

Inhoud

Inleiding – Je staat op het punt om een vreselijke fout te maken (tenzij je verder leest)	9
--	---

I – DE NEGEN DENKFOUTEN

1 Overtuigende verhalen – ‘Te mooi om niet waar te zijn’	23
2 Imitatie – ‘Steve Jobs was een genie’	39
3 Intuïtie – ‘Dit heb ik eerder meegemaakt’	49
4 Zelfoverschatting – ‘Just do it’	61
5 Inertie – ‘Waarom zouden we iets veranderen?’	75
6 Risicoperceptie – ‘Ik wil dat jullie risico’s nemen’	91
7 Tijdhorizonten – ‘De lange termijn is nog heel ver weg’	105
8 Groepsdenken – ‘Iedereen doet het’	115
9 Belangenconflicten – ‘Ik denk natuurlijk niet aan mezelf’	129

II – BESLISSEN HOE TE BESLISSEN

10 Menselijk, al te menselijk – Zijn cognitieve denkfouten de wortel van alle kwaad?	143
11 Verlies een veldslag, win de oorlog – Kunnen we onze eigen denkfouten overwinnen?	153
12 Als falen geen optie is – Samenwerking plus proces	165
13 Een goede beslissing is een beslissing die op de juiste manier is genomen – Was Paul de Octopus een goede besluitvormer?	177

III – DE BESLISARCHITECT

14	Dialog – Botsende meningen, geen botsende mensen	195
15	Divergentie – Een andere invalshoek	215
16	Dynamiek – Verander je besluitvormingsprocessen en -cultuur	237
	Conclusie – Je staat op het punt om uitstekende beslissingen te nemen	253
	Dankwoord	261
	Bijlagen	263
	Bronvermelding	271
	Register	297

Inleiding

Je staat op het punt om een vreselijke fout te maken (tenzij je verder leest)

Als je de afgelopen tien jaar niet in een grot hebt geleefd, heb je ongetwijfeld van het begrip ‘bias’ of ‘cognitieve denkfout’ gehoord. Vooral sinds het verschijnen van Daniel Kahnemans boek *Ons feilbare denken* zijn termen als ‘zelfoverschatting’, ‘bevestigingsbias’, ‘status quo bias’ en ‘referentie-effect’ onderdeel geworden van onze dagelijkse gesprekken bij de koffieautomaat. Dankzij tientallen jaren van onderzoek door cognitief psychologen en de gedragseconomen die zich door hen lieten inspireren zijn we inmiddels op de hoogte van een simpel maar cruciaal feit: als we oordelen vellen en keuzes maken – over wat te kopen, hoe te sparen enzovoort – zijn we niet altijd ‘rationeel’. Of althans niet rationeel in de strikte zin van de economische theorie, die stelt dat onze beslissingen een optimale uitwerking moeten hebben voor een bepaalde reeks vooraf geformuleerde doelstellingen.

Hoe rationeel zijn zakelijke beslissingen?

Het bovenstaande geldt ook voor zakelijke beslissingen. Typ ‘cognitieve denkfouten’ en ‘zakelijke beslissingen’ in je favoriete zoekmachine in en er verschijnen miljoenen artikelen die bevestigen wat elke manager uit ervaring weet: als directeuren of managers zakelijke beslissingen nemen (waaronder ook belangrijke strategische) volgt hun gedachtegang bepaald niet de rationele, bedachtzame, analytische route zoals die in leerboeken voor het bedrijfsleven wordt beschreven.

Ikzelf ontdekte dit lang voordat ik van gedragswetenschap had gehoord, toen ik als jonge businessanalist net in dienst was getreden bij McKinsey & Company. De eerste klant die ik toegewezen kreeg was een middelgroot Europees bedrijf dat overwoog een groot bedrijf over te nemen in de Verenigde Staten. Als de deal doorging, zou mijn klant meer dan twee keer zo groot worden en tot een mondiale speler uitgroeien. Maar na een paar maanden van onderzoeken en analyses kwamen we tot een duidelijke conclusie: de

overname zou niet verstandig zijn. De strategische en operationele voordelen waren beperkt. Het integratieproces zou moeizaam worden. En het allerbelangrijkste: de cijfers klopten niet. De prijs die onze klant zou moeten betalen was veel te hoog, waardoor de overname de aandeelhouders geen waarde zou opleveren.

We presenteerden onze bevindingen aan de CEO. Hij weersprak geen enkele van onze aannames. Toch legde hij onze conclusie naast zich neer, met een argument waarop we niet hadden gerekend. Doordat wij de overnameprijs in Amerikaanse dollars hadden uitgedrukt, zo legde hij uit, waren wij aan een belangrijke overweging voorbijgegaan. Om een inschatting te kunnen maken van de levensvatbaarheid van de deal had hij alle cijfers in zijn eigen valuta omgezet, terwijl wij dat niet hadden gedaan. Eenmaal omgezet zouden de kasstromen in dollars vanaf het overgenomen Amerikaanse bedrijf groter zijn en de overnameprijs ruimschoots rechtvaardigen. De CEO was daar zo zeker van dat hij van plan was om de overname te financieren met schuld luidende in zijn eigen valuta.

Ik wist niet wat ik hoorde. Net als alle anderen in de vergaderruimte (de CEO zelf inclusief) wist ik dat dit het financiële equivalent was van de ene misdaad plegen om de andere te verbloemen. Een van de basisregels die ik over financiën had meegekregen, luidde dat CEO's geen valutamakelaars zijn en dat aandeelhouders niet van bedrijven verwachten dat ze uit hun naam met valuta gaan gokken. En dit was een gok: niemand wist precies welke kant het in de toekomst met de wisselkoersen op zou gaan. Als de dollar in plaats van in waarde toe te nemen zou blijven dalen, zou de deal niet slecht maar rampzalig worden. Daarom moest een grote, dollargerelateerde asset ook in dollars beoordeeld (en gefinancierd) worden.

Voor een naïeve twintiger als ik was dit een schok. Ik had diepgravende analyses verwacht, zorgvuldige afwegingen van meerdere opties, weldoordachte discussies en kwantificering van verschillende scenario's. Maar daar zat ik, toe te kijken hoe een CEO die voornamelijk afging op zijn onderbuikgevoel willens en wetens een niet te rechtvaardigen risico nam.

Natuurlijk keken veel van mijn collega's hier niet meer echt van op. Hun meningen verdeelden hen in twee kampen. De meesten haalden alleen maar hun schouders op en legden (zij het in tactvollere termen) uit dat de CEO een raaskallende idioot was. Wacht maar af, zeiden ze, die gaat niet lang mee. De anderen kwamen met een verklaring die daar haaks op stond: de man was een genie die strategische visies kon formuleren en kansen zag die wij

consultants nooit en te nimmer zouden begrijpen. Dat hij onze kortzichtige pennenlikkersanalyses volledig naast zich neer had gelegd, was een bewijs van zijn superieure inzicht. Wacht maar af, zeiden ze, hij krijgt gelijk.

Geen van deze verklaringen vond ik echt bevredigend. Als hij gek was, waarom was hij dan CEO? En als hij een genie was, begiftigd met een kristalheldere strategische vooruitziende blik, waarom moest hij ons dan nog zo nodig vragen onze inferieure methodes toe te passen, terwijl hij vervolgens onze conclusies negeerde?

Het omgekeerde Anna Karenina-principe

Een aantal antwoorden op mijn vragen diende zich na verloop van tijd vanzelf aan. Deze CEO was absoluut niet gek; vóór deze deal, en erna al helemaal, werd hij in zijn thuisland als een van de meest gerespecteerde zakelijke leiders van zijn generatie beschouwd.

Bovendien was hij verbluffend succesvol. De overname bleek heel goed uit te pakken (de dollar steeg inderdaad). En verschillende grote gokken later, waarvan vele net zo riskant waren, transformeerde hij een bijna failliet plaatselijk bedrijf tot een mondiale sectorleider. ‘Zie je wel,’ zouden sommige van mijn collega’s kunnen hebben gezegd, ‘we zeiden toch dat hij een genie was.’

Lag het maar zo simpel. In de 25 jaar die volgden kreeg ik als consultant voor CEO’s en senior leiders van multinationals de kans om nog veel meer strategische beslissingen als deze te observeren. Ik besepte al snel dat het scherpe contrast tussen besluitvorming volgens het boekje en de manier waarop keuzes in werkelijkheid worden gemaakt niet alleen bij mijn eerste klant tot uiting kwam. Het was de norm.

Maar ik kwam ook nog tot een andere, net zo belangrijke conclusie: hoewel sommige van deze onorthodoxe beslissingen goed afliepen, gold dat voor de meeste niet. Missers op het gebied van strategische besluitvorming zijn verre van uitzonderlijk. Als je daaraan twijfelt, moet je het de mensen vragen die er het nauwst bij betrokken zijn. In een onderzoek onder zo’n tweeduizend senior leiders gaf slechts 28 procent aan dat hun bedrijf ‘over het algemeen’ goede strategische beslissingen nam. De meerderheid (60 procent) had het gevoel dat er net zo vaak slechte als goede beslissingen werden genomen.

Ons bedrijf produceerde inderdaad regelmatig lijvige rapporten waarin leiders van bedrijven voor de risico's van slechte beslissingen werden gewaarschuwd. Samen met andere consultancybedrijven en een hele batterij academici voelden we ons gedwongen om de noodklok te luiden over specifieke types strategische beslissingen die relatief vaak gevaarlijk uitpaktten. Maar niemand leek te luisteren. Kijk uit voor te dure overnames, zeiden we tegen senior leiders – die, net als mijn eerste klant, gewoon doorgingen met het aankopen van grotere en duurere bedrijven, waarmee ze heel vaak waarde voor hun aandeelhouders vernietigden. Budgetteer je investeringen zorgvuldig, was een ander advies van ons, omdat plannen meestal veel te optimistisch zijn – maar ze bleven optimistisch. Laat je niet meeslepen in prijzenoorlogen, schreven we – maar tegen de tijd dat onze klanten deze raad tot zich door hadden laten dringen, zaten ze al tot over hun oren in de strijd. Laat concurrenten je bedrijf niet 'ontwrichten' met nieuwe technologieën, waarschuwend we – toch zagen we het ene gevestigde bedrijf na het andere zijn deuren sluiten. Leer je verliezen beperken en stop met investeren in avonturen die tot mislukken gedoemd zijn, drukten we ze op het hart – maar ook dat advies was aan dovemansoren gericht.

Bij elk van deze mislukkingen hoorden natuurlijk een paar specifieke verhalen, die we presenteerden als voorbeelden van hoe het niet moest. Die verhalen waren opvallend en gedenkwaardig, onderhoudend zelfs voor lezers met leedvermaak. (Meer van dit soort verhalen – vijfendertig, om precies te zijn – vind je in dit boek.)

Maar om die individuele verhalen ging het niet. Het ging erom dat, als er bepaalde types beslissingen worden genomen, mislukkingen veel talrijker zijn dan successen. Die regel gaat natuurlijk niet overal en altijd op: sommige bedrijven wisten wel degelijk waarde te creëren met overnames, sommige gevestigde spelers wisten hun corebusiness wel degelijk nieuw leven in te blazen en ontwrichting te voorkomen, enzovoort. Deze successen gaven degenen die voor vergelijkbare situaties stonden enige hoop. Maar statistisch gezien waren het uitzonderingen. Mislukking was de regel.

Kortom: als onze klanten strategische beslissingen namen die geweldig uitpaktten, kwam dat soms doordat ze de regels aan hun laars laptten en onconventioneel handelden, zoals mijn eerste klant deed. Maar als ze faalden deden ze dat zelden op een nieuwe, creatieve manier. Ze namen dezelfde slechte beslissingen die anderen vóór hen hadden genomen. Het was precies het tegenovergestelde van Tolstojs beroemde observatie over gezinnen in

Anna Karenina: elke succesvolle strategie is succesvol op zijn eigen manier, maar alle strategische mislukkingen lijken op elkaar. Dit weten deskundigen op het gebied van strategische differentiatie al jaren.

De theorie van de mislukte leider – en waarom die niet opgaat

De standaardverklaring voor deze mislukkingen blijft de verklaring waar de meesten van mijn collega's tijdens mijn eerste opdracht mee kwamen: de schuld ligt bij de slechte, de incompetente, de krankzinnige CEO's! Zodra een bedrijf in de problemen komt, wordt in de zakelijke pers steevast de schuld daarvan bij het leiderschap neergelegd. In boeken waarin deze mislukkingen worden beschreven worden vaak alle 'onvergeeflijke fouten' opgesomd van de mensen aan het roer, en die worden zonder aarzelen aan karaktergebreken toegeschreven. Meestal zijn die rechtstreeks terug te voeren op het achthonderd jaar oude lijstje met de zeven hoofdzonden. Luiheid (in de zakenwereld ook wel wat vriendelijker 'zelfgenoegzaamheid' genoemd), trots (ook wel hoogmoed genoemd) en natuurlijk hebzucht (geen vertaling nodig), staan boven aan de lijst. Ook toorn, afgunst en zelfs gulzigheid steken af en toe de kop op.* En dan blijft (wel)lust over... tja, sla daar de kranten maar op na.

Zoals we leiders van succesvolle bedrijven op een voetstuk plaatsen – de zogeheten theorie van de effectieve leider – zo lijken we ook bevattelijk voor de theorie van de mislukte leider. Goede CEO's boeken goede resultaten; slechte resultaten zijn de schuld van slechte CEO's. Deze verklaring voelt moreel bevredigend en maakt het gerechtvaardigd om CEO's verantwoordelijk te houden (ook, en dat is belangrijk, als ze genereus voor hun successen

* Je leest het goed: gulzigheid. In een hoofdartikel van het tijdschrift *Fortune* over J.C. Penney, een bedrijf dat aan de orde komt in hoofdstuk I, staat: 'Er waren aanwijzingen dat het bestuur niet zo gefocust was als het had kunnen zijn. Ackman klaagde stelselmatig over de chocolate chip cookies die tijdens de bestuursvergaderingen van J.C. Penney werden geserveerd... En ook andere directeurs van Penney spraken hun zorg uit over het kaliber van de tijdens hun vergaderingen geserveerde cuisine.'

worden beloond). Oppervlakkig gezien lijkt dit ook logisch: als een CEO ondanks het feit dat zij van tevoren overvloedig is gewaarschuwd de fouten van anderen herhaalt, moet er wel iets heel erg mis met haar zijn.

Toch hoefje niet heel diep te graven om op de problemen met deze theorie te stuiten. Allereerst is het een cirkelredenering om goede beslissingen en goede besluitvormers te definiëren aan de hand van de resultaten die zij uiteindelijk zullen boeken – dat heeft dus geen zin. Als je beslissingen neemt (of mensen selecteert om dat te doen), heb je een manier nodig om te weten wat er werkt (of wie er goed is) vóórdat de resultaten bekend zijn. Zoals ik van de verdeelde meningen van mijn collega's over mijn eerste klant heb geleerd, bestaat er in de praktijk geen waterdichte manier om, op het moment dat een beslissing wordt genomen, te achterhalen wie er goed is en wie niet. Zelfs om te kunnen weten of een individuele beslissing 'goed' of 'slecht' is, zou je, volgens deze definitie van 'goed', het vermogen moeten bezitten om in de toekomst te kijken.

Ten tweede: als alle bedrijven geneigd zijn dezelfde fouten te maken, is het totaal niet logisch om die fouten toe te schrijven aan de besluitvormer – dat is immers steeds een ander. Natuurlijk kan het zijn dat alle incompetenten slechte beslissingen nemen. Maar zouden dat dan niet eerder allemaal verschillende slechte beslissingen zijn? Als we duizend identieke misstappen signaleren lijkt dat om één verklaring te vragen, niet om duizend verschillende.

De derde – allerbelangrijkste – reden: het is totaal absurd om deze CEO's incompetent of krankzinnig te noemen. Mensen die CEO van een grote, gevestigde onderneming worden hebben daar decennialang hard voor gewerkt, consistent een uitzonderlijk scala aan vaardigheden aan den dag gelegd en een indrukwekkende reeks prestaties neergezet. Het suggereert niet alleen dat die CEO's een of andere mysterieuze psychologische transformatie ondergaan die verband houdt met de schadelijke effecten van opperste macht ('Hen die de goden willen vernietigen, maken de goden eerst gek'), maar het is ook gewoon onlogisch om aan te nemen dat zoveel leiders van grote ondernemingen middelmatige strategen en slechte besluitvormers zijn.

Als we de theorie van de mislukte leider overboord gooien, blijven we met een intrigerend probleem zitten. Slechte beslissingen worden niet genomen door slechte leiders. Ze worden genomen door uitermate succesvolle, zorgvuldig geselecteerde, zeer gerespecteerde individuen. Deze leiders krijgen

advies van competente collega's en adviseurs, hebben toegang tot alle informatie die zij zich maar kunnen wensen en hun incentives zijn doorgaans gezond en goed afgestemd.

Dit zijn geen slechte leiders. Het zijn goede, soms zelfs zeer goede leiders, die voorspelbare slechte beslissingen nemen.

De gedragswetenschap schiet te hulp

Voor dit raadsel heeft de gedragswetenschap een hoognodige oplossing. Omdat mensen zich niet aan het theoretische economische model van rationele besluitvorming houden, maken ze fouten. En niet zomaar fouten: systematische, willekeurige, voorspelbare fouten. Hun systematische afwijkingen van de economische rationaliteit zijn de misstappen die we 'cognitieve denkfouten' of 'biases' zijn gaan noemen. We hoeven besluitvormers niet krankzinnig te noemen: het ligt in de lijn der verwachting dat geestelijk gezonde mensen, ook CEO's, dezelfde fouten maken als anderen vóór hen hebben gemaakt.

Dit besef verklaart voor een groot deel waarom gedragswetenschap zo populair is bij leiders in het bedrijfsleven en bij de overheid. Maar tot nu toe hebben de zichtbaarste manifestaties van deze populariteit nog geen betrekking gehad op de beslissingen van CEO's. Over het algemeen nemen ze twee vormen aan waarvan je ongetwijfeld hebt gehoord – diversiteitstraining (om onbewuste vooroordelen aan te pakken) en *nudging* (letterlijk: een duwtje in de rug geven).

De 'onbewuste denkfouten' die men met diversiteitstraining probeert uit te roeien zijn de denkfouten waarvan we blijk geven in onze interacties met anderen, vooral met mensen die tot minderheidsgroepen behoren. Steeds meer organisaties zijn zich bewust van de problemen die seksisme, racisme en andere vooroordelen met zich meebrengen, en trainen hun medewerkers om ze bij zichzelf te ontdekken en tegen te gaan. Zulke training moet mensen zich ervan bewust maken dat ze, ondanks hun goede bedoelingen, ontvankelijk zijn voor dit soort denkfouten. Vaak worden de deelnemers blootgesteld aan andere dan de 'normale' beelden of modellen om hun onbewuste associaties te veranderen. (Er is veel discussie over de vraag of zulke verplichte trainingen effectief zijn, maar dat is een ander onderwerp.)

Tegenover deze pogingen om denkfouten te laten verdwijnen staat een

tweede benadering die erop gericht is ze op een productieve manier in te zetten. Dit doet de nudge-beweging, geïnitieerd door Richard Thaler en Cass R. Sunstein in hun boek *Nudge*.

Het vertrekpunt is een discussie die zo oud is als de politieke wetenschap: wat moet de overheid doen als de keuzes van burgers resultaten opleveren die, in de ogen van die burgers zelf, niet optimaal zijn? Volgens sommigen moet de overheid in dat geval actief interveniëren. Als mensen bijvoorbeeld niet genoeg sparen, kan de overheid hun belastingvoordelen geven om ze te stimuleren dat alsnog te doen; eten ze te veel, dan kunnen er belastingen en verboden worden ingevoerd om dat gedrag af te schrikken. Maar anderen vinden juist dat volwassenen hun eigen keuzes, en daarmee ook hun eigen vergissingen, moeten kunnen maken: zolang die keuzes niet schadelijk zijn voor anderen, is het niet aan de overheid om hun te vertellen wat ze wel en niet moeten doen.

Thaler en Sunstein komen tot de slimme conclusie dat er tussen deze twee standpunten – het paternalistische en het libertijnse – een derde standpunt zit, dat ze ‘libertijns paternalisme’ noemen. Keuzes kunnen zodanig worden gepresenteerd dat ze mensen een subtiel duwtje in de rug geven in de richting van het (in hun ogen) beste gedrag, zonder dat daar enige dwang bij komt kijken. Zo kan het wijzigen van de volgorde waarin opties worden gepresenteerd, en vooral verandering van de positie van de optie waarvoor automatisch zal worden gekozen als een individu niets doet, in veel situaties een groot verschil maken.

De Britse overheid besloot nudging als eerste als beleidsinstrument te gaan gebruiken. Daarvoor richtte zij het Behavioural Insights Team op, ook wel de Nudge Unit genoemd. Landelijke, regionale en lokale overheidsinstellingen (de Organisation for Economic Co-Operation and Development telt er meer dan tweehonderd) hebben hun eigen nudge units opgezet om beleidsmakers op verschillende gebieden te ondersteunen, bijvoorbeeld bij de naleving van de belastingwetgeving, de bevordering van de volksgezondheid en een verantwoorde omgang met afval.

Ook het bedrijfsleven heeft de nudge-terminologie overgenomen; sommige bedrijven hebben zelfs ‘corporate behavioral science units’ opgezet. Een paar ondernemingen, met name in de financiële sector, zijn erin geslaagd om er systematische onregelmatigheden in transactiegedrag in hun voordeel mee om te zetten. Maar over het algemeen zijn de methodes die bedrijven ‘ontdekken’ door gedragseconomische principes toe te passen