijtema.com](mailto:schrijf@haijtema.com)**

