

Inhoud

Deze beslissing verandert je leven 9

Stap 1: Omgaan met de turbowereld 11

Jezelf slimmer denken 12 • Verdrinken in de stortvloed 13 • Drup, drup, drup, ping, ding, ring 14 • Het tijdperk van wanorde 17
• Word wakker – hoe je mondiger beslissingen neemt 19 • Snelle tips om greep te krijgen op de turbowereld 23

Je ogen wijd open houden 25

Stap 2: Zorgen dat je de tijger en de slang ziet 27

De tijger en de slang 27 • Het is niet al goud... 28 • Clown op een eenwieler 30 • Van PowerPoint tot gehyptotiseerde kippen 32
• De meetbaarheidscultus 35 • Alles wat telt 37 • Halfvol of halfleeg? 38 • Hoe je aspirinevergiftiging niet ontdekt 40 • Maak je los van het verleden – lessen uit Hollywood en Helsinki 44 • De waarheid over Harry 48 • Kijken met open ogen 50 • Om te onthouden 52
• Snelle tips om de tijger en de slang te zien 53

Stap 3: Niet bang zijn voor de Nacirema 56

Lichaamsrituelen en toverij 56 • Jeugd als leugen op de cosmetica-afdeling 59 • Woordenlawine... 60 • ... en sneeuwballen 61 • Het probleem met Wayne 63 • Pas op voor ankers als je een huis koopt 65 • Het merkwaardige geval van Mr. Jones. 67 • Zien, horen, aanraken, ruiken: waarom een serveerster die rood draagt meer fooi krijgt 68 • De waarheid terugveroveren 71 • Om te

onthouden 74 • Snelle tips om te voorkomen dat je bang bent voor de Nacirema 75

Je waarheid zelf beheren 77

Stap 4: Niemand op zijn woord geloven 79

Van de ene dokter naar de andere 79 • Mannen in witte jassen 80
• De wolf in expertskleren 81 • Van apen tot vuilnismannen 82
• Van Alan Greenspan tot Bernie Madoff 85 • Nagaan waar het geld vandaan komt 87 • Nagaan waar de feiten vandaan komen 91 • Als de feiten veranderen 92 • Experts zijn het niet eens – waarom je meer nodig hebt, niet minder 95 • Hoe je de juiste expert kiest 96
• Om te onthouden 101 • Snelle tips om niemand op zijn woord te geloven 101

Stap 5: Leren van herders en winkelpersoneel 104

Radioactief braadstuk 104 • Migrainepatiënten en schooljongens – niet alle experts zijn hoogopgeleid 105 • Je netten ook elders uitwerpen 108 • Eersteklas bagage en *poka-yoke* bij Toyota 109
• Gokken op de werkvloer 112 • Wat je de herder niet moet vragen – de beperkingen van lekenexpertise 117 • Om te onthouden 119
• Snelle tips om te leren van herders en winkelpersoneel 121

Digitaal actief worden, maar op je tellen passen 123

Stap 6: Samen informatie creëren en meeluisteren 125

Radioactiviteit meten in Tokio 125 • Van de Iraanse verkiezingen tot schoolmaaltijden in Schotland 128 • Facebook-griep in het Playboy-huis 131 • Meeluisteren en bijblijven 133 • Gouden bronnen tussen de digitale ruis 137 • Google Trends en de waarde van je huis 139 • Maar denk aan de tijger... 140 • Weten computers wat liefde betekent? 143 • Om te onthouden 145 • Snelle tips om samen te creëren en mee te luisteren 146

Stap 7: Nepidentiteiten onderzoeken, je bronnen controleren 148

Een lesbienne in Damascus 148 • Nepidentiteiten 150
• Neprecensies op bestelling 153 • Een leger van bots 156 • Ben je wie je zegt dat je bent? 158 • Trucjes die je duur kunnen komen te staan 160 • Wat je eraan kunt doen – hoe je de betrouwbaarheid serieus kunt onderzoeken 162 • Wie? 162 • Hoe? 163 • Waar? 163 • Wat? 164
• Wie verder nog? 165 • Om te onthouden 167 • Snelle tips om nepidentiteiten te onderzoeken en je bronnen te controleren 168

Leren overleven 171

Stap 8: Je rekenfobie overwinnen 173

Rekenangst en de hersenen 173 • Zelfs de NASA maakt rekenfouten 175 • Het belang van... gevoel voor cijfers 178 • Risico en wat dat betekent voor je ontbijt 179 • Wat betekenen je medische onderzoeksuitslagen eigenlijk? 182 • Context en armageddon 185 • Asogezinnen 187 • Correlatie, oorzaak en gevolg, en prachtige cijfers op school 189 • Niet alleen gewenste gegevens eruit pikken 190 • Pas op voor partijdige opiniepeilingen 194 • Nutteloze gegevens die in de weg zitten 196 • Waarom diagrammen soms een vertekend beeld geven 196 • Yoghurtdrinkjes en hoe cijfers worden gefabriceerd 202 • Vrouwen zijn misschien wel andere wezens als het over medicijnen gaat 204 • Aan wie heb je het gevraagd? De gevaren van vertekening door zelfselectie 205
• Om te onthouden 207 • Snelle tips om je rekenfobie te overwinnen 208

Stap 9: Je emotionele thermostaat in de gaten houden 211

Een held genaamd Leigh Pitt 211 • Angst – voor spinnen en chirurgische ingrepen 212 • Lessen van Hollywood en het Witte Huis 214 • Gevoelens en beslissingen – waarom gelukkig zijn niet altijd gunstig is 216 • Het probleem met Elliot 217 • Hoe bewust ben jij je van jezelf? 219 • Omm... 221 • Wat we kunnen leren van lingeriemodellen en priklimonade 223 • Als je nodig moet... 226

- We moeten slaap serieuzer nemen 227 • Om te onthouden 230
- Snelle tips om je emotionele thermostaat te bewaken 231

De boel opschudden 233

Stap 10: Verschillen (van mening) stimuleren 235

Het gebouw staat in brand 235 • Ultraconformisten 236 • Druk van de groep en de Myspace-hersenen 238 • Mensen zoals wij 240 • Een pleidooi voor meningsverschillen 241 • De waarde van verschillen 243 • Codes ontcijferen tijdens de Tweede Wereldoorlog en de merkwaardige rol van zeewier 244 • Computerspelletjes kunnen je leven redden 247 • Horen, zien en zwijgen bij Lehman Brothers en elders 249 • Het wereldnieuws tot je gebracht door je vrienden 251 • De gevaren van narrowcasting 252 • Een paar antwoorden op deze problemen 254 • Goede leiders zoeken verschillen en afwijkende meningen op 254 • (Menings)verschillen in je dagelijkse leven 259 • Om te onthouden 259 • Snelle tips om verschillen (van mening) te stimuleren 260

Epiloog 262

Ter afsluiting 267

Dankwoord 268

Noten 271

Stap 1

Omgaan met de turbowereld

Het is maandagochtend...

In Washington overweegt de president van de vs vanuit zijn kantoor in het Oval Office of hij het bevel zal geven Iran aan te vallen.

In Idaho zit Warren Buffett te bedenken of hij aandelen Coca-Cola zal verkopen of juist bij zal kopen.

In Madrid piekert een moeder, Maria Gonzalez, of ze haar kind zal laten huilen tot het in slaap valt of het zal oppakken en troosten.

Ik zit naast mijn vaders bed in een ziekenhuis en moet beslissen of ik de artsen nu laat opereren of pas morgen.

Ons hele leven nemen we zwaarwegende beslissingen met grote gevolgen. We krijgen te maken met moeilijke problemen die we helemaal zelf moeten oplossen. Daarnaast maken we dagelijks wel tienduizend triviale keuzes,¹ 227 alleen al over eten.² Met of zonder cafeïne? Small, medium, large, of toch extra large? Colombiaans, Ecuadoriaans of Ethiopisch? Hazelnoot, vanille of naturel? Room of melk? Bruine suiker of een zoetje?

Een verkeerde beslissing over de koffie is geen ramp. Een misser over je geld, gezondheid of werk kan betekenen dat je zeker of armer wordt, of zelfs je baan verliest. Beslissingen over anderen – je ouders, je kinderen, je land of je personeel –

kunnen permanente gevolgen hebben voor hun leven, nu en in de toekomst.

Onjuiste keuzes kunnen bij jonge mensen leiden tot een pensioengat, bij artsen tot niet-herkende tumoren, bij directeuren tot rampzalige investeringen, bij regeringen tot zinloze oorlogen, en bij ouders tot onherstelbare trauma's bij hun kinderen.

Dit boek gaat over slimmer beslissen wanneer de uitkomst echt belangrijk is en de inzet hoog – voor politici, zakenmensen, professionals of ouders.

Jezelf slimmer denken

Het is eigenlijk merkwaardig dat we zo weinig nadenken over de kwaliteit van onze besluitvorming en manieren om die te verbeteren. En dat lessen in goede besluitvorming ontbreken in ons onderwijsprogramma.

We denken weinig na over de vraag hoe we denken.

Als je mensen vraagt hoe ze tot een besluit zijn gekomen, beginnen ze meestal te hakkelen. We onderzoeken zelden hoe we tot onze beoordelingen komen, hoe we voorspellingen doen en keuzes maken.

Vanwege je gezondheid, financiën en veiligheid moet je kritisch kijken naar de manier waarop je beslissingen neemt. Het is een kwestie van jezelf serieus nemen. Als je je toekomst niet lijdzaam door anderen wilt laten bepalen, moet je beter worden in het nemen van beslissingen. Met je ogen wijd open, je hersenen op 'actief'.

Wat moet je leren? Beter informatie verzamelen, filteren en verwerken. Slimmer bepalen wie je vertrouwt en wiens aanbevelingen je opvolgt. Handiger je opties analyseren en verschillende meningen afwegen. Duidelijker in beeld krijgen hoe je beslissingen neemt. Dan begrijp je hoe je emoties, gevoelens, stemmingen en herinneringen je keuzes bepalen, en dan ken, begrijp en beheers je je omgeving beter.

Je moet vooral leren omgaan met drie aspecten waarin je omgeving je ernstig beperkt in je vermogen om slim te denken en verstandig te kiezen.

Verdrinken in de stortvloed

Dit is immers het tijdperk van de informatievloed, van adverteerders, marketeers en mediakanalen die je tweeten, sms'en en online volgen, van Facebook-nieuwsoverzichten en Amazon-aanbevelingen. Je wordt overspoeld met informatie totdat je erin verzuipt.

Een weekeditie van *The New York Times* bevat meer informatie dan iemand in de zeventiende eeuw in een heel leven voor zijn kiezen kreeg.³ In 2008 verwerkten we drie maal zoveel informatie als in 1960.⁴ In 2020 zullen we vierenveertig maal zoveel data produceren als vandaag.⁵

Onze lichamen zitten nog in het stenen tijdperk en kunnen niet omgaan met deze stortvloed. De evolutie gaat langzaam, maar het is snel hoogwater geworden. Je hart gaat sneller kloppen als je wordt geconfronteerd met grote hoeveelheden nieuwe informatie – betrouwbaar of niet. Je ademhaling wordt oppervlakkiger, je begint te zweten: de informatievloed brengt je lichaam in crisismodus.⁶

Onderzoek wijst uit dat we hoogstens zeven verschillende stukjes informatie tegelijk kunnen vasthouden in ons geheugen.⁷ Maar als ik google 'Welke kwaliteiten moet een chirurg hebben?', krijg ik vier miljoen hits. Zo'n immense berg informatie overspoelt ons. Daarom bekijken de meeste mensen alleen de eerste paar links op de eerste pagina van de zoekresultaten.⁸ Het beste antwoord zit daar misschien niet tussen, maar meer kunnen we niet aan.

Hoe kun je de ruimte vinden om rustig na te denken terwijl al deze gegevens op je afkomen? Hoe kun je nuttige informatie distilleren uit al deze ruis?

DEZE BESLISSING VERANDERT JE LEVEN

Want er zit beslist nuttige informatie tussen alle chaos. De stortvloed heeft ook een voordeel: je kunt informatie in een ruwe, onbewerkte vorm krijgen – rechtstreeks uit de bron, zonder tussenkomst van de traditionele poortwachters. Dat is een enorme kans voor beslissers. Maar welke informatie van alle data die rond dwarrelen in het digitale landschap je kunt vertrouwen, is niet eenvoudig te achterhalen.

In augustus 2011 braken in Londen op grote schaal rellen uit: delen van de stad gingen in vlammen op, winkels werden geplunderd. Dure spullen – van schoenen tot breedbeeld-tv's – werden meegenomen. De politie keek machteloos toe.

Het probleem was niet een tekort aan informatie. De politie volgde de sociale media op de voet, maar werd overstroomd door de 2,6 miljoen tweets die tijdens de vijf dagen van de rellen circuleerden.⁹ Allerlei verhalen deden de ronde op Twitter – soms politiek getint, soms alsof ze uit een kinderboek kwamen: relschoppers die McDonald's binnenvielen om hun eigen eten te koken, het London Eye-reuzenrad dat in brand werd gestoken, een tijger uit London Zoo die werd vrijgelaten.

Geconfronteerd met zoveel informatie was het voor de politie lastig om te bepalen welke verhalen te vertrouwen waren en welke niet. Naar welke incidenten moest zij mensen sturen? Welke berichten moest zij negeren? (Al deze tweets bleken overigens onwaar!)

In al haar overvloed is de informatie verbrokkeld, vaag en afkomstig uit allerlei verschillende bronnen. Hoe weten we wat we moeten geloven en wat niet, zodat we het digitale rendement kunnen oogsten? Dat gaan we uitzoeken in dit boek.

Drup, drup, drup, ping, ding, ring

Bij dit informatiespervuur komt nog de voortdurend vallende druppel – een Chinese martelmethode – van de afleiding. Al met al geen gemakkelijke context om beslissingen in te nemen.

Omgaan met de turbowereld

E-mail is in dit opzicht de grootste vijand, met zijn voortdurende meldingen, geluidssignalen of knipperende lichten, al naar gelang het medium.

Sommigen zagen al aankomen dat we gemakkelijk de greep op dit medium zouden verliezen. In 1984 – e-mail begon net gewoon te worden – waarschuwde Jacob Palme dat ‘elektronische mailsystemen, indien door veel mensen gebruikt, ernstige informatieoverbelasting veroorzaken’. Palme was computerwetenschapper bij het QZ Computer Centre van de Stockholm University. Daarnaast schreef hij misdaadromans.

De oorzaak van dit probleem [schreef Palme] is dat het zo eenvoudig is om een bericht te sturen aan een groot aantal mensen, en dat systemen vaak zo ontworpen zijn dat de afzender te veel controle krijgt over het communicatieproces, en de ontvanger te weinig... Naarmate de berichtensystemen groeien – en steeds meer verbonden worden – zal dit een probleem worden voor bijna alle gebruikers.¹⁰

Nu is Palmes voorspelling uitgekomen. Dit is het tijdperk van cc en bcc. Met één muisklik kun je een e-mail sturen aan iedereen die je kent. We sturen voortdurend informatie aan mensen die deze informatie niet nodig hebben. In 2012 werden per minuut meer dan 204 miljoen mails verstuurd, dag in dag uit.¹¹

Hoeveel mails ontvang jij per dag? Wat doen al die berichten met je vermogen om te denken, te plannen, te beslissen, je te concentreren?

En dat is alleen nog maar e-mail. Voeg daarbij het constante achtergrondlawaai van kantoortuinen – het gepiep van mobiele telefoons, sms- en msn-berichten, Skype-oproepen, telefoontjes, websites die je aandacht opeisen – en je krijgt een beeld van de afleiding waaraan we blootstaan. Drie kwart van ons wakende leven zijn we bezig om informatie te verwerken.¹² Henry Kis-

DEZE BESLISSING VERANDERT JE LEVEN

singer liet boven zijn garage een geluiddicht kantoor bouwen om te werken. Zijn vrouw en kinderen mochten hem niet storen terwijl hij nadacht.¹³ Maar de meeste mensen kunnen zich niet fysiek afschermen terwijl ze beslissingen nemen. Ze moeten werken in een omgeving van constante, ongenadige afleiding.

Computergebruikers wisselen gemiddeld zevenendertig keer per uur van venster om hun mail te checken of een ander programma te gebruiken.¹⁴ 43 procent van de studenten zegt tijdens hun werk drie maal of vaker per uur te worden onderbroken door sociale media.¹⁵ Als mensen je willen bereiken, zullen ze niet alleen een mailje sturen, maar ook sms'en, tweeten, bellen en een voicemail achterlaten. Er is geen ontkomen aan.¹⁶

Dit onophoudelijke bombardement blijft niet zonder gevolgen. Een onderzoek van Microsoft wees het volgende uit: als mensen worden gestoord door een mail, kost het gemiddeld tweeëntwintig minuten om het oude niveau van aandacht voor hun werk te hervinden (het onderzoek omvatte tweeduizend uur computeractiviteit).¹⁷ In 27 procent van de gevallen duurde dit herstel zelfs meer dan twee uur.¹⁸ Recentere studies laten zien dat taken een derde meer tijd kosten als ze worden onderbroken door e-mail.¹⁹ Volgens onderzoek onder medewerkers van het communicatiebedrijf Porter-Novelli kan de non-stopcombinatie van telefoontjes en mails je IQ tijdelijk met wel tien punten verlagen.²⁰ Een verontrustende bevinding.

In kantoortuinen zijn mensen 66 procent minder productief door het constante achtergrondlawaai van collega's en kantoorapparatuur.²¹ Rinkelende telefoons, de ruis van gesprekken die we niet kunnen volgen en de geluidjes van nieuwe mails leiden af en verhogten de motivatie niet.²²

Het constante drup-drup-drup tast het denkvermogen aan en put ons uit. We zijn op. We hebben last van slapeloosheid, hoofdpijn en vermoeidheid. Ons lichaam reageert door ons in

permanente stress te houden, met de bijbehorende hoge hormoonspiegel.²³ (Hier kom ik later op terug.)

Toch hunkeren we naar deze onderbrekingen. We zoeken ze actief op, ondanks de schadelijke invloed. 40 procent van de mensen checkt zijn zakelijke mail ook na werktijd of op vakantie.²⁴ 86 procent gebruikt zijn mobieltje voor de tv (onder dertien- tot vierentwintigjarigen is dit zelfs 92 procent).²⁵ Een informeel onderzoekje onder vrienden leverde het volgende op: een geneticus leest iedere vijf minuten nieuwsberichten terwijl hij werkt, een tv-producer leest de mail op zijn telefoon tijdens het fitnessen en een kunsthandelaar bezoekt zestig maal per dag de *Daily Mail*-website.

We zijn verslaafd,²⁶ gespannen en overweldigd. Vaak moeten we in deze toestand kleine en grote beslissingen nemen. Of we daarbij alert kunnen blijven is een vraag waarop ik later zal terugkomen.

Het tijdperk van wanorde

Naast de constante afleiding en de druppelende informatiestroom is wanorde het derde euvel: het verval van de gevestigde orde gecombineerd met de extreme onvoorspelbaarheid van de huidige wereld. Oude waarheden zijn overboord gegooid. Een bank als Lehman Brothers – te groot om te vallen – is ten onder gegaan. Vrouwen worden zeker door geregelde screening op borstkanker, bedoeld om de ziekte te voorkomen.²⁷

Zekerheden staan ter discussie. Wie had tien jaar geleden gedacht dat serieus zou worden overwogen de Amerikaanse dollar als wereldvaluta te vervangen door de Chinese yuan? Dat een land uit de eurozone – Cyprus – draconische beperkingen zou invoeren voor het geldverkeer? En dichterbij huis: dat we niet meer kunnen vertrouwen op de veiligheid van investeringen in vastgoed?

Onze ‘zekerheden’ lijken kwetsbaar, een hersenschim zelfs.

DEZE BESLISSING VERANDERT JE LEVEN

Onze gidsen die de oude wereld interpreteerden en uitlegden, hebben in luttele jaren het monopolie op kennis en wijsheid verloren – bibliothecarissen worden vervangen door Google, reisbureau medewerkers door TripAdvisor-recensies. Artsen worden op de proef gesteld door de collectieve ervaring van patiënten. Grijs krantenmagnaten worden opgevolgd door Facebook-miljonairs van in de twintig.

Om ons heen stort de gevestigde orde in. Dat is niet per se een slechte zaak. Tenslotte bleken de beste economen niet in staat om de financiële crisis te voorspellen en hebben de inlichtingendiensten de Arabische Lente niet voorzien. Facebook-groepen blijken betere diagnoses te stellen dan medische experts (meer hierover in stap 6). Door de popularisering van de traditionele pers is het onmogelijk geworden om blind te varen op de ‘respectabele’ kranten.

De toenemende concurrentie op het informatiefrent heeft zeker veel positieve kanten. Dat wil echter niet zeggen dat de trend onvoorwaardelijk goed is. Welke verborgen bedoelingen hebben deze nieuwe beheerders van informatie? Hoe betrouwbaar zijn ze? Wie zal mij het juiste hotel aanbevelen – Joe uit Idaho met zijn beoordeling op TripAdvisor of de vertrouwde medewerker bij het reisbureau? En Wikipedia mag dan op sommige gebieden net zo betrouwbaar zijn als de *Encyclopaedia Britannica*,²⁸ je kunt je afvragen of de verzamelde auteurs altijd jouw belang voor ogen hebben.

In deze tijd van wanorde kan het verleden niet meer fungeren als leidraad voor de toekomst. De toekomst is niet gemakkelijk te voorspellen. We kunnen niet zonder meer afgaan op gevestigde waarden en op de traditionele beheerders van informatie. Wanorde kan positieve verandering en innovatie brengen, maar ons ook uit het lood slaan.

Het is erg lastig om erachter te komen wie je moet geloven en wie je kunt vertrouwen. En wie je kan helpen om zicht te krijgen op de toekomst.

Word wakker – hoe je mondiger beslissingen neemt

Je begrijpt inmiddels waar het om gaat. De context waarin we beslissingen moeten nemen, is op zijn zachtst gezegd een uitdaging.

Toch moeten we keuzes maken. Ik moet bepalen welk doktersadvies ik opvolg. De president van de Verenigde Staten moet beslissen of hij Iran aanvalt. De moeder van de huilende baby moet beslissen of ze het kind oppakt of laat huilen. Jij moet beslissen wie je aanneemt voor je bedrijf of hoe je investeert voor je pensioen. We moeten keuzes maken, belangrijke keuzes die levens kunnen veranderen... Ongeacht hoe afgeleid je bent, ongeacht hoeveel informatie er om je heen dwarrelt, ongeacht hoe onvoorspelbaar en onzeker de wereld nu is. Ongeacht hoe moe je bent.

We hebben langzaamaan manieren ontwikkeld om dat te doen, technieken en strategieën – soms bewust, soms niet – om een weg te vinden door dit moeilijke terrein, strategieën om informatie te verzamelen en te verwerken op een manier die past bij de afleidingen, informatiestromen en wanorde van ons leven.

Maar we moeten ons afvragen: hoe goed zijn deze strategieën? Slechts weinig mensen staan erbij stil hoe geschikt hun besluitvormingsprocessen zijn. En dat moet veranderen – vooral als de inzet hoog is en de beslissingen er echt toe doen. We moeten meer grip krijgen op onze beslissingen en de manier waarop we die nemen. We moeten mondiger denkers worden.

Zonder goede, betrouwbare informatie en effectieve methoden om die te toetsen zijn onze beslissingen nooit optimaal, en misschien zelfs schadelijk voor onze belangen. Daarom ga ik in de volgende stappen dieper in op de manco's in onze informatievergaring. Ik zal je laten zien hoe het beter kan.

Ken je de bekendste denkfouten van experts? Kun je statisti-

DEZE BESLISSING VERANDERT JE LEVEN

sche trucjes herkennen? Hoe snel kun je een verdacht ‘feit’ identificeren? Is de informatie die je bestudeert werkelijk de informatie die je nodig hebt voor een besluit? Welke andere informatie zou je kunnen meenemen in je overwegingen? Op welke andere bronnen kun je terugvallen voor advies?

Ik zal ingaan op de vraag of je diep genoeg hebt gegraven om de betrouwbaarheid van je bronnen te bepalen. Weet je hoe je nieuwe bronnen van digitale informatie kunt onderzoeken? Of hoe je de ‘antwoorden’ van computers kunt beoordelen? Weet je wie je kunt vertrouwen? En waarom? Ik zal ook bekijken hoe onze besluitvorming verandert door nieuwe online factoren – gunstige en ongunstige – en je wijzen op valkuilen en gemakkelijke oplossingen.

We leven in een tijdperk van desinformatie en misinformatie, een tijdperk van Photoshop, Fox News, gepersonaliseerde zoekacties en steeds meer tendentieuze feiten. Ik zal je helpen ontdekken hoe je zo goed mogelijk je bronnen kritisch onder de loep kunt nemen en de kwaliteit van de geboden informatie kunt beoordelen. Maar vooral: hoe je je netwerk kunt verbreden om andere bronnen aan te boren.

Ik zal ook de verrassende rol onderzoeken die we zelf spelen in de keuzes die we maken. Dit doe ik door te kijken naar wat er op bewust en onbewust niveau gebeurt tijdens het besluitvormingsproces.

In weerwil van de economische theorieën zijn we namelijk geen robots die rationele beslissingen nemen zonder emotie, zonder ervaring. Terwijl ons analytische brein zijn berekeningen uitvoert, vinden allerlei processen plaats in ons zenuwstelsel – neuronen vuren, herinneringen wervelen rond, emoties komen op. We zullen zien dat deze dans tussen het onbewuste en bewuste – tussen intellect en intuïtie – grote invloed heeft op de beslissingen en risico’s die we nemen, de toekomst die we overpeinzen, de voorspellingen die we doen. Andere invloeden zijn de omgeving waarin we werken – kleur, geur, gevoel – en de

taal die wordt gebezigd. We moeten onze eerste reactie dus kritisch onderzoeken, ongeacht hoe natuurlijk of intuïtief deze aanvoelt.

Gezien de snelheid waarmee onze wereld verandert, zal ik ook onderzoeken of de modellen die we nu gebruiken – onze voorstelling van de werkelijkheid – hun geldigheid behouden. Welke invloed heeft het verleden op je huidige beslissingen? Blijf je vastzitten in bepaalde patronen en bepaald gedrag? Ben je geneigd om lineaire voorspellingen te doen? Of kun je patronen uit het verleden loslaten en een heel ander soort toekomst voor je zien?

Heb je het juiste team om je heen om je te helpen de moeilijkste beslissingen te nemen? Doe je aan *crowdsourcing* om je informatie te verzamelen? Wie zitten er in je groep intimi? Jannikkers of sceptici? Wie is je klankbord of je tolk? Neem je voldoende verantwoordelijkheid voor je eigen beslissingen? Of schuif je die af?

In dit boek gebruik ik inzichten uit de academische wereld – psychologie, gedragseconomie, neurowetenschap, sociologie, antropologie en informatica. Ik combineer deze met persoonlijke inzichten van allerlei mensen die geregeld gewichtige beslissingen nemen – vermogensbeheerders en rechters, directeuren en politici, geheimagenten en gevechtspiloten, artsen en filmproducers. Door te kijken naar mensen die vaak goede en slechte beslissingen hebben genomen, krijgen we een beter beeld van de kenmerken en strategieën die nodig zijn om een goede beslisser te worden en van welke oplossingen niet zo goed werken.

Bij sommige strategieën is dat niet zo duidelijk.

Neem die van zelfvertrouwen blakende voorspellers die te veel zendtijd krijgen. Hoe stelliger hun beweringen, hoe minder betrouwbaar de voorspelling, zo blijkt.²⁹ Hetzelfde geldt voor artsen. Je kent ze wel, die zelfverzekerde types. Ik heb er heel wat meegemaakt. Uit meerdere onderzoeken blijkt: als ze heel zeker zijn van hun diagnose, zitten ze er meestal naast.³⁰

DEZE BESLISSING VERANDERT JE LEVEN

Soms zijn effectieve strategieën verrassend eenvoudig. Een raad van bestuur neemt andere beslissingen wanneer de aanwezigheid van zitplaatsen veranderen.³¹ De juiste beslissing is eenvoudiger te nemen als de informatie wordt gepresenteerd in zwart-wit in plaats van kleur.³² We nemen betere beslissingen als we net hebben gegeten.³³

Soms zijn de beste strategieën niet de meest intuïtief voor de hand liggende. Wist je dat een medepatiënt soms beter advies geeft over de behandeling van een ziekte dan een arts? Dat een team slimmere keuzes maakt als de leden voortdurend met elkaar concurreren dan wanneer ze allemaal hetzelfde denken? Dat het misschien beter is om je tegen je baas af te zetten dan naar hem te luisteren? Of dat je beter kunt wachten met plassen tot je een beslissing hebt genomen?³⁴

Ik kan in dit boek geen alomvattende strategie presenteren die alles dekt. Het is geen kwestie van intuïtie, duwtjes in de goede richting of vertrouwen op het idee ‘twee weten meer dan één’ en het daarbij laten.³⁵

Ik geloof niet in één universeel sjabloon voor besluitvorming dat altijd voor iedereen werkt. Daarvoor is het menselijk leven te complex, zeker tegenwoordig. Wel geef ik gereedschap voor besluitvorming, zodat je kritisch kunt bekijken hoe je beslissingen neemt en welke informatie wordt aangeboden – gereedschap om op een radicaal andere manier beslissingen te kunnen nemen.

Omdat dit boek jou de macht wil geven – de macht om te herkennen wat schijn is, en hoe de onderliggende werkelijkheid eruit ziet. De macht om traditionele wijsheden kritisch tegen het licht te houden en te bepalen of je deze wilt vervangen. De macht om niet te worden geïntimideerd door gezagdragers of zelfverzekerde experts, maar hun mening te beoordelen zoals die van ieder ander.

De macht om zonder schaamte hulp te vragen als je deze nodig hebt, maar met de vaardigheden om te bepalen wie je om

hulp vraagt en hoe. De macht om kritisch naar jezelf te kijken en te herkennen waar je je eigen besluitvorming ondermijnt.

Het doel van het boek is: je de macht geven om zelfverzekerder, onafhankelijker en wijzer te worden in je denken en beslissingen. Zodat je niet blindelings de dictaten van anderen accepteert, maar ook niet kritiekloos je eigen primaire instincten of analyses volgt. Zodat je iemand wordt die de wereld aanschouwt met wijd open ogen, iemand die slimme keuzes maakt.

Snelle tips om greep te krijgen op de turbowereld

- **Besluit om een mondige beslisser te worden!**
- **Beschouw de tien stappen als een gereedschapskist die je hierbij helpt.** Onderstaande tips zetten je aan het denken en helpen je om de reis te beginnen. Ze worden verder uitgewerkt in de loop van het boek.
- **Besef dat je meer dan tienduizend beslissingen per dag moet nemen.** Vraag je af welke je echt moet nemen en of je voorrang hebt gegeven aan de belangrijkste.
- **Ga na hoe je beslissingen neemt.** Overleg je eerst met anderen om een aantal meningen te verzamelen, of doe je alles zelf? Ben je een snelle beslisser? Of denk je eerst uitgebreid na over alle opties?
- **Schrijf op wie of wat jou beïnvloedt bij het nemen van beslissingen.**
- **Realiseer je dat slimme besluitvorming tijd en ruimte nodig heeft.** Bedenk hoe je je omgeving kunt veranderen om dit te bereiken. Hoe kun je afleiding en onderbrekingen beperken? Kun je 'technologie-vrij' nemen? Kun je op je werk voorstellen dat niet iedereen van elke mail een cc krijgt, en onder welke omstandigheden wel?
- **Ga na hoe je tot nog toe aankeek tegen experts en erkende**

DEZE BESLISSING VERANDERT JE LEVEN

autoriteiten. Ben je geneigd om hun mening zonder meer te accepteren?

- **Meer in het algemeen: vraag jezelf af wie je vertrouwt en waarom.**
- **Bekijk je huidige strategieën voor het omgaan met de digitale stortvloed.** Welke handigheidjes gebruik je? Op welke informatie baseer je je besluiten? Welke invloed heeft dit alles op de kwaliteit van je denken?