

Het beeld achter de woorden

FRAMING EN INFORMATIELEKKAGE IN PROJECTRAPPORTAGES

Bestuurders dragen verantwoordelijkheid voor het succes van complexe IT-projecten, maar zijn afhankelijk van informatie afkomstig van direct betrokkenen (zoals projectleiders). Dit artikel is gericht op de ‘verborgen’ informatie in de woorden die projectleiders kiezen, wanneer zij hun project toelichten. In deze verkennende studie wordt het concept informatielekkage gehanteerd, waarmee wordt bedoeld dat mensen systematisch kiezen voor andere woorden om een situatie te beschrijven (framing), afhankelijk van het beeld dat zij van die situatie hebben. Omdat dit een onbewust proces betreft, kan het herkennen van framing waardevolle aanknopingspunten geven om projectinformatie te ontkleuren. In deze studie is het woordgebruik geanalyseerd van enkele projectleiders. De resultaten geven een duidelijke indicatie dat er een verband is tussen een positief (negatief) projectbeeld en het gebruik van positieve (negatieve) framing. Eerdere studies tonen aan dat het projectbeeld van invloed kan zijn op hoe projectleiders informatie interpreteren, wat kan leiden tot projectescalatie (de psychologische ‘valkuil’ waarbij men te lang volhardt in een gekozen pad). Door deze gelekte informatie te benutten, kunnen bestuurders zich een vollediger beeld van de projectrisico's vormen en eerder anticiperen op problemen in projecten.

1. Inleiding

Veel bestuurders bij de overheid en in het bedrijfsleven zijn in het verleden in aanraking gekomen met de weerbarstige wereld van de complexe IT-projecten. Recentelijk concludeerde de commissie-Elias (2014) dat de overheid haar IT-projecten onvoldoende onder controle heeft en dat bij bestuurders zowel de IT-kennis als het inzicht in deze projecten tekortschiet. Niettemin worden bestuurders bij dergelijke projecten geacht zowel voldoende op afstand als voldoende dichtbij de vinger aan de pols te houden.

Mede door gebrek aan inhoudelijke IT-kennis en inzicht, zijn bestuurders afhankelijk van rapportages die zij ontvangen van direct betrokken projectleiders. De gebruikelijke voortgangs- en verantwoordingsrapportages



Nick Benschop, Arno Nuijten en Gert van der Pijl

Nick Benschop MSc is promovendus op het gebied van projectescalatie bij het Erasmus Research Institute of Management te Rotterdam.

Dr. Arno Nuijten is wetenschappelijk directeur van de opleiding IT Auditing & Advisory van de Erasmus School of Accounting and Assurance te Rotterdam.

Prof. dr. Gert van der Pijl is emeritus hoogleraar IT auditing aan de Erasmus School of Accounting and Assurance te Rotterdam.

doen niet zonder meer recht aan de complexiteit en de ambiguïteit waarvan in veel projecten sprake is. Daarnaast zijn de projectleiders die deze rapportages opstellen niet per definitie 'ongekleurd' in hun observaties en dus ook niet in de informatie die zij verschaffen in verantwoordingsrapportages. Juist op de complexe projecten worden projectleiders gekozen op basis van hun ervaring en 'track record'. Het leiden van een project is immers een kwestie van het interpreteren van situaties en informatie, om daarop beslissingen te baseren en actie te ondernemen. Uit literatuur (zie o.a. Kahneman, 2011) blijkt dat in dergelijke complexe situaties percepties en heuristieken (ofwel beelden en ervaringsregels) een belangrijke rol spelen bij de onbewuste filtering van informatie en dus ook bij de beslissingen die mensen nemen.

Bestuurders worden geacht in gesprek te gaan met de projectleider, om meer diepgaande informatie te verkrijgen over de status van het project. Vaak wordt daarbij assistentie ingeroepen van controllers en auditors, ten einde de juiste vragen te stellen en de gepresenteerde status van projecten te ontdoen van kleuring. Dergelijke gesprekken richten zich doorgaans op de inhoud en risico's. De vraag dient zich echter aan waarom in de praktijk zo weinig aandacht wordt besteed aan percepties (ofwel het beeld dat iemand heeft van zijn project), als deze percepties onbewust zo'n belangrijke rol spelen.

Voor dit artikel kiezen wij de invalshoek dat een interview met een projectleider over zijn project meer informatie verschaft dan alleen de inhoud. De woordkeuze van een projectleider vertelt mogelijk een aanvullend verhaal over het beeld dat de projectleider bij zijn project heeft. Wij zien de relevantie van dergelijk onderzoek naar framing ondersteund door publicaties in een andere context. De Bruijn onderstreept in zijn boek over Geert Wilders (De Bruijn, 2010) het belang van het herkennen van frames die de ander doelbewust op jou loslaat. Zo schrijft hij over Wilders in debat: 'Wie in het frame van de ander stapt, verliest vrijwel altijd.' In die context is sprake van het doelbewust gebruik van framing in het politieke debat, om de ruimte voor de opinie en de woorden van de ander doelbewust te kleuren.

Waar framing in het politieke debat onderdeel van het spel is, onderkent De Bruijn ook een berekenende, amorele vorm van framing die erop gericht is bewust vals te spelen en dit te verbloemen. In een artikel in M&O illustreert De Bruijn (2013) dit aan de hand van het USADA-onderzoek naar dopinggebruik door wielrenner Lance Armstrong en zijn US Postal-team, waarbij de handelwijze van Armstrong wordt getypeerd als die van een 'amoral calculator'. In ons artikel kiezen wij een andere positie dan De Bruijn. Allereerst richten wij ons op specifieke vormen van framing geassocieerd met een positief dan wel negatief beeld dat de projectleider heeft van het project, omdat dit in de context van projecten relevant is voor de beslissingen die worden genomen. Daarnaast hoeft er allerm minst sprake te zijn

van bewuste of immorele inzet van framing door de projectleider; het positieve of negatieve beeld dat de projectleider van het project heeft, klinkt (onbewust) als informatielekkage door in de woordkeuze van de projectleider. Dit maakt het belang ervan echter niet minder. Als een projectleider de projectvoortgang (al dan niet bewust) positief frameert en de opdrachtgever heeft dat niet in de gaten, dan gaat de opdrachtgever als een mak schaap mee met de voorgestelde volgende stappen.

In deze bijdrage doen wij verslag van drie interviews met ervaren projectleiders die vrijuit vertelden over verschillende projecten, puttend uit hun ervaring en zonder enige 'incentive' die zou kunnen leiden tot doelbewuste manipulatie (zie De Bruijn, 2013). De geïnterviewde projectleiders waren niet op de hoogte van het precieze doel van ons onderzoek. Wij zijn op zoek gegaan naar het gebruik van woorden en zinsdelen die bekend staan als framing en die mogelijk verband houden met het positieve of negatieve beeld dat de projectleider van het project heeft. In deze analyse hebben wij verschillende vormen van framing onderzocht, die in experimenten in eerdere studies in staat zijn gebleken om een positief of negatief beeld bij respondenten op te roepen.

Wij kiezen daarbij een andere weg dan de betreffende experimenten: we verkennen of het woordgebruik van een projectleider als indicator kan dienen voor het beeld dat hij heeft van het project. Daarmee bouwen wij voort op het recent onderzoek naar informatielekkage, waarmee wordt bedoeld dat mensen systematisch kiezen voor andere woorden om een situatie te beschrijven (framing), afhankelijk van het beeld dat zij bij het onderwerp hebben. Wij richten ons op het onderscheid tussen een positief en een negatief beeld, omdat hiervoor een stevige basis ligt in experimenteel onderzoek waarin *a* woorden worden gehanteerd die kandidaat zijn voor ons onderzoek, en *b* aangetoond is dat deze woorden van invloed zijn op de beeldvorming en de beslissingen die mensen nemen.

Onze onderzoeksresultaten vormen een eerste stap op een onderzoeksgebied dat onzes inziens interessante aanknopingspunten biedt voor de praktijk. Het herkennen van framing in het woordgebruik kan waardevol zijn voor controllers, auditors en bestuurders, om de dialoog met projectleiders te voeren en projectinformatie te ontkleuren. Tevens kan een toezichthouder of bestuurder waardevolle informatie ontleenen uit de informatielekkage, door het framinggebruik van de projectleider.

In de volgende paragraaf belichten we de theoretische achtergrond van framing, de verschillende typen framing en het begrip informatielekkage. Vervolgens wordt de onderzoeksdoelstelling nader beschreven en wordt de onderzoeksmethodologie toegelicht. Nadat de resultaten zijn beschreven, biedt de afsluitende paragraaf onze conclusies, evenals een beschouwing van de implicaties voor praktijk en verder onderzoek.

2. Theoretische achtergrond

In dit artikel stellen wij twee begrippen centraal: framing en informatielekage. De term framing is in de wetenschappelijke literatuur nauw verbonden met de prospecttheorie. Deze beschrijft dat risicovoorkeuren van personen kunnen veranderen, door de keuzemogelijkheden in een beslissing te presenteren in termen van winnen of verliezen. In het algemeen zijn mensen meer risicozoekend als informatie wordt gepresenteerd in termen van verliezen (Kahneman & Tversky, 1979). Als zij bijvoorbeeld een keuze moeten maken tussen een zeker verlies van honderd dollar of 10 procent kans om duizend dollar te verliezen, kiezen de meeste mensen voor de risicovolle optie van 10 procent kans om duizend dollar te verliezen. Echter, wanneer de keuze gaat tussen een zekere winst van honderd dollar en 10 procent kans om duizend dollar te winnen, draait de voorkeur om en kiezen de meeste mensen voor de risicoloze optie van honderd dollar.

Door het aanpassen van een referentiepunt kan de dezelfde informatie als winst of als verlies (ten opzichte van dit referentiepunt) worden gepresenteerd, waarmee de risicopreferentie van mensen onbewust wordt beïnvloed. Kleine wijzigingen in de gebruikte woorden waarmee een beslissing wordt gepresenteerd, kunnen bepalen of mensen een beslissing zien als een keuze tussen twee winstopties of als een keuze tussen twee verliesopties. Hetzelfde glas kan bijvoorbeeld worden beschreven als halfvol of als halfleeg.

In hun Aziatische-ziekteprobleemexperiment lieten Tversky en Kahneman (1981) zien dat dergelijke subtiele wijzigingen in een beschrijving van invloed zijn op de beslissingen die mensen nemen. In dit experiment kregen deelnemers een scenario van de uitbraak van een ziekte voorgelegd, met twee keuzemogelijkheden van verschillend risiconiveau. De helft van de deelnemers ontving een beschrijving van de opties in termen van het aantal levens dat ze konden redden uit een totaal van zeshonderd inwoners, terwijl de andere helft van de deelnemers een beschrijving kreeg in termen van het aantal levens dat verloren zou gaan. Ook bij gelijke risiconiveaus en uitkomsten ('redden van tweehonderd van de zeshonderd levens' of 'verliezen van vierhonderd van de zeshonderd levens'), bleken de risicopreferenties sterk verschillend tussen de twee groepen. De respondenten interpreteerden de keuzemogelijkheden als winst, wanneer deze werden gepresenteerd als geredde levens en kozen daarbij de minst risicovolle optie (zekerheid om tweehonderd van de zeshonderd levens te redden). De respondenten interpreteerden de keuzemogelijkheden als verlies wanneer deze werden gepresenteerd als verloren levens en verkozen de risicovolle optie (een derde kans op nul verloren levens en twee derde kans op zeshonderd verloren levens) boven de zekere optie waarin vierhonderd levens verloren zouden gaan.

Sinds het oorspronkelijke experiment hebben vele onderzoekers experimenten uitgevoerd met framing in uiteenlopende vormen en settings. Op basis

Tabel 1

Kenmerken van de framingcategorieën zoals beschreven door Levin e.a. (1998)

Framingtype	Wat wordt geframed?	Wat wordt beïnvloed?	Hoe wordt het effect gemeten?
Risky choice	Keuzemogelijkheden (opties) met verschillende risiconiveaus	Risicopreferentie	Vergelijking tussen groepen wat betreft het percentage mensen dat kiest voor de risicovolle optie
Attribute	Kenmerken (attributen) van het object of de gebeurtenis	Evaluatie van het object	Vergelijking tussen groepen in de beoordeling van de aantrekkelijkheid van het object
Goal	Consequentie of beoogd doel van specifiek gedrag	Overtuigingskracht	Vergelijking van de mate waarin dit specifieke gedrag wordt overgenomen

van een review van deze experimenten hebben Levin en collega's (Levin, Gaeth, Schreiber & Lauriola, 2002, 1998) de volgende categorieën van framing geïdentificeerd.

- *Risky choice framing*. De nadruk wordt gelegd op de winstkant of de verlieskant van keuzemogelijkheden bij een risicovolle en risicoarme optie.
- *Attribute framing*. De focus is gericht op eigenschappen en attributen die typisch als wenselijk dan wel onwenselijk worden beschouwd.
- *Goal framing*. De aandacht wordt gevestigd op ofwel de voordelen als een optie wordt gekozen, dan wel de nadelen als deze optie niet wordt gekozen.

De kenmerken van elke framingcategorie, conform Levin e.a. (1998) zijn weergegeven in tabel 1.

Sinds de introductie van deze categorieën zijn verdere verfijningen beschreven. De meest opmerkelijke verfijning is afkomstig van Karevold en Teigen (2010) die hebben laten zien dat het er niet alleen toe doet of iets wordt gepresenteerd in positieve (geredde levens) of negatieve termen (verloren levens), maar dat ook het woordgebruik waarmee de positieve kant of negatieve kant van die hoeveelheid wordt geframed een rol speelt. Zo wordt de beschrijving dat een project meer dan 70 procent gereed is in plaats van minder dan 80 procent gereed, geassocieerd met een hogere preferentie voor het project en een hogere bereidheid om het project te continueren. Karevold en Teigen (2010) noemen dit 'progress framing'.

Het voorgaande laat zien dat er verschillende typen framing zijn en dat deze in uiteenlopende situaties zijn getest. Tegelijkertijd valt op dat dit onderzoek zich bijna uitsluitend richt op de reacties van personen op de framing van informatie die aan hen wordt voorgelegd. Onze studie kiest een andere benadering, door te bekijken hoe mensen zelf gebruik maken van framing wanneer zij een onderwerp bediscussiëren en wat we daarvan kunnen leren. Tot op heden is er slechts weinig onderzoek beschikbaar dat deze invalshoek kiest.

Het onderzoek van Sher en McKenzie (2006) naar informatielekkage is voor deze studie van bijzonder belang. Onder informatielekkage gaat het idee schuil dat mensen meer geneigd zijn om het ene frame te gebruiken dan een ander frame, als aan een specifieke onderliggende conditie wordt voldaan;

ook al leveren beide frames dezelfde informatie (zoals ‘Het glas is halfvol’, en: ‘Het glas is halfleeg’). Als dit idee standhoudt, lijkt de constatering dat iemand frame A kiest en niet frame B, erop te duiden dat sprake is van een onderliggende conditie C.

Sher en McKenzie (2006) hebben met experimenten laten zien dat een dergelijke onderliggende conditie verband kan houden met de volgende situaties.

- *Conditie op een vroeger tijdstip.* Een leeg glas dat gevuld wordt, wordt vaker beschreven als een halfvol glas, terwijl een vol glas waaruit de helft van de vloeistof is verwijderd vaker wordt beschreven als halfleeg.
- *Significante overschrijding van een specifiek referentiepunt dat betrekking heeft op de prestatie.* De uitkomst van worpen met een (met gewicht gemanipuleerde) dobbelsteen met vijf zwarte vlakken en één wit vlak wordt vaker beschreven in het aantal keren dat een wit vlak werd geworpen, wanneer dit merkbaar vaker gebeurde dan de verwachte één op zes worpen.
- *Sterk positief of negatief beeld van de prestatie die door betrokkenen wordt geleverd.* Van een projectteam dat aan respondenten werd omschreven als erg matig presterend, werden feiten door deze respondenten vaker beschreven in termen van hun fouten (‘failure rate’), terwijl respondenten vaker kozen voor de omschrijving in termen van successen (‘success rate’), als respondenten te horen hadden gekregen dat het projectteam zeer goed presteerde.

Dit laatste punt is in het bijzonder van belang voor controllers, auditors en bestuurders die zich baseren op informatie over projecten die wordt gegeven door de projectleider. Het laat namelijk zien dat mensen anders communiceren wanneer ze een positief of juist een negatief beeld van het projectteam hebben. Dit impliceert dat de analyse van de woorden die mensen hanteren om het projectteam te beschrijven kan worden gebruikt als indicator van het onderliggende beeld dat zij hebben bij het projectteam.

In ons onderzoek gaan wij na of projectleiders verschillende woorden gebruiken, als zij een project bespreken waarvan zij een positief dan wel een negatief beeld hebben. Dit verschaft waardevolle informatie aan controllers, auditors en bestuurders die het gesprek voeren met de projectleider over de projectstatus. Het beeld dat de projectleider heeft van zijn project is relevant, omdat het invloed heeft op de beslissingen die de projectleider neemt. Kühberger (1998) beschrijft dat de persoonlijke doelen en het perspectief dat iemand heeft van invloed zijn op de perceptie welke keuzemogelijkheid de meeste voordelen biedt. Het beeld dat een projectleider heeft van zijn project kan tevens dienen als ‘early warning’ voor zogenoemde projectescalatie (Mähring & Keil, 2008); nieuwe informatie wordt daarbij aangepast aan het beeld dat de projectleider van het project heeft. Dit resulteert in zogenoemde ‘escalation of commitment’, waardoor veel te lang middelen worden toegewezen aan falende projecten, soms uitmondend in allesverslindende ‘zwarte gaten’ in de projectenportefeuille (Keil & Mähring, 2011).

Onderzoek door Buiten en Keren (2009a, 2009b) bevestigt het concept van informatielekkage, hoewel zij dit betrekken op een andere context: zij onderzochten het framinggebruik van studenten die andere studenten wilden beïnvloeden bij het maken van een keuze. De resultaten van hun onderzoek tonen aan dat mensen systematisch kiezen voor positieve dan wel negatieve ('risky choice') framing om de keuzen te beschrijven, wanneer ze proberen iemand ervan te overtuigen een bepaalde keuze te maken.

3. Onderzoeksdoelstelling

Zoals beschreven in de vorige paragraaf, hebben veel studies zich gericht op het effect van de framing van de informatie die aan individuen wordt gepresenteerd (Levin e.a., 1998). Echter, er is nauwelijks onderzocht hoe mensen deze specifieke vormen van framing zelf toepassen wanneer zij communiceren en wat wij daarvan kunnen leren. De analyse van de framing die mensen zelf gebruiken kan inzicht verschaffen in het beeld dat zij hebben (bijvoorbeeld van hun project), evenals in de beslissingen die uit dat beeld kunnen voortvloeien.

Het beperkte onderzoek dat beschikbaar is op dit terrein is veelbelovend, maar de resultaten zijn altijd gebaseerd op fictieve scenario's met beperkte informatie. Daarnaast wordt in deze experimentele studies doorgaans gebruik gemaakt van studenten en niet van managers (projectleiders) die in de praktijk werkzaam zijn. Verder zijn deelnemers in dergelijke onderzoeken niet vrij om te communiceren over een project, zoals ze in een normale werksituatie zouden doen. In plaats daarvan worden ze gedwongen te kiezen tussen twee mogelijkheden, gepresenteerd als frame A of frame B. Onze studie bouwt voort op deze onderzoeken en neemt een eerste stap van de kunstmatige laboratoriumsetting in de richting van de wijze waarop projectleiders in de praktijk communiceren over echte projecten.

De doelstellingen van dit onderzoek zijn *a* analyseren of en hoe projectleiders gebruik maken van framing, wanneer ze vrij over een project praten, en *b* vaststellen of projectleiders systematisch gebruik maken van (specifieke vormen van) framing in specifieke situaties, dus welke informatie wordt 'gelekt' bij het gebruik van framing.

Het onderzoeken van een link tussen de framing die projectleiders gebruiken in hun communicatie en factoren zoals het beeld dat de projectleider van zijn project heeft is waardevol, omdat het tevens informatie verschaft over acties die de projectleider mogelijk laat voortvloeien uit dit beeld. Met deze informatie kunnen controllers, auditors en bestuurders een rijker beeld van de projectrisico's krijgen en kunnen zij anticiperen op problemen en mogelijk projectescalatie voorkomen. En, omdat deze informatie zowel bij aanvang als gedurende het project kan worden verkregen, kunnen onrealistische beelden

over het project in een vroeg stadium worden herkend, wat kan helpen om de kans op eerder genoemde projectescalatie te verminderen.

4. Methode

Framing en informatielekkage kunnen zeer subtiel zijn, zoals bij een project dat beschreven wordt als '80 procent compleet' in plaats van 'nog 20 procent te gaan', of als 'meer dan 70 procent compleet' in plaats van 'minder dan 80 procent compleet' (Karevold & Teigen, 2010). Daarom is het voor dit onderzoek van belang om de exacte en volledige beschrijving en woordkeuzen die projectleiders gebruiken voor een project te verzamelen en te analyseren, in plaats van door de onderzoeker gemaakte aantekeningen van het gesprek. Gekozen is voor het toepassen van contentanalyse (Shapiro & Markoff, 1997) op de transcripties van de geluidsopnamen van de interviews met de projectleiders.

Gebruik makend van de tekstanalysesoftware ATLAS.ti is een iteratief coderingsproces doorlopen, gebaseerd op het Weber-protocol (Shapiro & Markoff, 1997; Weber, 1990). Conform dit protocol is de analysedoelstelling en een plan van aanpak voor het coderingsproces beschreven. Het doel van het analyseproces is om (patronen van) framing te identificeren en analyseren in het woordgebruik van projectleiders. Tevens is een coderingsschema opgesteld, waarin de diverse categorieëncodes zijn vastgelegd die kunnen worden toegekend aan een stuk tekst, evenals de condities waaronder een code wel of niet van toepassing is op een tekstdeel. Dit coderingsschema is iteratief verfijnd gedurende de analyse en vervolgens wederom toegepast op de tekst, zoals volgens het Weber-protocol gebruikelijk in verkennend onderzoek als het onze.

De lijst van codes die wij hanteerden is gebaseerd op verschillende woorden en zinsdelen die in eerdere framingstudies zijn gebruikt (zie tabel 2). De woorden en zinsdelen zijn gebaseerd op terminologie zoals gebruikt in 'risky choice framing'- en 'progress framing'-experimenten, zoals manipulatie van positieve of negatieve framing. Bij 'attribute framing' ligt dit echter anders. Voorgaande studies op het gebied van 'attribute framing' hebben diverse positieve en negatieve attributen opgeleverd. Echter, of een attribuut als positief, negatief of zelfs relevant wordt ervaren, wordt tevens in hoge mate bepaald door de context en het onderwerp dat wordt besproken. Veel attributen uit de literatuur bleken daardoor niet bruikbaar in de context van een project. Derhalve zijn de attributen in onze studie naar de framing van het project hoofdzakelijk geïdentificeerd op basis van de interviews.

Met 'goal framing' wordt de aandacht gericht op de voordelen van een bepaalde actie of juist op de nadelen als deze actie achterwege wordt gelaten.

Dit is een algemene richtlijn voor het identificeren van ‘goal framing’. De aangehaalde voordelen en nadelen zijn specifiek voor een bepaalde context en derhalve in ons geval specifiek voor de context van projecten.

Onze analyse is gebaseerd op interviews met drie ervaren projectleiders, waarbij per interview meerdere projecten werden besproken. De interviews duurden 45 minuten tot 1 uur en 45 minuten. De vragen waren zeer breed en open geformuleerd, om de projectleiders zoveel mogelijk ruimte te geven in de keuze van hun woorden, bij het bediscussiëren van projecten waarbij ze een sterk positief of negatief beeld hebben. Met het oog op de validiteit en het realiteitsgehalte werd aan deze projectleiders gevraagd om werkelijke projecten te bespreken, uit eigen ervaring. Deze aanpak maakte het ons mogelijk om te analyseren of de framing verschilde, wanneer de projectleiders spraken over projecten waarbij ze een sterk positief dan wel een sterk negatief beeld hadden.

De methodologische keuzen zijn inherent aan het verkennende karakter van dit onderzoek; het geeft enig inzicht of woordgebruik geassocieerd kan worden met het onderliggende positieve of negatieve beeld dat de projectleider heeft van het project. In dit stadium is niet beoogd om de generaliseerbaarheid van bevindingen naar de populatie van IT-projectleiders te beproeven.

5. Resultaten

Zoals beschreven in de vorige paragraaf, zijn de transcripties van de interviews gescand op woorden die geassocieerd kunnen worden met positieve of negatieve framing. Deze woorden zijn gecategoriseerd en vervolgens is geanalyseerd of en hoe projectleiders op systematische wijze gebruik maken van de verschillende typen framing, bij projecten waarvan ze een positief of negatief beeld hebben. In deze paragraaf wordt het gebruik van de verschillende typen framing belicht.

RISKY CHOICE FRAMING EN PROGRESS FRAMING

In eerdere experimenten betreffende ‘risky choice framing’ en ‘progress framing’ werd gebruik gemaakt van woorden die de positieve of negatieve kant van een (mogelijke) uitkomst belichten. Bijvoorbeeld door het veranderen van het referentiepunt, wordt de aandacht gevestigd op het aantal geredde levens versus het aantal verloren levens, of op het deel van het budget dat al is uitgegeven dan wel het deel van het budget dat nog niet is uitgegeven. Veel woorden om te framen kunnen los gezien worden van de specifieke context.

De woorden die van toepassing zijn op projectmanagement zijn weergegeven in tabel 2. Al deze woorden zijn in de interviews gebruikt, wat erop duidt dat projectleiders inderdaad gebruik maken van de typische woorden die in expe-

rimenten worden gehanteerd om een ('risky choice'- of 'progress'-) framing-effect te bereiken.

Echter, de belangrijkste uitkomst in deze is dat de projectleiders dit type framing zeer systematisch toepassen. Voor alle geanalyseerde woorden geldt dat projectleiders de woorden die in experimenten typisch gebruikt worden om een positief frame te bereiken (de eerste kolom in tabel 2), uitsluitend gebruiken bij de projecten die zij als voorbeeld aanvoeren vanwege het zeer positieve beeld dat ze bij het project hebben. De woorden die in experimenten worden gehanteerd om een negatief frame te bereiken (de tweede kolom in tabel 2), worden uitsluitend gebruikt bij het bespreken van de projecten waarvan de projectleiders een negatief beeld hebben. Dit geeft een sterke indicatie dat de analyse van woordgebruik (conform de tabel) dat projectleiders hanteren een betrouwbaar inzicht geeft in het positieve of negatieve beeld dat zij bij dit project hebben. Uit eerdere experimenten is bekend dat een dergelijk beeld van invloed is op de beslissingen die mensen nemen.

In de tweede analyseronde van de teksten kwamen tevens woorden naar voren die niet letterlijk waren opgenomen in tabel 2, maar daaraan wel nauw verwant zijn. Zo meldde een geïnterviewde over een project dat 'daar al zeker tien projectmanagers op gesneuveld' zijn. Zulk woordgebruik (zoals 'al zeker', 'minstens', 'ten minste') impliceert dat een genoemd getal of bedrag hoger is dan je zou mogen verwachten. Het lijkt hiermee niet alleen inhoudelijk synoniem voor de term 'meer dan' (zie tabel 2), maar vertoont ook het overeenkomstige framingeffect. De tweede term is specifiek gerelateerd aan de context van projecten en betreft uitspraken over projecten die over het budget heen gingen (of binnen het budget bleven) en die doelen bereikten of juist niet bereikten. Deze formuleringen blijken nauw verwant aan 'hoeveelheid of percentage gedaan of nog te doen' (zie tabel 2).

Tabel 2

Woorden uit 'risky choice framing'- en 'progress framing'-experimenten die terugkomen in de interviews

Positieve framing	Negatieve framing	Bron(nen)
X procent afgerond of compleet	Y procent resterend of te gaan	Karevold & Teigen, 2010
Meer dan X procent afgerond of compleet	Meer dan Y procent resterend of te gaan	
Minder dan Y procent resterend of te gaan	Meer dan X procent afgerond of compleet	
Bijna X procent afgerond of compleet	Bijna Y procent resterend of te gaan	
X procent (mensen of werknemers) tevreden	Y procent (mensen of werknemers) ontevreden	Sabherwal, Sein & Marakas, 2003
Hoeveelheid winst	Hoeveelheid onder target	Buiten & Keren, 2009a; Kühberger, 1998
Hoeveelheid (geld) bespaard	Hoeveelheid verlies	
Hoeveelheid over target	Hoeveelheid onder target	
Winst of baten	Verlies, kosten of tekort	
Is geslaagd om (X procent te ...)	Heeft gefaald om (Y procent te ...)	Davis & Bobko, 1986
Stijging in positieve factor	Daling in positieve factor	
Daling in negatieve factor	Stijging in negatieve factor	

Tabel 3

Attributen die in de interviews naar voren kwamen als 'attribute framing'

Attributen	Gezien als positief of negatief
Duidelijk en consistent doel	positief
Duidelijke en vaste projectdeadline	positief
Passende en gestructureerde planning, budget en resource management	positief
Gedeelde doelen, toewijding en steun voor het project	positief
(Ervaring van) groot belang, relevantie of grote voordelen aan het werk dat gedaan wordt of het project als geheel	positief
Nadruk op verbeteringen, kwaliteit of het behalen van bepaalde voordelen	positief
Nadruk op kostenbesparing en efficiëntie	negatief

ATTRIBUTE FRAMING

'Attribute framing' heeft niet een specifieke lijst met woorden die een positieve of negatieve framing bewerkstelligen, zoals bij 'risky choice framing' het geval is. De attributen die we als wenselijk of onwenselijk ervaren, hangen samen met het onderwerp waarop zij betrekking hebben. Daarom is het interessant om attributen te identificeren die specifiek gebruikt worden in een projectsetting. In tabel 3 staan de attributen die uit de tekstanalyse naar voren zijn gekomen.

Positieve framing bij 'attribute framing' wordt meestal gebruikt bij de bespreking van een project waarvan de projectleider een positief beeld heeft, zoals negatieve 'attribute framing' meestal wordt gebruikt bij projecten waarvan de projectleider een negatief beeld heeft. Hoewel bepaalde attributen als positief of negatief kunnen worden geclassificeerd, kunnen de attributen in tabel 3 worden gebruikt voor zowel positieve framing (het benadrukken van hoe goed dit geregeld is binnen het project) als negatieve framing (het benadrukken dat dit aspect ontbreekt of niet goed loopt). Zo is, met betrekking tot het hebben van duidelijke en consistente projectdoelen, een citaat waarbij positieve framing wordt gebruikt: 'Daar was volledige helderheid over het businessdoel en werd dit ook als zodanig ervaren.' Dit projectaspect werd echter ook gebruikt om negatief te framen: 'Alleen geld was wel een goed gedefinieerd doel. Dat moest gehaald worden en voor de rest was er niet zo heel veel helder.'

Echter, in sommige gevallen gebruiken projectleiders ook positieve (negatieve) 'attribute framing' bij het bespreken van een project waarvan zij een negatief (positief) beeld hadden. Een aannemelijke verklaring waarom in sommige gevallen de positieve 'attribute framing' niet in lijn is met het beeld van het project, is gelegen in het feit dat projectleiders in hun toelichting meerdere projecten betrokken en vergelijkingen maakten tussen deze projecten. Daardoor werd hun aandacht mogelijk gericht op positieve attributen van projecten waarvan zij een negatief beeld hadden.

Uit deze resultaten vloeit voort dat een enkele instantie van ‘attribute framing’ niet zonder meer een betrouwbare indicator is van de het beeld dat de projectleider van het project heeft. Wel wordt positieve ‘attribute framing’ veel vaker gebruikt bij een positief projectbeeld, dan bij een negatief projectbeeld. En negatieve ‘attribute framing’ is veel vaker gebruikt bij een negatief projectbeeld, dan bij een positief projectbeeld. Dus een overall analyse van de ‘attribute framing’ die projectleiders gebruiken bij het bespreken van projecten, geeft op zijn minst een indicatie van het beeld dat zij van die projecten hebben.

Ten slotte blijkt dat sommige attributen (zie tabel 2) een sterkere associatie vertonen met het projectbeeld. Bijvoorbeeld de aanwezigheid van ‘gedeelde doelen, toewijding en steun voor het project’ is dubbel zo vaak genoemd in vergelijking tot de andere attributen. Dit kan betekenen dat het wordt beschouwd als een van de meest relevante kenmerken van een project of dat het een sterke associatie heeft met het beeld dat iemand heeft van het project. Het kenmerk ‘duidelijke en vaste deadline’ is alleen genoemd bij projecten die dat ontberen in de ogen van de projectleider. Dit kan erop duiden dat het ontbreken van een duidelijke en vaste deadline kan leiden tot een (meer) negatief projectbeeld, terwijl de aanwezigheid van een duidelijke en vaste deadline niet noodzakelijkerwijs leidt tot een (meer) positief projectbeeld.

GOAL FRAMING

De geïnterviewde projectleiders maakten vooral gebruik van ‘goal framing’ in relatie tot specifieke projectattributen en bij het verklaren van het voordeel van de aanwezigheid van deze factoren in het project of juist het verklaren van de problemen doordat deze factoren niet aanwezig waren in het project.

‘Goal framing’ wijkt af van de twee andere typen framing, doordat het zich eenzijdig richt op het aantrekkelijk maken van een actie, alternatief of project, door *a* de voordelen ervan te benadrukken (positief geframed), of *b* juist de nadelen te benadrukken, als een actie, alternatief of project niet wordt gevolgd (negatief geframed). Een voorbeeld van positieve ‘goal framing’ is dat een geïnterviewde aangaf dat het bij het doorvoeren van noodzakelijke wijzigingen belangrijk is om dit, en de reden ervoor, duidelijk te communiceren: ‘Leg dan heel duidelijk uit waarom dat dan het geval is en kondig dat dan niet voor morgen aan maar in een vroegtijdig stadium. Nou, nog zul je weerstand krijgen, (...) maar je voorkomt in ieder geval een deel van de weerstand.’

Anderzijds kun je ook de mogelijke problemen aanstippen die zich kunnen voordoen als je iets niet doet (negatieve ‘goal framing’). Een geïnterviewde: ‘Ik denk dat het enorm helpt als je een IT-traject doet waar een heel duidelijk businessdoel achter zit, zodat het ook voor iedereen duidelijk is aan de businesskant en aan de IT-kant. En als je een project doet waar dat veel minder duidelijk is en waar het lijkt alsof iedereen met een IT-hobby bezig is, dan

wordt het een stuk moeilijker om ieder geval met plezier in het project te werken, maar ik denk ook dat het moeilijker wordt om resultaat te boeken.’

Omdat zowel het positieve als het negatieve frame erop gericht is een bepaalde actie of een bepaald project aantrekkelijk te maken, is het gebruik van goal framing door projectleiders niet erg bruikbaar om een link te leggen tussen positieve (negatieve) goal framing en een positief (negatief) projectbeeld. Goal framing kan echter indirect nog steeds van nut zijn voor de identificatie van projectattributen die belangrijk worden geacht, aangezien ‘goal framing’ wordt gebruikt in relatie tot specifieke wenselijke projecteigenschappen. Deze attributen kunnen het beeld van een project beïnvloeden. Derhalve is ‘goal framing’ nog steeds van nut om uitspraken van de projectleiders te koppelen aan het beeld dat zij van het project hebben.

OMVANG FRAMINGGEBRUIK

Tabel 4 laat zien hoe vaak de projectleiders in de interviews gebruik maakten van woorden en zinsdelen die betrekking hebben op de verschillende typen framing. Uit de tabel blijkt dat in drie interviews van in totaal circa vier uur ruim tachtig keer gebruik gemaakt is van woorden die een vorm van framing laten zien. Dit betekent dat in onze interviews de projectleiders gemiddeld elke drie minuten een signaal afgaven dat kan worden herkend als een vorm van informatielekkage (Sher & McKenzie, 2006).

De achttien signalen van ‘risky choice framing’ blijken volledig eenduidig te associëren met het beeld (positief of negatief) dat de projectleider van het betreffende project heeft. Daarmee werd dus per interview gemiddeld zes keer een ondubbelzinnig signaal afgegeven over het (positieve of negatieve) beeld dat de projectleider heeft van het project waarover hij spreekt.

Per interview werd gemiddeld circa twaalf keer een signaal afgegeven in de vorm van ‘attribute framing’. Zoals gezegd, blijkt deze vorm van framing – in vergelijking met ‘risky choice framing’ – een minder betrouwbare indicator voor het projectbeeld. Bij een vergelijking van projecten blijkt het bijvoorbeeld een onbetrouwbare indicator. Niettemin geven deze signalen en de context waarbinnen ze worden afgegeven een (ten minste ondersteunende) indicatie van het beeld dat de projectleider van het project heeft.

De projectleiders gaven per interview gemiddeld negen signalen af in de vorm van ‘goal framing’. In de analyse kan hier niet een onderscheid worden ge-

Tabel 4
Gebruik van framing
door de projectleiders in
de interviews

Type framing	Aantal malen naar voren gekomen in interviews
Goal framing	27
Risky choice framing en progress framing	18
Attribute framing	38

maakt tussen een positief en een negatief projectbeeld. Niettemin levert deze vorm van framing signalen die indirect een inkleuring geven aan het projectbeeld dat de projectleider heeft en de projectattributen die dat beeld vormen.

In onze interviews werd dus iedere drie minuten een signaal afgegeven waarin onbewust informatie wordt 'gelekt' over het beeld dat de projectleider van het project heeft. Dergelijke signalen kunnen een voorloper vormen voor een fenomeen als 'escalation of commitment'.

6. Conclusies

De resultaten van dit (vooralsnog beknopte) onderzoek naar 'het beeld achter de woorden' geven onzes inziens aanleiding om dit onderzoeksperspectief op framing verder te verkennen. Er is veel literatuur over het gebruik van woorden om framing te creëren die van invloed is op de (bijvoorbeeld risicozoekende of risicomijdende) beslissingen die mensen nemen. In eerdere experimenten gingen woorden vooraf aan het beeld dat mensen hadden – woorden werden gebruikt om dit beeld te manipuleren (het beeld na de woorden) – en daardoor werden beslissingen onbewust beïnvloed. In ons onderzoek richten wij ons op het beeld dat schuilgaat achter de woorden. Het beeld is er al en het gebruik van woorden wordt gezien als indicator van het achterliggende beeld. Omdat dergelijke aanvullende informatie zich manifesteert in de woordkeuze van projectleiders bij het beschrijven van een project (zoals de projectstatus en risico's), kan dit worden aangeduid als informatielekkage als bijproduct van inhoudelijke informatie.

In dit onderzoek richten wij ons specifiek op de informatielekkage als bijproduct van de inhoudelijke informatie die een projectleider verschaft bij het geven van een toelichting op een project. Hoewel de empirische basis van ons onderzoek nog gering is, geven de resultaten enkele duidelijke indicaties.

- Woorden die gebruikt worden om frames te manipuleren, worden ook systematisch gebruikt als projectleiders een inhoudelijke toelichting op een project geven. Daarmee vormen deze woorden een indicator voor het achterliggende beeld dat een projectleider van een project heeft.
- Alle door ons beschreven typen framing worden gebruikt, echter de betrouwbaarheid en bruikbaarheid van de typen framing als indicator loopt uiteen. De woorden die samenhangen met 'risky choice framing' en 'progress framing' lijken vooralsnog het meest bruikbaar en betrouwbaar als indicator van het achterliggende beeld dat een projectleider van een project heeft.
- Tijdens interviews met projectleiders wordt mogelijk veelvuldig gebruik gemaakt van woordkeuze die duidt op framing. Tijdens onze interviews was gemiddeld iedere drie minuten sprake van informatielekkage die de toehoorder een signaal geeft over het achterliggende beeld dat de spreker heeft bij het project.

Onze onderzoeksresultaten laten zich op verschillende manieren vertalen naar aandachtspunten en handvatten voor de praktijk. In de inleiding hebben we toegelicht dat veel bestuurders moeite hebben om de vinger aan de pols te houden bij IT-projecten en dat zij daarbij in hoge mate afhankelijk zijn van de informatie die zij ontvangen van projectleiders. Omdat deze informatie echter soms gekleurd is en niet helemaal objectief, kunnen bestuurders een vertekend ('biased') beeld van het project krijgen. Eerder onderzoek naar framing heeft herhaaldelijk aangetoond dat – zelfs wanneer de informatie inhoudelijk identiek is – verschillen in het specifieke woordgebruik om deze informatie te beschrijven kunnen leiden tot grote verschillen in de beeld- en besluitvorming. Iemand die afhankelijk is van de informatie van anderen maar niet op de hoogte is van de effecten van framing, loopt het risico om onbewust beïnvloed te worden en mak mee te gaan in de verhalen van de ander.

Het onderzoek illustreert dat er ook in de praktijk geframed wordt, wanneer men vertelt over projecten. De framing zoals wij die hebben geobserveerd in de interviews lijkt voornamelijk een natuurlijk en onbewust proces te zijn, dat zelfs wordt toegepast als de personen in kwestie geen reden hebben om een onjuist beeld van het project te schetsen. Het erkennen dat projectleiders framing kunnen gebruiken, is een belangrijke eerste stap om beïnvloeding door framing te voorkomen. Niet alleen het erkennen, maar ook het herkennen is daarvoor belangrijk en in dat opzicht is het overzicht van de verschillende vormen van project framing zoals beschreven in dit artikel nuttig. Het zich bewust zijn van de verschillende vormen van framing en de effecten ervan op de beeldvorming van een project, kan bestuurders helpen bij het verkrijgen van een objectieve en realistische kijk op het project.

Het gevaar van framing is dat het vooral aandacht trekt naar het element dat benoemd wordt, waardoor er relatief weinig aandacht overblijft voor het element dat niet genoemd wordt. Zo kan het benadrukken van de hoeveelheid taken die al zijn afgerond aandacht wegnemen van de hoeveelheid taken die nog niet zijn afgerond en daardoor een (te) positief beeld van de situatie schetsen. Wanneer iemand dergelijke framing herkent en er ervaren mee is, kan dit juist als een reminder dienen om ook datgene wat niet genoemd wordt aandacht te geven. Eerder onderzoek naar framing heeft namelijk aangetoond dat het framingeffect verdwijnt, wanneer mensen bewust zowel de benadrukte als de niet-benadrukte informatie meenemen in hun overweging, ofwel beide manieren waarop dezelfde informatie geframed kan worden (positief en negatief).

Daarnaast geeft ons onderzoek aanknopingspunten om in het woordgebruik van de projectleider het achterliggende beeld te herkennen dat deze van een project heeft. Deze vorm van informatielekkage kan bestuurders voorzien van waardevolle aanvullende informatie over het project en het beeld dat de projectleider hiervan heeft. Onze bevindingen geven aan dat er een merkbare link

is tussen het framinggebruik van projectleiders en hun beeld van het project. Hierdoor kan een onrealistisch projectbeeld worden herkend. Bestuurders kunnen dergelijke informatie gebruiken om het beeld van de projectleider te toetsen aan de realiteit. Het herkennen van woordgebruik dat duidt op framing kan tevens helpen om in een vroegtijdig stadium 'escalation of commitment' vast te stellen, waardoor ook eerder een interventie op een proces van projectescalatie kan worden verricht, zodat verdere verspilling van resources kan worden beperkt. Dit vraagt dat bestuurders (maar ook controllers en auditors) in gesprekken met projectleiders in hun waarnemingen verder gaan dan alleen de inhoudelijke informatie die de projectleider verschaft.

Ten slotte zijn er andere manieren waarop bestuurders (kennis van) framing in hun voordeel kunnen gebruiken. Om framingeffecten te voorkomen kunnen zij projectleiders op de hoogte brengen van het fenomeen van framing en hoe dit onbewust het projectbeeld kan vervormen. Projectleiders ontvangen zelf ook informatie over het project, die wellicht positief of negatief geframed kan zijn. Zoals gezegd, kan het erkennen en herkennen van framing belangrijke stappen verschaffen in het zich wapenen tegen ongewenste effecten ervan. Ook kan nagegaan worden of templates en standaarden voor rapportagedocumenten uitnodigen tot ongewenste framing.

De empirische basis van dit artikel is te beperkt om onze bevindingen te kunnen generaliseren naar de populatie van projectleiders. Maar de resultaten laten zien dat het nuttig is om dit onderzoekspad verder te verkennen. Meer inzicht in bewoordingen en situaties die duiden op framing in de context van rapportage en besluitvorming over IT-projecten, kan bestuurders helpen om daadwerkelijk beter de vinger aan de pols te houden bij dergelijke projecten.

Literatuur

- Bruijn, H. de (2010). *Geert Wilders in debat. Over de framing en reframing van een politieke boodschap*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bruijn, H. de (2013). Dopingdynamiek. Lance Armstrong, USADA en de governance van het professioneel wielrennen. *M&O*, 67, 7-22.
- Buiten, M. van & Keren, G. (2009a). Speaker-listener incompatibility: joint and separate processing in risky choice framing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 106-115.
- Buiten, M. van & Keren, G. (2009b). Speakers' choice of frame in binary choice: effects of recommendation mode and option attractiveness. *Judgment and Decision Making*, 4, 51-63.
- Commissie-Elias (2014). *Eindrapport parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid, opgesteld door de Commissie Elias*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015, 33 326, nr. 5.
- Davis, M. & Bobko, P. (1986). Contextual effects on escalation processes in public sector decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 121-138.

- Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken*. Amsterdam: Business Contact.
- Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Karevold, K.I. & Teigen, K.H. (2010). Progress Framing and sunk costs: how managers' statements about project progress reveal their investment intentions. *Journal of Economic Psychology*, 31, 719-731.
- Keil, M. & Mähring, M. (2011). Van IT-project tot ... zwart gat. *Management Executive*, 2, 40-43.
- Kühberger, A. (1998). The influence of framing on risky decisions: a meta analysis. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 75, 23-55.
- Levin, I.P., Gaeth, G.J., Schreiber, J. & Lauriola, M. (2002). A new look at framing effects: distribution of effect sizes, individual differences, and independence of types of effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 88, 411-429.
- Levin, I.P., Schneider, S.L. & Gaeth, G.J. (1998). Not all frames are created equal: a typology and critical analysis of framing effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 76, 149-188.
- Mähring, M. & Keil, M. (2008). Information technology project escalation: a process model. *Decision Sciences*, 39, 239-272.
- Sabherwal, R., Sein, M.K. & Marakas, G.M. (2003). Escalating commitment to information system projects: findings from two simulated experiments. *Information and Management*, 40, 781-798.
- Shapiro, G. & Markoff, G. (1997). Methods for drawing statistical inferences from text and transcripts. In C.W. Roberts (Ed.), *Text analysis for the social sciences* (pp. 9-31). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Sher, S. & McKenzie, C.R.M. (2006). Information leakage from logically equivalent frames. *Cognition*, 101, 467-494.
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-458.
- Weber, R. (1990). *Basic content analysis* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.