

Inhoud in vogelvlucht

Inleiding	1
Deel I: Aan de slag met besluiten nemen	5
Hoofdstuk 1: De algemene druk op beslissers.....	7
Hoofdstuk 2: De hoofdingrediënten voor effectieve besluiten	19
Hoofdstuk 3: Bedrijfscultuur en besluitvorming	35
Deel II: Jezelf kennen en ontwikkelen als beslisser	53
Hoofdstuk 4: Je bedrijf laten groeien door zelf te groeien	55
Hoofdstuk 5: Je zelf- en organisatiebewustzijn vergroten voor betere besluiten.....	71
Hoofdstuk 6: Leren van fouten en onbedoelde gevolgen.....	83
Deel III: In het diepe: het hoe van besluitvorming	99
Hoofdstuk 7: Intuïtieve besluitvorming begrijpen	101
Hoofdstuk 8: Het fundament leggen voor alle besluiten.....	117
Hoofdstuk 9: De essentie: door het besluitvormingsproces lopen.....	139
Hoofdstuk 10: Verschillende soorten zakelijke besluiten onder de knie krijgen.....	171
Hoofdstuk 11: De gereedschapskist verkennen	187
Hoofdstuk 12: Relaties met werknemers en klanten versterken.....	205
Deel IV: Besluiten nemen in verschillende rollen	227
Hoofdstuk 13: Een effectievere beslisser worden	229
Hoofdstuk 14: Besluiten nemen als manager	251
Hoofdstuk 15: Besluiten nemen als ondernemer of kleine zelfstandige	263
Deel V: Besluitvormingsvaardigheden toepassen op specifieke uitdagingen	275
Hoofdstuk 16: Verandering gebruiken om persoonlijke voldoening te bereiken.....	277
Hoofdstuk 17: Participatieve besluitvorming faciliteren	291
Hoofdstuk 18: Besluiten nemen over partnerschappen en joint ventures	315
Hoofdstuk 19: Ethische standaarden vaststellen	331
Deel VI: Het deel van de tientallen	351
Hoofdstuk 20: Tien tips voor besluitvorming in onzekere situaties	353
Hoofdstuk 21: Tien manieren om besluitvorming te verbeteren	359
Hoofdstuk 22: Tien geheimen achter ethische besluitvorming	365
Index	371

Inleiding

Kijk naar de resultaten van een bedrijf en je ziet meteen de effectiviteit van de besluitvorming. Als we onze mondiale problematiek, zoals de afnemende biodiversiteit en het gebrek aan betrokkenheid bij werknemers, in ogenschouw nemen, herkennen we de gevolgen van besluiten uit het verleden. Het vergroten van besluitvormende vaardigheden vereist de ontwikkeling van dieper inzicht en een hoger bewustzijn op persoonlijk en organisatieniveau. Als beleidsmakers niet in staat zijn het grote plaatje te zien, kunnen ze geen gebruikmaken van de onzichtbare krachten om economische voorspoed te bereiken.

Nu de zakelijke omgeving is veranderd van voorspelbaar in onzeker en van simpel in ingewikkeld, is een transformatie vereist in de manier waarop besluiten worden genomen, zowel individueel als in organisatieverband. Nu zijn rol in de samenleving opnieuw gedefinieerd wordt, moet het bedrijfsleven het vertrouwen van werknemers en klanten herwinnen. Het is tijd om op het persoonlijke, professionele en bedrijfsmatige vlak al je creatieve bronnen en informatie aan te wenden om de vereiste besluiten te kunnen nemen en je bedrijf tot een succes te maken in deze voortdurend veranderende wereld.

Naast inzichten over intuïtie – een wezenlijke, maar vaak over het hoofd geziene component van goede besluitvorming – vind je in dit boek gedachten en ideeën van inspirerende ondernemers, verhalen over innovatieve starters, en conventionele en op samenwerking gerichte tools. Bovenal ontdek je hoe je kunt participeren in het vormgeven van een frisse, verjongde wereld om in te werken en te leven.

Over dit boek

Mensen die dagelijks beslissingen moeten nemen worstelen met een overdaad aan informatie en met het bepalen van prioriteiten onder steeds wisselende omstandigheden. Bovendien zijn mensen complexe wezens met allerlei verborgen en onopgemerkte vooroordelen. Besluitvorming is dan ook evenzeer een kunst als een wetenschap.

In *Besluiten nemen voor Dummies* komen zowel traditionele als zeer vernieuwende benaderingen van besluitvorming aan bod. Ik ontkracht een aantal mythen rond intuïtie, vooringenomenheid en rationele besluitvorming en laat zien hoe je een intelligentere benadering van besluitvorming kiest. Zo is er waarschijnlijk over geen ander onderwerp meer verschil van mening dan over het nemen van besluiten, met name als het de rol van intuïtie daarin betreft. Toonaangevende business schools onderwijzen rationele besluitvorming, hoe-

wel onderzoek aantoont dat dit niet bijzonder effectief is en ondanks het feit dat echte ondernemers eerder vertrouwen op hun intuïtie. Je kunt ontdekken hoe je intuïtie kunt gebruiken om situaties accurater te beoordelen, om besluiten te nemen in dynamische omgevingen en om met meer vertrouwen om te gaan met complexiteit en onzekerheden.

De gereedschappen, vaardigheden en inzichten in dit boek reiken beleidsbepalers als jij manieren aan om je besluitvaardigheid te ontwikkelen. Hierbij zul je een groeiend vertrouwen ervaren in wie je bent en wat je bij te dragen hebt aan het besluitvormingsproces. En als je juist overmoedig bent, hoop ik dat je enige bescheidenheid leert zodat je flexibeler wordt in je benadering door uiteenlopende, ogenschijnlijk tegengestelde ideeën te omarmen.

Niets in dit boek gaat over *zwart-wit*denken; iedereen kan op zijn eigen manier gebruikmaken van de geboden informatie. Niet alleen zul je informatie aantreffen die je helpt bij de uitdagingen waar je op dit moment voor staat, maar tevens informatie die je helpt te groeien als beslisser.

Zoals in alle *Voor Dummies*-boeken is het materiaal opgezet in een gemakkelijk toegankelijke structuur. Kaderteksten en alinea's die voorzien zijn van een technische info-pictogram, bieden extra informatie die echter niet noodzakelijk is voor een goed begrip.

Tevens heb ik enkele conventies geïntroduceerd. Ten eerste maak ik een onderscheid tussen de intelligentie van het brein (zijn mentale/intellectuele fitheid) en de intelligentie van het hart, een idee dat bekend is uit oosterse tradities en dat stelt dat de intelligentie van het hart het pad is naar aangeboren kennis. Ten tweede gebruik ik het woord *intuïtie* om je hogere intelligentie mee aan te duiden. Dit is niet een mystieke kracht, maar een krachtig gereedschap. In dit boek laat ik je de wetenschap en de waarde van intuïtie zien.

Tot slot zul je merken dat sommige webadressen in dit boek te lang zijn voor één regel en worden afgebroken. Als je naar een van de webpagina's wilt gaan, typ je de precieze adrestekst over alsof de regel niet was afgebroken.

Dwaze veronderstellingen

De grootste veronderstelling waar ik bij het schrijven van dit boek van uit ben gegaan, is dat je wilt weten hoe je een betere beslisser wordt. Tot de andere veronderstellingen behoren onder meer:

- ✔ Je hebt gemerkt dat de resultaten van huidige besluiten een hoge prijs vergen, en je wilt de negatieve gevolgen van beslissingen minimaliseren.
- ✔ Je erkent de waarde van persoonlijke groei en verlangt naar iets meer dan het alsmat herhalen van dezelfde patronen.
- ✔ Je bent zelf ondernemer of je bent gepassioneerd over de rol van het zakenleven in de samenleving en in het vormgeven van de wereld waarin we leven.

- ✓ Je vindt dat jouw werkomgeving jouw of jouw teams vermogen om goede beslissingen te nemen dwarsboomt, en je hebt behoefte aan strategieën om een omgeving te creëren die een gezonde besluitvorming bevordert.

Pictogrammen in dit boek

In alle *Voor Dummies*-boeken vind je pictogrammen die verwijzen naar een bepaald soort informatie. Let op de volgende symbolen.



Dit pictogram verwijst naar advies, wijze woorden en tips die je helpen een geïnformeerde keuze te maken wat juist is in jouw situatie.



Dit pictogram wijst je op belangrijke aandachtspunten en zaken om in het achterhoofd te houden.



Dit pictogram verwijst naar weliswaar interessante en inzichtelijke, maar niet absoluut noodzakelijke informatie om een betere beslisser te worden. Kun je overslaan als je wilt.



Het zal je niet verbazen dat dit pictogram verwijst naar potentiële valkuilen, onverwachte ontwikkelingen of reacties waar je mee te maken kunt krijgen in het besluitvormingsproces.



Hiermee verwijs ik naar praktijkvoorbeelden van echte bedrijven. Sommige dienen ter inspiratie, andere weer als voorbeelden van hoe het niet moet.

Hoe nu verder

Het mooie aan een *Voor Dummies*-boek is dat het helemaal intuïtief is. Ga direct naar de bladzijden die je op dat moment nodig hebt en vertrouw op je gevoel. Bekijk de inhoudsopgave voor een overzicht van algemene onderwerpen of de index voor specifiekere inhoud. Ga naar een hoofdstuk dat je aanspreekt (misschien wil je weten hoe je een vermoedelijk impopulaire maatregel moet communiceren), en sla vervolgens een hoofdstuk op dat informatie bevat waar je je twijfels over hebt (intuïtie en besluitvorming – sluiten die twee elkaar niet uit?) Waarom deze benadering? Om twee redenen: ten eerste is vasthouden aan wat vertrouwd is de vijand van degelijke besluitvorming; dit geeft je de kans om je eigen manier van denken vrijwillig een duw in de goede richting te geven. Ten tweede tref je bij wat je ook leest gedetailleerde informatie aan die je onmiddellijk kunt toepassen op je huidige besluitvorming.

Pas toe wat je leest en zie wat er gebeurt. Een betere, effectievere beslisser worden begint met één beslissing tegelijk, en dit geldt ook voor het transformeren van je onderneming om te voldoen aan de behoeften van de nieuwe, onderling verbonden wereld waarin we leven.

Deel I

Aan de slag met besluiten nemen

In dit deel...

- ✓ Ontdek hoe mondiale en maatschappelijke verschuivingen de manier veranderen waarop besluiten worden genomen, met als gevolg dat op het oog simpele beslissingen oneindig complexer blijken te zijn dan je voorheen dacht.
- ✓ Onderscheid strategische, tactische en operationele besluiten.
- ✓ Verbeter je besluitvorming door een hoger niveau van persoonlijk en organisatiebewustzijn te ontwikkelen.
- ✓ Leer hoe werkomgeving en bedrijfsstructuur besluiten beïnvloeden.
- ✓ Cultiveer een omgeving die tot besluiten van hoge kwaliteit leidt.

Hoofdstuk 1

De algemene druk op beslissers

.....

In dit hoofdstuk:

- ▶ De krachten identificeren die druk uitoefenen op beslissers
 - ▶ Werken in een complexe en onzekere beslisomgeving
 - ▶ Ethische integriteit terugbrengen in het zakenleven
 - ▶ Bedrijfsculturen ontwerpen om betere besluiten te nemen
-

Er worden voortdurend beslissingen genomen, elke minuut van elke dag, en de meeste daarvan worden automatisch genomen, zonder veel vooropgezet denkwerk. Subtiele maar indringende krachten beïnvloeden de accuraatheid van elke beslissing. De meeste beslissers zijn zich niet bewust van deze krachten, maar hun impact heeft grote gevolgen voor het wel en wee van bedrijven en mensen. Met elk besluit dat wij nemen, groot of klein, geven we vorm aan ons leven en de wereld.

In dit hoofdstuk laat ik je zien hoe de algemene, van buiten opgelegde druk zakelijke beslissers dwingt om een denkwijze van een hogere orde te hanteren, om zaken vanuit meerdere perspectieven te bekijken en om complexiteit en onzekerheid te omarmen in plaats van te vrezen. Belangrijker nog, je ontdekt hoe de aanpassing aan deze veranderingen een doelgerichte leider van je maakt, iemand die het goede voorbeeld geeft, die het vertrouwen bij zijn of haar werknemers herstelt en een gezondere werkomgeving creëert waarin men zich gezamenlijk inzet om succesvol te zijn.

Besluiten nemen in een steeds veranderende wereld

Hoewel het gemakkelijker kan zijn om te geloven dat je geen controle hebt over jouw situatie of het lot van je bedrijf dan het alternatief te overwegen, de waarheid is dat ervaringen (van jou en van je onderneming) gevormd worden door die van moment tot moment genomen besluiten. Helaas worden deze beslissingen in het zakenleven genomen onder dwang, omdat de branden die je dagelijks moet blussen het je onmogelijk kunnen maken om de situatie van een andere kant te bekijken. Wanneer je onder druk staat, kan routine (ook hele inefficiënte) aanvoelen als een reddingsboei.

Om vooruit te komen, moet je enige afstand nemen van die routinematige patronen zodat je er meer inzicht in krijgt en de mogelijkheden onderkent die je over het hoofd hebt gezien.

De grond beweegt onder je voeten

Je overtuigingen zijn bepalend voor de vragen die je stelt wanneer je een nieuwe situatie beoordeelt en voor hoe je naar de informatie kijkt die je boven tafel haalt. Ze fungeren ook als een filter voor de ideeën die jouw realiteit bezielen. Net als in het gewone leven is het ook in het zakenleven natuurlijk om af te wijzen wat niet in het plaatje past. Maar uiteindelijk leidt dit tot weerstand tegen verandering. Je kunt nu eenmaal niet veranderen wat je niet kunt zien.

Vertrouwen op intelligentie in plaats van kracht

De eerste grote verschuiving is het in toenemende mate vertrouwen op intelligentie (een denkwijze van een hogere orde hanteren) in plaats van kracht (overleven, koste wat het kost) bij het werken met natuurlijke hulpbronnen en menselijk potentieel. Volgens de oude mindset zijn hulpbronnen onbegrensd en wordt verspilling acceptabel gevonden, hoe inefficiënt dat ook is. Omdat de bijdrage van de natuur aan de economie moeilijk meetbaar is, is de beste oplossing om haar erbuiten te laten of haar af te doen als een extern gegeven. Volgens de nieuwe mindset zijn de hulpbronnen van de natuur weliswaar niet meetbaar, maar tellen ze wel mee.



De fout in de oude manier van denken begint evidenter te worden. Volgens een schatting uit 1997 was de jaarlijkse bijdrage van de natuur aan de economie 33 miljard dollar!

Bedrijven die waarde hechten aan de bijdrage van de natuur zijn veel winstgevender dan bedrijven die dat niet doen. Een snel groeiend aantal starters en private en semiprivate ondernemingen in vele sectoren, ook buiten voor de hand liggende sectoren als schone technologie, omarmen dit concept en groeien in hoog tempo. Voorbeelden zijn mondiale bedrijven als Novo Nordisk (<http://www.novonordisk.com>), Canon (<http://www.canon.com>) en Unilever (<http://www.unilever.com>). De non-profitorganisatie B-Lab (<http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-non-profit-behind-b-corps>) heeft meer dan 1000 ondernemingen in 33 landen gecertificeerd als B-Corporations. Zulke ondernemingen moeten voldoen aan rigoureuze sociale en milieustandaarden om de consument te voorzien van transparante rapportages. Een lijst van deze bedrijven vind je op <http://www.bcorporation.net>.

De opkomst van professionele netwerken binnen en buiten de grenzen van een onderneming

De tweede grote verschuiving is van invloed op hoe er tegen werknemers wordt aangekeken. Tegenwoordig worden zakelijke prestaties aangestuurd door professionele netwerken die zowel binnen als buiten de grenzen van een onderneming bestaan. Deze professionele netwerken, die een gedeeld doel nastreven, onttrekken zich in belangrijke mate aan de controle van intern management en

vereisen daarom een verschuiving in managementstijl. Met technologie als een belangrijke ontregelaar van hoe werk wordt uitgevoerd, kan werk tussen collega's overal ter wereld nu gemakkelijk in een oogwenk gedaan worden via een Google Hangout, een Skype-gesprek of een app op je mobiele apparaat.



De oude overtuiging dat werknemers vervangbaar zijn en voortdurend aangestuurd moeten worden is plaats aan het maken voor de idee dat mensen goed op de hoogte zijn en hun talenten willen bijdragen. De groeiende beweging voor het creëren van hoogwaardige werkomgevingen is een natuurlijke uitkomst van de opvatting dat goede besluiten en werkprestaties voortkomen uit geëngageerde werknemers die goed samenwerken en voldoening vinden in wat ze tot stand brengen. Deze werkomgevingen zijn plekken die een beroep doen op het potentieel en de creativiteit van mensen, hun bijdragen verwelkomen en erkennen, hen als mensen respecteren en waarderen en sociale en milieugezondheid als essentieel beschouwen. Ethische beslissingen zijn een natuurlijk resultaat van een gezonde werkomgeving. Een win-winsituatie!



Wanneer de omstandigheden van werkplek en management het moeilijk of zelfs onmogelijk maken voor werknemers om op een zinvolle wijze bij te dragen, wordt hun talent onderdrukt omdat ze gedwongen worden in het keurslijf van vooropgezette rolpatronen. Dit is een situatie die leidt tot stress-gerelateerde ziekten die bedrijven in de VS jaarlijks \$ 300 miljard kosten. Helaas hebben werkomgevingen zich maar langzaam aangepast, zoals blijkt uit statistieken over werknemersengagement. Maar naarmate leiderschapsvaardigheden zich verdiepen en universeel worden (in hoofdstuk 13 zie je hoe je die vaardigheden ontwikkelt), zullen gezondheid en (uiteindelijk) besluiten op het werk verbeteren.

De veranderende perceptie van de rol van ondernemingen

De derde grote verschuiving is de veranderende perceptie van de rol van ondernemingen. De traditionele opvatting was dat het enige doel van ondernemingen erin bestond een economische machine te zijn, om geld te verdienen. Het nieuwe perspectief is dat het bedrijfsleven een integraal onderdeel is van de maatschappij en een subgroep van het grotere ecologische systeem, en dat het een kracht is die ten goede kan worden aangewend. Dit doel kan worden bereikt wanneer ondernemingen hun werknemers betrekken bij een hoger doel, een doel dat het enkel maken van winst overstijgt.

Deze verschuiving heeft zich grotendeels voorgedaan vanwege de omvang van de problemen die om een oplossing schreeuwen, in combinatie met een diep verlangen naar zingeving. Het aanpakken van deze problemen vereist fantasie, samenwerking en het hoogste niveau van geïnspireerde innovatie dat ooit door de mensheid is bereikt. In zo'n klimaat is business as usual geen optie meer.



De oude manier om dingen te doen bevordert zwart-witdenken in termen van *of/of*: *of* winst maken *of* goed doen (service); *of* het milieu *of* de economie. Een dergelijke mindset beperkt de capaciteit van bedrijven bij het ontdekken van mogelijkheden om zich aan te passen aan de opkomende nieuwe realiteit. Vergeet die manier van denken, en stap over op *en/en*-denken: winst *en* goed doen; het milieu *en* de economie. Zie je hoe deze kleine aanpassing je denken kan verbreden?