

# The intelligence trap

Why smart people do stupid things and how to make wiser decisions door David Robson – wetenschapsjournalist, gespecialiseerd in psychologie, neurowetenschappen en medicijnen

*Review door Jan-Theo Varkevisser, Trading & Execution bij PGGM Investments*

Nobelprijswinnaar Paul Frampton dacht ooit een date te hebben met een fotomodel. Hij zou haar in Zuid-Amerika ontmoeten. Toen hij daar aankwam, bleek ze al weer doorgereisd. Hij kon haar achterna reizen voor een nieuwe date, als hij de koffer wilde meenemen die ze per ongeluk had achtergelaten. Op het vliegveld werd hij aangehouden voor drugs-smokkel. De schrijver Arthur Conan Doyle, auteur van de Sherlock Holmes-boeken, staat bekend om zijn logisch redeneren. Toch hield hij stug vol dat er op een foto geen poppen maar elfjes stonden. Deze twee anekdotes fascineerden David Robson. Hoe komt het dat slimme mensen toch domme dingen doen? Intelligente, hoogopgeleide mensen lijken minder te leren van hun fouten en minder advies aan te nemen van anderen. Tegelijkertijd zijn ze zeer bedreven in rationaliseren van hun eigen handelen. Hoe kan het dat een mens zowel dom als intelligent is?

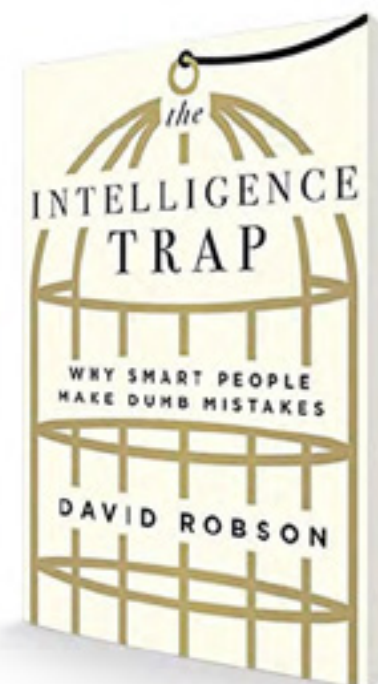
Om deze vraag te beantwoorden, begint Robson in deel 1 van zijn boek met een verkenning van de begrippen intelligentie en rationaliteit.

Hij definieert drie soorten intelligentie: analytische intelligentie (zoals gemeten in IQ-tests), creatieve intelligentie en praktische intelligentie. Deze laatste is een combinatie van emotionele intelligentie en het vermogen problemen op te lossen. Het begrip rationaliteit ontleent Robson aan het boek *Thinking Fast and Slow* door Kahnemann en Tversky. Mensen hebben twee denksystemen; systeem 1 en systeem 2. Systeem 1 behelst het intuïtieve, automatische snelle denken dat vatbaar is voor onbewuste biases en systeem 2 betreft het langzame, analytische, rationele denken. Rationeel denken is niet per definitie intelligent; systeem 2 kan namelijk ook

gebruikt worden om vooroordelen of vooringenomenheid te rationaliseren. Een dergelijke rationalisering leidt tot eenzijdig redeneren, ook wel myside bias of motivated reasoning genoemd. Dit is herkenbaar in bijvoorbeeld discussies over klimaat of vaccinatie. De conclusie van Robson is dat analytische intelligentie niet altijd bescherming biedt tegen domme dingen. De oorzaak van dom gedrag ligt in een gebrek aan creatieve of praktische intelligentie, irrationele beslissingen of motivated reasoning.

In het tweede en derde deel van het boek beschrijft Robson manieren om fouten in het denkproces te voorkomen. Een paar voorbeelden: Het is belangrijk om nieuwsgierig te zijn en te blijven vragen, ook al lijkt alles duidelijk. Fouten kunnen gemaakt worden, nieuwsgierigheid is nodig om hier lering uit te trekken. Combineer nieuwsgierigheid met bescheidenheid en de kans op domme fouten wordt nog kleiner. Een bepaalde mate van verwarring of onbekendheid met een onderwerp kan helpen nieuwsgierigheid te trainen. Daarnaast geeft Robson veel praktische tips om creatief denken te stimuleren en besteedt hij aandacht aan fake news, optimaal lesgeven en methodes om tot compromissen te komen bij schijnbaar onoverbrugbare verschillen.

In het vierde deel verschuift Robson de aandacht van het individu naar groepen en organisaties. Iedereen wil alleen de beste mensen, een dreamteam. Maar een team functioneert over het algemeen juist slechter als er te veel experts in zitten. Een optimum ligt tussen de 50 en 60% experts. Meer experts



Auteur: David Robson  
ISBN: 978-0393651423

vergroten de kans op interne strijd en non-communicatie. Verrassend is de onthulling dat teams uit de financiële dienstverlening als slechtst functionerende teams uit de bus komen. De verklaring hiervoor is dat interne concurrentie vaak wordt aangemoedigd in deze sector, wat leidt tot een verslechterende samenwerking.

Tot slot gaat Robson nog in op functionele domheid. Die ontstaat als medewerkers ophouden met nadenken en op de automatische piloot hun werk doen. In sommige gevallen wordt functionele domheid zelfs gestimuleerd door de organisatie. Ook hier geeft Robson voorbeelden en oplossingen.

Het boek is een aanrader voor iedereen die graag meer wil leren over zichzelf en de opbouw van teams. Het leest prettig, biedt herkenbare voorbeelden en veel praktische tips.

De conclusie: Stel je bescheiden op, probeer je eigen grenzen te herkennen en verkennen en zoek actief naar een mogelijkheid om te leren van fouten. Houd rekening met meerdere mogelijkheden en invalshoeken, wees nieuwsgierig, sta open voor nieuwe ideeën en informatie.

Communiceer, reflecteer en blijf vragen stellen.