



# BESLIST

MAAK BETERE KEUZES  
IN LEVEN EN WERK

Chip Heath & Dan Heath

De auteurs van *De plakfactor*

## **Over het boek**

Dit boek leert je om betere beslissingen te nemen. Psychologisch onderzoek toont aan dat onze beslissingen worden verstoord door vooringenomenheid en irrationaliteit. We zijn overmoedig, zoeken alleen naar informatie die onze beslissing ondersteunt en laten ons afleiden door emoties. Onze hersenen blijken enigszins gebrekkig als het gaat om het maken van de juiste keuzes.

In *Beslist* nemen Chip en Dan Heath je mee op een fascinerende reis door de menselijke psyche. Ze beantwoorden de vraag hoe je de spiraal van geen beslissing durven te nemen kunt doorbreken, hoe je samen tot een beslissing komt zonder destructieve politiek en hoe je voorkomt dat je waardevolle kansen links laat liggen. Daarnaast introduceren ze nieuwe strategieën en praktische tools – gebaseerd op uitgebreid wetenschappelijk onderzoek – waardoor je betere keuzes kunt maken. Want de juiste beslissing op het juiste moment kan een enorm verschil maken.

## **Over de auteurs**

Chip Heath is professor aan de Stanford Graduate School of Business. Dan Heath is verbonden aan Duke University. Ze hebben gewerkt met organisaties als Microsoft, Philips, Nike en de American Heart Association. Samen schreven ze twee internationale bestsellers: *De plakfactoren Switch*.

*Van dezelfde auteurs*  
De plakfactor  
Switch

Bezoek [www.levboeken.nl](http://www.levboeken.nl) voor informatie over al onze boeken.  
Volg @Levboeken op Twitter en bezoek onze Facebook-pagina:  
[www.facebook.com/Levboeken](http://www.facebook.com/Levboeken).

CHIP HEATH & DAN HEATH

# BESLIST

Maak betere keuzes in leven en werk



*Oorspronkelijke titel*

Decisive

© 2013 by Chip Heath en Dan Heath

*Vertaling*

Aad Markenstein

*Omslagontwerp*

Wil Immink Design

© 2013 A.W. Bruna Uitgevers B.V., Utrecht

ISBN 978 90 449 6871 2

NUR 770

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

Aan onze echtgenotes:  
de beste keuze die we ooit gemaakt hebben

# INHOUDSOPGAVE

## Inleiding

- 1 De vier grootste kwelgeesten bij besluitvorming

## **VERGROOT HET AANTAL MOGELIJKHEDEN**

- 2 Voorkom een te kleine scope
- 3 Multitracking
- 4 Vind iemand die jouw probleem al heeft opgelost

## **AANNAMES TOETSEN IN DE PRAKTIJK**

- 5 Ga uit van het tegenovergestelde
- 6 Uitzoomen, inzoomen
- 7 Ooch

## **AFSTAND HOUDEN VOOR JE BESLIST**

- 8 Het overwinnen van de eerste emotie
- 9 Zorg goed voor je topprioriteiten

## **KUN JE REKENING HOUDEN MET JE ONGELIJK?**

- 10 Het inkaderen van de toekomst
- 11 De verklikker

## 12 Vertrouw op het proces

En verder

Meer lezen?

Proef op de som

Belemmeringen wegnemen

Dankwoord

Noten



## Inleiding

Shannon, leidinggevende van een kleine adviesorganisatie, breekt zich het hoofd over de vraag of ze Clive, de IT-manager, moet ontslaan.

In het afgelopen jaar heeft Clive eigenlijk slechts aan zijn minimale vereisten voldaan. Het is niet dat hij het niet kan, hij is intelligent genoeg en weet elke keer de goedkoopste oplossing voor een technisch probleem te bedenken, maar hij neemt zelden of nooit initiatief. Zijn houding maakt het allemaal nog erger. In vergaderingen is hij af en toe erg kritisch over andermans ideeën, soms op het sarcastische af.

Het probleem is dat het lastig is om op korte termijn afscheid te nemen van Clive. Hij weet beter dan wie dan ook hoe de database met klantgegevens in elkaar zit. Wat zou je Shannon adviseren? Moet ze hem ontslaan of niet?

Als je nu even stilstaat bij je gedachten van de afgelopen twintig seconden, dan zal het je verbazen hoe snel je tot een mening bent gekomen. Nadenkend over het geval Clive hebben de meesten van ons het gevoel dat we voldoende informatie hebben om tot een advies te komen. Misschien raad je Shannon aan om Clive te ontslaan of adviseer je haar om hem nog een tweede kans te geven. Het zou ons niet verbazen als je precies weet wat je zou adviseren.

‘Een opvallend aspect van onze denkwereld is dat je vrijwel altijd een idee hebt wat je kunt doen,’ zegt Daniel Kahneman, een psycholoog die de Nobelprijs voor de Economie heeft gewonnen met een onderzoek over de manier waarop de keuzes van mensen afwijken van de strikt rationele uitgangspunten waarop economen hun theorieën baseren.<sup>1</sup>

In zijn fascinerende boek *Thinking, Fast and Slow* beschrijft hij het gemak waarmee wij conclusies trekken: ‘Je hersenen werken normaal zo dat je intuïtief een gevoel of een mening hebt over vrijwel alles wat

je pad kruist. Je vindt mensen aardig of niet, lang voordat je meer van ze afweet. Je vertrouwt vreemdelingen of niet, zonder dat je weet waarom. Je weet of iets succesvol zal zijn, zonder je er enorm in te verdiepen.’

Kahneman stelt dat we de neiging hebben snel conclusies te trekken, omdat we te veel waarde hechten aan de informatie die we hebben, en de informatie die we nog niet hebben niet meewegen.

Hij noemt dat: ‘Er is niet meer dan je ziet.’ Om Kahnemans beeldspraak door te trekken noemen wij deze neiging het ‘volgspoteffect’. (Denk aan de manier waarop een volgspot in een theater onze aandacht trekt. Wat je binnen de lichtcirkel ziet valt vele malen meer op.

Het geval Clive is een voorbeeld van het volgspoteffect. Wanneer we informatie over Clive krijgen: hij doet slechts het minimale, neemt geen initiatief, vertoont onaangenaam gedrag en zijn baas denkt erover om hem te ontslaan, dan vinden we het erg makkelijk om van deze informatie uit te gaan en vervolgens onze conclusie te trekken.

Maar een volgspot belicht slechts een deel van het toneel. Alles daarbuiten wordt aan het oog onttrokken. Dus in het geval van Clive denken we er niet over na om een aantal logische vragen te stellen. Moeten we niet, in plaats van Clive te ontslaan, bijvoorbeeld zijn functie aanpassen zodat zijn sterke punt – het op de proppen komen met goedkope oplossingen – meer tot zijn recht komt? Misschien kunnen we Clive een mentor toewijzen die hem weet te prikkelen om ambitieuzere doelen te stellen en zijn sarcastische kritiek voor zich te houden?

Stel je daarnaast voor dat we meer informatie verzamelen en zouden ontdekken dat zijn collega’s juist bijzonder gesteld zijn op zijn directe en ongepolijste manier van reageren? (Misschien is hij wel de dr. House van de IT?) Waarom gaan we er voetstoots van uit dat Shannons mening over Clive volledig op waarheid berust? Misschien is zij een vreselijk slechte manager? Als we de volgspot van links naar rechts bewegen ziet de situatie er ineens heel anders uit. We zijn gewoon niet in staat een goede beslissing over Clive te nemen zonder dat we de volgspot over het hele toneel laten schijnen. En toch, zonder de spot te bewegen, was het vormen van een mening geen enkel probleem.

Dat is in essentie het basisprobleem bij besluitvorming: wat wordt uitgelicht is zelden alles wat we nodig hebben om tot een goede beslissing te komen, maar we zullen regelmatig vergeten om onze volgspot te

bewegen. Soms vergeten we helemaal dat we naar een volgspot kijken, we draaien al zo lang mee in de aangelichte cirkel, dat we er totaal niet meer bij stilstaan dat er zich een heel toneel buiten dat licht bevindt.

Als je de beslissingen die mensen maken bestudeert, samen met hun gevolgen, dan moet je vaststellen dat de mensheid niet tot een erg indrukwekkende score komt. Carrièrebeslissingen bijvoorbeeld, worden vaak betreurd. Een onderzoek van de Amerikaanse Orde van Advocaten toont aan dat 44 procent van alle advocaten studenten niet zou aanraden een carrière in het recht na te streven. Een studie naar 20.000 managers kwam tot de conclusie dat 40 procent van de mensen in hogere managementposities 'werd ontslagen, faalde of zelf vertrok binnen achttien maanden'.<sup>2</sup> Meer dan de helft van de leraren zegt zijn baan binnen vier jaar op. Sterker nog, onderzoek op scholen in Philadelphia toont aan dat leraren een twee keer zo grote kans hebben een school voortijdig te verlaten dan scholieren.

Ook bij zakelijke beslissingen gaat veel mis. Een onderzoek naar fusies en overnames, een van de belangrijkste beslissingen die managers nemen, toont aan dat in 83 procent van de gevallen geen meerwaarde voor de aandeelhouders werd gecreëerd. Een ander onderzoeksteam vroeg aan 2207 managers hoe ze aankeken tegen de beslissingen in hun organisatie en 60 procent van hen was van mening dat foute beslissingen even vaak voorkwamen als goede.<sup>3</sup>

Op privégebied doen we het niet veel beter. Mensen sparen niet genoeg voor hun pensioen, en als ze al sparen dan weten ze voortdurend hun aandelenportefeuille in waarde te doen verminderen door duur te kopen en goedkoop te verkopen. Jongeren beginnen relaties met mensen die niet goed voor ze zijn. Op middelbare leeftijd laten mensen hun privéleven te veel door hun werk beïnvloeden. En senioren vragen zich af waarom ze in hun jeugd niet meer de tijd hebben genomen om te leven.<sup>4</sup>

Waarom is het zo moeilijk om een goede beslissing te nemen? In de afgelopen jaren zijn hierover veel fascinerende boeken en artikelen op de markt verschenen. De vooringenomenheid. De irrationaliteit. Het is duidelijk dat als we het hebben over het nemen van een beslissing, onze hersenen ons vaak in de steek laten. Maar aan een andere, erg interes-

sante vraag is minder aandacht besteed: hoewel we geprogrammeerd zijn om af en toe merkwaardige dingen te doen, hoe kan het beter?\*

We krijgen soms het advies om bij belangrijke beslissingen op ons gevoel af te gaan. Jammer genoeg is ons gevoel niet altijd even verstandig. Neem nu de Ultimate Red Velvet Cheesecake van de Cheesecake Factory, een werkelijk goddelijk toetje, maar wel een toetje dat 1540 calorieën bevat, het equivalent van drie dubbele cheeseburgers van McDonald's, met daarbij nog een zakje Skittles. En dat dus in iets waarvan het de bedoeling is dat je het na je echte maaltijd tot je neemt.

De Ultimate Red Velvet Cheesecake is nou precies iets waar je gevoel razend enthousiast over is. Toch zal niemand dat gevoel met wijsheid verwarren. Er zal niemand zijn die zorgvuldig een maaltijd heeft samengesteld en dan tot de conclusie komt: 'Ik moet nog een extra portie cheesecake toevoegen.' Ook bij belangrijke besluiten laat ons gevoel ons vaak in de steek. Op 10 oktober 1975 traden Liz Taylor en Richard Burton in het huwelijk. Taylor trouwde voor de zesde keer en voor Burton was het zijn derde huwelijk. Samuel Johnson omschreef een tweede huwelijk eens als volgt: 'Waar hoop het wint van ervaring.' Maar gezien de geschiedenis van Taylor en Burton ging het hier over iets nog veel groters: 'Waar hoop het won van een berg empirische bewijzen.' Het huwelijk hield tien maanden stand.<sup>5</sup>

Soms heeft ons gevoel totaal geen enkel idee. In 2009 werden in de Verenigde Staten in totaal 61.535 tatoeages verwijderd. Een Brits onderzoek onder meer dan 3000 mensen toonde aan dat in 88 procent van de gevallen de goede voornemens voor het nieuwe jaar niet werden nagekomen en in 68 procent van die gevallen ging het om 'meer van het leven genieten'.<sup>6</sup> Quarterback Brett Favre nam afscheid van de sport, kwam toch weer terug en nam opnieuw afscheid. Op het moment dat

---

\* Zie pagina 256 voor een uitgebreid overzicht van boeken over het nemen van een beslissing, maar om de problemen te begrijpen waar we tegenaan lopen bij het nemen van een beslissing is het belangrijkste boek het eerder genoemde *Thinking, Fast and Slow* van Daniel Kahneman en *Predictable Irrational* van Dan Ariely. Een ander goed boek over hoe je tot betere beslissingen komt is *Nudge* door Richard Thaler en Cass Sunstein, speciaal geschreven voor 'keuzearchitecten' in het zakenleven en bij de overheid, mensen die beslismodellen ontwikkelen voor onderwerpen als pensioenplannen. Ze worden gebruikt om het beleid van overheden in de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en in andere landen te verbeteren.

dit manuscript naar de drukker gaat speelt hij weer/is hij weer gestopt.

Als we ook al niet meer op ons gevoel kunnen vertrouwen, waarop dan nog wel? Veel zakenlui vertrouwen op uitgebreid onderzoek. Om dit vertrouwen te toetsen hebben twee onderzoekers, Dan Lovallo, een hoogleraar aan de universiteit van Sidney, en Olivier Sibony, directeur bij McKinsey & Company, 1048 zakelijke beslissingen uit een periode van vijf jaar onderzocht, waarbij ze zowel de manier waarop de beslissing tot stand was gekomen en het resultaat, in termen van omzet, winst en marktaandeel, bekeken.<sup>7</sup>

Het waren belangrijke besluiten, het ging bijvoorbeeld over de vraag of men wel of niet een nieuw product of dienst in de markt ging zetten, over het aanpassen van de structuur van de onderneming, het betreden van een nieuwe markt in een ander land of het overnemen van een andere organisatie.

De onderzoekers vonden dat bij het overgrote deel van de beslissingen het team uitgebreid onderzoek had gedaan. Men had financiële modellen geraadpleegd en zich afgevraagd hoe de investeerders op hun plannen zouden reageren.

Nog afgezien van de financiële analyse vroegen Lovallo en Sibony ook naar het besluitvormingsproces, de zachtere, minder analytische kant van een besluit. Had het team lang genoeg stilgestaan bij de onzekerheden die met de beslissing gemoeid waren? Waren er ook invalshoeken naar voren gekomen die ingingen tegen de mening van de hoogste verantwoordelijke? Hadden ze de mening gevraagd van een aantal mensen dat duidelijk een andere mening was toegegaan?

Toen de onderzoekers na afloop vergeleken of het proces of de analyse belangrijker was voor de resultaten van de beslissing, in termen van groei van de omzet, de winst of het marktaandeel, vonden ze dat het proces belangrijker was en wel met een factor zes. Een goed besluitvormingsproces leidde tot een betere analyse, waardoor men bijvoorbeeld foute logica op het spoor komt.

Het tegenovergestelde was echter niet waar: 'Een geweldige analyse is zinloos, behalve als een goed besluitvormingsproces er voldoende aandacht aan besteedt.' Om de zwakheid van een besluitvormingsproces in de meeste organisaties te illustreren trok Sibony een vergelijking met het juridische systeem:

Stel je voor dat je een rechtszaal inloopt, waar een proces bezig is en de openbare aanklager geeft een powerpointpresentatie. In twintig erg overtuigende slides geeft hij aan waarom de verdachte in zijn ogen schuldig is. De rechter stelt een aantal kritische vragen over de feiten, maar de officier heeft op alle bezwaren een goed weerwoord. De rechter komt dus tot een beslissing en veroordeelt de verdachte. Dat zou toch geen goed proces zijn? Als zo'n besluitvorming in een rechtszaal je tegen de borst stuit, waarom zou je dan wel op zo'n manier een investeringsbeslissing nemen?

Nu is dit natuurlijk een grove simplificatie, maar het is wel de manier waarop de meeste bedrijven tot hun beslissingen komen. Er is een team medewerkers dat slechts één kant van de zaak belicht. Het team heeft de keuze welke zaken onder de aandacht te brengen en op welke manier. En de persoon die de uiteindelijke beslissing neemt, de rechter, is hier zowel degene die de vragen stelt als het oordeel moet vellen. Het ontwikkelen van een goed besluitvormingsproces moet er dus voor zorgen dat dit soort zaken niet kunnen voorkomen.

Dan Lovallo geeft aan dat als hij met topmanagers praat over het proces, hij aan alle kanten scepsis ontmoet. 'Zij hebben de neiging om niet te geloven dat de zachte kant veel belangrijker is dan de harde. Ze besteden er weinig tijd en aandacht aan.'

Zij die dat wel doen, plukken daar de vruchten van: een beter besluitvormingsproces verbetert de resultaten van een beslissing aanzienlijk, net als de daaruit voortvloeiende financiële consequenties.

De discipline die goede beslissers tentoonspreiden, het op zoek gaan naar alternatieve gezichtspunten, het vinden van argumenten die juist ergens tegenin gaan, kunnen ook in ons privéleven van pas komen. Een goed besluitvormingsproces is niet alleen goed op kantoor, het is ook goed voor onszelf.

Waarom een proces? Omdat alleen inzien dat we niet volmaakt zijn het probleem niet oplost. Ga je er beter van zien als je weet dat je bijziend bent? Word je er vrolijker van als je weet dat je een slecht humeur hebt? Het is dus, hoewel we weten dat we ze hebben, erg lastig om een vooroordeel te negeren.

De meesten van ons gebruiken zelden ‘een proces’ om belangrijke beslissingen te nemen, of het nu gaat om de vraag of Clive moet worden ontslagen, we moeten verhuizen voor een nieuwe baan, of hoe we met onze oude, breekbare ouders moeten omgaan. Het voordeel van een proces is dat het bewust verloopt. In plaats van plotseling een beslissing te nemen over Clive, gaan we op zoek naar voor-argumenten en tegenargumenten, laten we de volgsport het hele podium beschijnen, net zolang tot we het gevoel hebben dat we een goede beslissing nemen.

Wat je misschien niet weet, is dat een lijst met argumenten voor en tegen een belangrijke voorouder heeft. In 1772 werd Benjamin Franklin door een collega, die een zeer bijzondere baan aangeboden had gekregen, om advies gevraagd. Franklin schreef hem terug dat hij, omdat hij geen verstand van zaken had, geen advies kon geven of hij de baan moest aannemen of niet. Maar hij raadde zijn collega een proces aan waarbij die collega zelf tot een eindoordeel kon komen. Franklin schreef dat hij in zo’n geval een stuk papier nam en dat hij dat ‘door middel van een verticale lijn in twee kolommen verdeelde, waarbij hij aan de ene kant argumenten voor en aan de andere kant argumenten tegen opschreef’.

Hij vervolgde met:

‘Als ik dan alle argumenten in een oogopslag kan overzien begin ik ze een relatieve waarde te geven. Als ik er aan de ene kant een zie staan die opweegt tegen een argument aan de andere kant, dan streep ik ze tegen elkaar weg. Als ik aan de ene kant een argument pro zie staan dat even groot is als twee tegen, dan streep ik ze alle drie door. Twee argumenten voor die opwegen tegen drie argumenten tegen, ik streep ze alle vijf weg. Op deze manier kom ik er op den duur achter hoe de verhoudingen liggen en als na een dag of twee van nadenken er geen argumenten voor de andere kant meer zijn te bedenken, dan kom ik tot mijn conclusie.’ (De tekst is wat aangepast naar de moderne tijd.)

Franklin noemde deze techniek ‘morele algebra’.<sup>8</sup> Nu, 200 jaar nadat hij deze brief schreef, is deze techniek over het algemeen nog steeds de manier waarop mensen tot een beslissing komen, tenminste als ze niet alleen afgaan op hun onderbuikgevoel. Misschien dat we Franklins advies over het wegstrepen van argumenten voor en tegen, die evenveel gewicht

in de schaal leggen, niet precies volgen, maar we handelen wel naar de geest van het proces. Als we een keuze voorgelegd krijgen, wegen we de voor- en nadelen tegen elkaar af en laten dan de keuze vallen op de oplossing die ons het best voorkomt. Het afwegen van de voor- en nadelen is bekend. Het is gebruikmaken van je gezonde verstand. Maar het wordt ook vaak verkeerd toegepast. Psychologisch onderzoek in de afgelopen veertig jaar heeft een aantal fouten in ons denkproces blootgelegd die het model van het afwegen van de voor- en nadelen behoorlijk ondermijnen. Als we tot betere beslissingen willen komen, dan moeten we deze fouten onderkennen en weten hoe we ze kunnen voorkomen (met iets beters dan een lijst met voor- en nadelen).

Ontmoet de vier grootste kwelgeesten om tot een goede beslissing te komen, naast het proces dat we kunnen gebruiken om hun invloed te reduceren.



# 1

## De vier grootste kwelgeesten bij besluitvorming

### 1.

Steve Cole, de vicepresident van de afdeling Research and Development bij HopeLab, een non-profitorganisatie opgericht om met behulp van technologie de gezondheid van kinderen te vergroten, zegt: ‘Als je op enig moment voor de keuze komt te staan of je dit óf dat moet doen, vraag je dan af of er geen mogelijkheid bestaat om dit én dat te doen.’<sup>1</sup> De mogelijkheid om allebei te doen is vaak groter dan je denkt.

Voor een groot project zochten Cole en zijn medewerkers een ontwerppartner, een bedrijf dat hen kon helpen een draagbaar apparaat te ontwikkelen dat de hoeveelheid beweging die kinderen krijgen kon meten.

Er waren op zijn minst zes of zeven potentiële kandidaten in de Bay Area om zoiets te maken. In een normale selectieprocedure had HopeLab van elke onderneming een voorstel willen hebben en de winnaar de opdracht gegeven.

Maar in plaats van een keuze te maken, maakte Cole er een wedstrijd van. Hij verkleinde de omvang van de aanbesteding, zodat het alleen nog maar de eerste stap van het project betrof en gaf vijf bedrijven, onafhankelijk van elkaar, de opdracht om dit deelproject uit te werken. (Even voor de duidelijkheid, hij vervienvoudigde zijn budget niet, want als een non-profitorganisatie zijn de middelen van HopeLab beperkt. Cole wist dat wat hij uit dit eerste deelproject zou leren hem later in het proces veel geld zou besparen.)

Met behulp van deze wedstrijd wist Cole dat hij meerdere ontwerpopties voor het apparaat in handen zou krijgen. Hij kon zowel het in zijn ogen beste ontwerp kiezen, als de beste onderdelen van een aantal alternatieven samenvoegen. In de tweede ronde kon hij van een aantal deelnemers die niet op voldoende niveau hadden gepresteerd afscheid nemen.

Cole is in gevecht met de eerste kwelgeest van besluitvorming, ‘het beperken van de scope’. We hebben de neiging om onze mogelijkheden te klein te definiëren, om ze in termen van zwart of wit te zien. We vragen: moet ik het wel of niet uitmaken met mijn partner, in plaats van ons af te vragen hoe we de relatie kunnen verbeteren. We denken na over: moet ik wel of geen nieuwe auto kopen, in plaats van de vraag te stellen hoe ik mijn geld kan uitgeven op zo’n manier dat het hele gezin ervan profiteert.

In de inleiding, waar we ons de vraag stelden of wij Clive wel of niet zouden ontslaan, zaten we ook gevangen in die te kleine scope. We zoomden in op één alternatief, ten koste van alle andere.

Cole ontsnapt door het opzetten van een wedstrijd uit die val. Dat was geen logische stap, ook intern had hij moeite om het erdoorheen te krijgen. ‘Eerst dachten mijn collega’s dat ik gek was geworden. Het kost je in het begin wat tijd en geld. Maar tegenwoordig doet iedereen het. Je komt in contact met veel mensen. Je leert heel veel over de bedrijfstak. Over sommige elementen is men het allemaal eens, dus dan weet je dat je daar goed zit en je leert waarin de bedrijven van elkaar verschillen en wat ze speciaal maakt. Dat krijg je allemaal niet voor elkaar als je maar met een persoon praat. En als alle vijf de bedrijven weten dat we ook met vier andere in gesprek zijn, dan zullen ze waarschijnlijk nog harder lopen.’

Let op het verschil met de voor-en-tegenaanpak. Cole zou alle voor- en nadelen van werken met de verschillende partijen in beeld hebben kunnen brengen en dan door middel van een analyse tot een beslissing kunnen komen. Maar dan was er sprake geweest van een beperkte scope. Hij was er dan impliciet van uitgegaan dat er slechts een aanbieder was die met de perfecte oplossing op de proppen kon komen en dat hij die aanbieder op het spoor kwam op basis van een offerte.<sup>2</sup>

## 2.

Er speelt ook nog een iets subtielere factor een rol. Cole zou, in een vergadering met de verschillende aanbieders, onvermijdelijk een favoriet hebben gekregen, een bedrijf waarmee het klikte. Hoewel hij zich verstandelijk waarschijnlijk best realiseert dat de personen die hij aardig vindt natuurlijk niet per definitie de beste oplossing hebben, zou hij

toch de neiging hebben de pro's en contra's in hun voordeel uit te leggen. Misschien zou Cole helemaal niet beseffen dat hij dat deed, maar omdat de positieve en negatieve argumenten in ons brein ontstaan, is het heel erg makkelijk onszelf te misleiden. We denken dat we een zuivere vergelijking maken, maar in werkelijkheid volgen onze hersenen de opdrachten van onze onderbuik.

Onze normale manier van doen is om snel een gevoel over een situatie te ontwikkelen en om er daarna de informatie bij te zoeken die dat gevoel ondersteunt. Dat foute gedrag, wat we de 'neiging om bevestigd te worden' zullen noemen, is de tweede valkuil bij het nemen van beslissingen.

Hier volgt het typische resultaat van een van de vele onderzoeken die over dit onderwerp zijn gehouden: rokers in de jaren zestig. In de tijd dat het medische onderzoek naar de gevolgen van roken nog geen duidelijke resultaten opleverde, waren we eerder geneigd om een artikel met de naam 'Roken veroorzaakt geen longkanker' te lezen dan 'Van roken krijg je longkanker'. (Als je wilt weten hoe dit tot foute beslissingen leidt, stel je je alleen maar je baas voor die twee rapporten voor zich heeft liggen: 'Gegevens die ondersteunen wat u denkt' en 'Gegevens die tegengesteld zijn aan wat u denkt'. Welke denk je dat in de vergadering ter sprake wordt gebracht?)

Onderzoekers worden voortdurend met dit soort uitslagen geconfronteerd. Als mensen in staat zijn om overal informatie te verzamelen, dan hebben ze eerder de neiging om data te zoeken die hun al gevormde houding, gedrag of mening ondersteunt. Politieke dissidenten zoeken naar media die hun opinie ondersteunen en die niet ter discussie stellen door tegenstanders aan het woord te laten. Consumenten die smachten naar een nieuwe auto of computer zijn op zoek naar argumenten om hun aankoop te rechtvaardigen, maar zijn niet zo geïnteresseerd in het vinden van argumenten om de aankoop uit te stellen.

Het lastige aan de neiging om bevestigd te worden is dat het er erg wetenschappelijk uitziet. We verzamelen tenslotte gegevens. Dan Lollo, de hoogleraar en onderzoeker van besluitvormingsprocessen die we in de inleiding citeerden, zegt: 'De neiging om jezelf te bevestigen is waarschijnlijk het grootste probleem in het bedrijfsleven, omdat ook de meest intelligente mensen deze fout maken. Mensen gaan op zoek naar informatie, maar hebben niet door dat ze de boel belazeren.'<sup>3</sup>

Zakelijk en privé wekken we vaak de indruk dat we de waarheid willen weten, terwijl we alleen willen worden bevestigd in onze mening: ‘Zie ik er in deze spijkerbroek dik uit?’ ‘Wat vind je van mijn gedicht?’ Dit zijn niet bepaald vragen waarbij je op een eerlijk antwoord zit te wachten.

Net als die arme deelnemers aan talentenjachten op televisie die een liedje staan te zingen, maar absoluut niet in staat zijn om toon te houden. Als ze dan forse kritiek van de juryleden krijgen, stort hun hele wereld in. Verpletterd zijn ze, ontroostbaar. Je realiseert je opeens: dit is de eerste keer in hun leven dat ze eerlijke feedback hebben ontvangen. Op zoek naar bevestiging hebben ze hun volgspot ingesteld op de schouderklopjes die ze krijgen van vrienden en familie. En met al die bevestiging is het niet raar dat ze denken dat ze de volgende *The Voice* kunnen worden. Het was geen onlogische conclusie die werd getrokken uit een opeenstapeling van vervormde gegevens.

Wat de neiging om bevestigd te worden enigszins beangstigend maakt, is dat als we iets als de waarheid willen zien, we de volgspot richten op de ondersteunende data en op basis van deze oplichtende gegevens onze conclusie trekken en onszelf vervolgens ook nog feliciteren met het maken van een rationele beslissing. Dat is dus niet echt goed.

### 3.

Andy Grove beschrijft in zijn memoires *Only the Paranoid Survive* een dilemma waar hij in 1985, als president van Intel, mee werd geconfronteerd. Hij moest de productgroep ‘geheugen’ van de organisatie opheffen. Het hele bestaansrecht van Intel was gebaseerd op de verkoop van geheugen. De organisatie was zelfs enige tijd ’s werelds enige bron van geheugen, maar tegen het einde van de jaren zeventig was er een tiental concurrenten bijgekomen. Ondertussen had een kleine groep bij Intel een nieuw product ontwikkeld, de microprocessor (of chip) en in 1981 deed zich een enorme kans voor toen IBM de Intel-microprocessor uitkoos als brein voor hun nieuwe pc. Intel moest alle zeilen bijzetten om de productiecapaciteit voor al die chips op te bouwen.

Vanaf dat moment werd Intel een bedrijf met twee productlijnen: geheugen en chips. Geheugen was nog steeds het dominante product voor de omzet van de onderneming, maar in het begin van de jaren

tachtig kwam de concurrentiepositie van de onderneming in de geheugenmarkt onder druk te staan van concurrentie uit Japan. ‘Mensen die terugkwamen van een bezoek aan Japan begonnen beangstigende verhalen te vertellen,’ schrijft Grove. Er was een verhaal dat een Japanse onderneming verschillende generaties geheugen in een keer ontwikkelde, de afdeling 16K werkte op de ene verdieping, de 64K mensen daar een verdieping boven en daarboven zat weer het team dat met de 264K bezig was.

De klanten van Intel waren razend enthousiast over de kwaliteit van de Japanse geheugens. ‘Eigenlijk lag de kwaliteit van de Japanse producten ver boven het niveau van wat wij voor mogelijk hielden,’ vertelt Grove. ‘Onze eerste reactie was ontkenning. Het kon gewoon niet kloppen. En zoals mensen vaak in dit soort situaties doen, probeerden we de gegevens uit alle macht te ontkennen. Pas toen we er zelf achter kwamen dat de gegevens redelijk klopten, begonnen we aan de kwaliteit van onze eigen producten te werken. Men had ons duidelijk ingehaald.’

Tussen 1978 en 1988 verdubbelde het marktaandeel van de Japanners van 30 naar 60 procent. Er kwam een discussie binnen Intel op gang hoe er moest worden omgegaan met de Japanse concurrentie. Een groep managers wilde de Japanners met een grote sprong in productiecapaciteit inhalen. Ze wilden een enorm grote fabriek voor geheugens bouwen. Een ander kamp wilde inzetten op de nieuwste technologie, waarvan men dacht dat de Japanners daar niet aan konden tippen. Een derde groep wilde afscheid nemen van de strategie om producten te maken voor speciale markten.

Terwijl de debatten voortduurden en er geen conclusie werd getrokken, begon het bedrijf steeds meer geld te verliezen. De omzet in chips groeide snel, maar de problemen in de geheugendivisie begonnen hun effect op de winst te hebben. Grove vatte het jaar 1984 samen met: ‘Het was een uiterst moeilijk en frustrerend jaar. We werkten keihard, maar hadden geen idee of onze inspanningen het gewenste resultaat zouden hebben. We wisten niet meer wat we moesten doen.’

Halverwege 1985, na maanden van vruchteloze discussies, besprak Grove het dilemma in zijn kantoor met de ceo en voorzitter van de raad van bestuur Gordon Moore. Ze hadden het beiden helemaal gehad met de voortdurende interne discussies. Toen kreeg Grove een idee:

‘Ik keek uit het raam en zag het reuzenrad van het Great America pretpark in de verte draaien, ik draaide me om naar Gordon en vroeg: “Als wij worden ontslagen en het bestuur zou een nieuwe ceo aanstellen, wat zou hij, denk je, doen?” Gordon aarzelde geen moment en zei: “Hij zou afscheid nemen van geheugen.”

Ik staaarde hem verbijsterd aan en zei tegen hem: “Waarom zouden jij en ik dan niet deze deur uitlopen, opnieuw binnenkomen en precies dat doen?”

Het was een eurekamoment. Vanuit de invalshoek van de buitenstaander, iemand die niet besmet is door historische gegevens en politieke intriges, was het opheffen van de geheugendivisie de meest logische keuze. De verandering van invalshoek: ‘Wat zouden onze opvolgers doen?’ hielp Grove en Gordon om het hele toneel duidelijker te overzien.

Natuurlijk was het afscheid nemen van de geheugendivisie niet makkelijk. Veel van Groves collega’s waren er faliekant tegen. Sommigen stelden dat geheugen de voedingsbron van Intels technologie was en als daar afscheid van zou worden genomen, alle andere onderzoeksterreinen daaronder zouden lijden. Weer anderen beweerden dat het verkoopapparaat niet meer de aandacht van de klanten kreeg als er geen volledig assortiment werd aangeboden, zowel geheugen als chips.

Na veel getandenknars bleef Grove bij zijn besluit dat Sales de klanten moest vertellen dat Intel voortaan geen geheugenproducten meer zou produceren. De reactie van de klant was eigenlijk niet meer dan een licht schouderophalen. Een klant stelde: ‘Daar hebben jullie wel erg lang over gedaan.’

Sinds die beslissing in 1985 heeft Intel de chipmarkt gedomineerd. Als je op de dag dat Grove tot zijn inzicht was gekomen \$ 1.000 in Intel had geïnvesteerd, zou die investering in 2012 \$ 47.000 waard zijn geweest (in tegenstelling tot \$ 7.000 in de S&P 500, een mix van allerlei grote bedrijven). Ik denk dat we mogen concluderen dat hij de juiste beslissing heeft genomen.<sup>4</sup>

Het verhaal van Grove toont een gebrek aan in de manier waarop veel specialisten een beslissing nemen. Als je de literatuur over het onder-

werp leest, kom je erachter dat de meeste beslismodellen niets meer of minder dan prachtige spreadsheets zijn. Als je bijvoorbeeld op zoek bent naar een appartement, dan kan je gevraagd worden de acht appartementen die je op het oog hebt onder elkaar te zetten, ze op volgorde te zetten aan de hand van een aantal kernelementen (kosten, locatie, grootte, etc.), daar een wegingsfactor aan te hangen (dat bijvoorbeeld de kosten twee keer zo belangrijk zijn als de grootte) en dan uit te rekenen welke keuze je zou moeten maken (juist: weer bij je ouders gaan inwonen).

Wat dit soort analyses mist is een erg belangrijk ingrediënt: emotie. De beslissing die Grove nam was niet moeilijk omdat hij een tekort aan gegevens of keuzemogelijkheden had, hij was moeilijk omdat hij in verwarring gebracht was. De druk die er op hem werd uitgeoefend en de politieke bekvechterij waar hij mee te maken had, en het feit dat er snel wat moest gebeuren, stonden hem in de weg bij het besef dat het op langere termijn beter was om afscheid te nemen van de geheugendivisie.

Dit brengt ons op de derde kwelgeest bij besluitvorming: de kortetermijnemotie. Als we een belangrijke keuze moeten maken schiet ons gevoel alle kanten op. We herkauwen dezelfde argumenten keer op keer. We maken ons geweldig druk over ons probleem. We veranderen dagelijks van mening. Als de keuze in een spreadsheet kon worden gestopt, dan zouden de getallen nooit meer veranderen, er werden geen nieuwe gegevens meer toegevoegd.<sup>5</sup> Maar in ons hoofd werkt het anders. We hebben zoveel rookgordijnen opgetrokken dat we de weg voorwaarts niet meer zien. Wat we op zo'n moment nodig hebben is overzicht.

Benjamin Franklin begreep de invloed van de kortetermijnemotie. Zijn morele algebra is verstandig omdat die mensen de gelegenheid geeft, op het moment dat ze meer of minder enthousiast raken over een bepaald idee, om in de loop der dagen argumenten voor en tegen aan de lijst toe te voegen. Maar het vergaand vergelijken van opties is nog steeds niet hetzelfde als het in beeld krijgen van het grote geheel. Zonder enige twijfel had Andy Grove al jaren een lijst met argumenten voor en tegen de geheugendivisie. Maar de analyse verlamde hem en hij moest een behoorlijk grote stap zetten, het door de ogen kijken van zijn opvolger, om die patstelling te doorbreken.

# NOTEN

## Inleiding

- 1 **Daniel Kahneman.** De quotes komen uit Daniel Kahneman (2011), *Thinking, Fast and Slow* (New York: Farrar, Straus & Giroux). In zijn boek weet Kahneman op briljante wijze het scala aan aannames en fouten in de literatuur over besluitvorming aan te geven en hij laat zien hoe ze voortdurend ontstaan door 'wat je ziet is wat je krijgt'.
- 2 **Carrièrebeslissingen.** De 40 procent faalscore komt uit Brooke Masters, 'Rise of a Headhunter', *Financial Times*, 30 maart 2009, <http://www.ft.com/cms/s/0/19975256-1af2-11de-8aa3-0000779fd2ac.html#axzz2401DwtbW>. Bij het beschrijven van de kosten van de besluitvorming zegt Kevin Kelly, de ceo van de vooraanstaande headhunter Heidrick & Struggles: 'Het is kostbaar in termen van gemiste omzet. Het is kostbaar in termen van de persoon en het is slecht voor de moraal.' Het onderwijsonderzoek is van de National Commission on Teaching and America's Future: 'Policy Brief: The High Cost of Teacher Turnover,' <http://nctaf.org/wp-content/uploads/NCTAFCostofTeacherTurnoverpolicybrief.pdf>. De gegevens over de advocatuur komen van Alex Williams, 'The Falling-Down Professions', *New York Times*, 6 januari 2008, <http://www.nytimes.com/2008/01/06/fashion/06professions.html>. (Interessant om te weten is dat 60 procent van de artsen erover heeft nagedacht om het vak te verlaten omdat ze niet meer gemotiveerd zijn.)
- 3 **Zakelijke beslissingen.** Het onderzoek naar 2.207 zakelijke beslissingen wordt aangehaald in Dan Lovallo en Olivier Sibony (2010), 'The Case for Behavioral Strategy', *McKinsey Quarterly* 2, p. 30-45. Een onderzoek door KPMG International uit 1999 keek naar het aandeelhoudersrendement met betrekking tot fusies en overnames, in verhouding tot de prestaties van vergelijkbare ondernemingen in dezelfde bedrijfstak een jaar na de aankondiging van de fusie. Door van deze vaak toegepaste invalshoek gebruik te maken bleek dat in 83 procent van de gevallen fusies niet bijdroegen aan het rendement van de aandeelhouder. David Harding en Sam Rovit (2004), *Mastering the Merger* (Boston: Harvard Business School Press). Fusies droegen in 83 procent van de gevallen niet bij aan een toename van de waarde voor de aandeelhouder en in de helft van de gevallen nam de waarde zelfs sterk af.
- 4 **Op persoonlijk gebied.** Spijtgevoelens van ouderen worden besproken in Thomas Gilovich en Victoria Husted Medvec (1995), 'The Experience of Regret: What, When, and Why', *Psychological Review* 102, p. 379-95.
- 5 **Een scala aan aanvechtbare adviezen.** The Ultimate Red Velvet Cheesecake komt uit: <http://abcnews.go.com/Business/diet-disasters-top-calorie-heavy-menu-items/story?id=14114606#>. De cheeseburgers van McDonald's: <http://nutrition.mcdonalds.com/getnutrition/nutritionfacts.pdf>; Skittles, <http://www.wrigley.com/global/brands/skittles.aspx#panel-3>. De huwelijken van Liz Taylor kunnen worden gevonden bij haar lemma in wikipedia.
- 6 **Weten wat je bestist,** het ongedaan maken van tatoeages: <http://www.boston.com/>



lifestyle/fashion/articles/2011/09/02//tattoo\_remorse\_fuels\_reverse\_trend\_tattoo\_removal/.

Het onderzoek naar de goede voornemens bij het begin van het nieuwe jaar komt van Richard Wiseman van de University of Hertfordshire en wordt besproken in Alok Jha, 'New Year Resolution? Don't Wait Until New Year's Eve', *The Guardian*, 27 december 2007, <http://www.guardian.co.uk/science/2007/dec/28/sciencenews.research>.

- 7 **Het onderzoek van Lovallo en Sibony.** Dit indrukwekkende onderzoek wordt beschreven in Dan Lovallo en Olivier Sibony (2010), 'The Case for Behavioral Strategy', *McKinsey Quarterly* 2: 30-45. De genoemde analogie met een rechtszaal komt uit Bill Huyett en Tim Keller (2011), 'How CFOs Can Keep Strategic Decisions on Track', *McKinsey on Finance* 38, p. 10-15. De uitspraak van Lovallo komt uit een interview met Dan Lovallo door Chip Heath in april 2012.
- 8 **Franklins morele algebra.** De volledige tekst van de brief kan overal op internet worden gevonden of in John Towill Rutt (1831), *Life and Correspondence of Joseph Priestley in Two Volumes*, vol. 1 (London: R Hunter). Kijk naar 10 september 1772, op pagina 182.

## Hoofdstuk 1. De vier grootste kwelgeesten bij besluitvorming.

- 1 **Steve Cole, EN in plaats van OF.** De uitspraken van Cole stammen uit interviews met Chip Heath in mei 2011 en juni 2012.
- 2 **Er was maar een aanbieder in staat om met de perfecte oplossing op de proppen te komen.** Paul Nutt, die we verder in hoofdstuk 2 introduceren, ontdekte in een groot onderzoek dat als organisaties potentiële leveranciers verzochten een offerte in te dienen en daaruit de beste werd gekozen, het bleek dat ze een oplossing kozen die in 51 procent van de gevallen een succes op langere termijn was (zie tabel 4, pagina 83). Als men de input van de eerste ronde gebruikte om het terrein te verkennen en men daarna een tweede ronde uitschreef, sprong het succespercentage naar 100 procent. Paul C. Nutt (1999), 'Surprising but True: Half the Decisions in Organizations Fail', *Academy of Management Executive* 13, p. 75-90.
- 3 **Neiging tot bevestiging.** Het onderzoek over rokers is van Timothy C. Brock (1965), 'Commitment to Exposure as a Determinant of Information Receptivity', *Journal of Personality and Social Psychology* 2, p. 10-19. De uitspraak van Lovallo komt uit een interview met Chip Heath in april 2012.
- 4 **Geheugenchips van Intel.** Dit verhaal staat op de pagina's 81-93 van Andy Groves memoires. Andrew S. Grove (1996), *Only the Paranoid Survive* (New York: Currency Doubleday). De uitspraken van Grove waarin hij 1984 samenvat en over de nieuwe ceo staan op pagina 89. Barry M. Staw, die meer heeft gedaan dan wie dan ook op het terrein van organisatorische besluitvorming en waarom mensen op irrationele wijze besluiten om aan een verloren zaak vast te blijven houden, voorspelde dat de techniek die door Grove werd gebruikt effectief zou zijn. Hij stelt dat een manier om een redelijke inspanning te onderscheiden van overmoed is om bij te houden hoe vaak iemand even afstand neemt om door de ogen van een ander naar een project te kijken. Een goede vraag die je je daarbij kunt stellen is: 'Als ik deze baan vandaag voor het eerst zou doen en zag dat dit project loopt, zou ik er dan een eind aan maken?' Zie pagina 5 van Barry M. Staw & Jerry Ross (1987), 'Knowing When to Pull the Plug', *Harvard Business Review*, maart-april

1987, p. 1-7.

- 5 **Spreadsheetbesluitvorming.** Het terrein van de besluitvormingsanalyse is hier vaak op gebaseerd. Voor een interessant en toegankelijk overzicht hiervan: John S. Hammond, Ralph L. Keeney en Howard Raiffa (1999), *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Life Decisions* (Boston: Harvard Business School Press).