

# Hoofdstuk 1 Verstijfd als een konijn in fel licht

## ***Waarom we geen besluiten nemen***

Het is geen fabeltje dat konijnen kunnen verstijven van angst door een plotseling fel licht. Sterker: verstijven van angst doen mensen soms ook. “Freezing” heet het. Het blijkt nog nuttig te zijn ook.

We horen vaak over de “vluchten of vechten”-reflex van mensen op gevaarlijke situaties. Verstijven is eigenlijk een derde reactie naast vluchten en vechten, onze twee basisreacties op gevaar. Bij het zien van autokoplampen te verstijven stil blijven staan is natuurlijk niet slim. Maar het verstijven heeft een nuttige functie. Vanuit een “freeze” kun je beter waarnemen met verscherpte aandacht. Dat kan nuttig zijn om de situatie goed in je op te nemen en een goede keuze te maken voor een besluit. Maar zie het dan wel als het voorbereiden van een besluit, niet als een optimale toestand.

Uitstel van het nemen van een besluit kennen we allemaal. Maar afstel van besluiten is niet handig als je er niet bewust voor hebt gekozen. Het komt er op neer dat je je dan maar moet neerleggen bij het besluit dat anderen nemen of bij het gevolg van de niet genomen beslissing.

De verklaring is dat we een hekel hebben aan het maken van fouten en nog meer aan het verantwoordelijkheid nemen voor die fouten. Op school hebben we geleerd dat we geen fouten mogen maken. In het ambtelijk apparaat is dat nog sterker. Een verkeerd besluit geeft vervelende aandacht in de krant. Wethouders willen geen fouten maken, want op je fouten wordt je politiek afgerekend, terwijl goede beslissingen bijna niet te claimen zijn als een eigen goede keuze.

Ambtenaren zijn niet zozeer twijfelaars maar worden beloond als ze geen fouten maken. De oorsprong van overheidsorganisaties is bovendien hiërarchisch. Van ambtenaren wordt verwacht dat zij zich snel bij een beslissing kunnen neerleggen wanneer duidelijk is dat zij daar niet verantwoordelijk voor zijn. Geen wonder dat iets ondernemen of een voorstel doen een ongemakkelijk gevoel geeft. Ambtenaren zijn verstijfd als konijnen in het felle licht van de politiek.

Dat is de reden dat ik vooral dacht ambtenaren te kunnen helpen met dit boek. Maar het boek helpt iedereen, het bevat simpele trucs om zelf beter te besluiten, in je organisatie beter te besluiten om met verschillende organisaties samen besluiten te nemen.

## ***Omission bias: wat we nalaten is minder erg dan wat we fout doen***

Het zit namelijk niet alleen in ambtenaren. We doen liever niets dan iets. Het verschijnsel heet *omission bias*. Narigheid die voortkomt uit dingen die we niet doen vinden we minder erg dan narigheid die voortkomt uit dingen die we doen. Dit wrekt zich bij ambtenaren vooral waar mensen niet een gewone zaak hebben, maar verschillende problemen tegelijk ervaren. Wetten en regels lijken beweging dan in de weg te zitten. In de meeste gevallen brengt een ruime interpretatie van de wet een risico met zich mee. Niets doen geeft een probleem, wel iets doen een risico: de ambtenaar zal een sterke menselijke neiging hebben om niets te doen. Dat kan heel wreed uitpakken. Dat nemen we weinig mensen

Concept hoofdstuk 1 zelf besluiten als je niet de baas bent over anderen, Hein Albeda

kwaliijk, maar ambtenaren wel. (Bankiers ook, zij hebben zo de crisis veroorzaakt, terwijl ze zagen dat de risico's steeds groter werden deden ze niets)

Zo komen we terug op het verstijven. Het is niet meer een manier om beter te kunnen bekijken wat de opties zijn om vervolgens tot een goed besluit te komen. Het is er ingehamerd dat we geen fouten mogen maken.

De overheid heeft hier inmiddels last van. De inentingscampagne tegen het Humaan papillomavirus virus (HPV) laat zien dat gezagsgetrouwheid vermindert: mensen laten zich niet meer inenten omdat de overheid zegt dat dat goed is. De campagne is niet alleen een voorbeeld van minder gezagstrouw, maar ook van de voorkeur om niets te doen, boven wel iets doen.

***We nemen soms geen besluiten, omdat we geen fouten willen maken. We hebben geleerd dat we in ons werk geen fouten mogen maken. Opdragen iets te doen vanuit een hiërarchie is geen alternatief. Daar zijn we te zelfstandig voor geworden. We zullen wel zelf moeten gaan besluiten.***

Ik kwam een typische facebookdiscussie tegen over het HPV-virus: iemand vindt op internet een link over gevaren van vaccinatie. De reactie is dat mensen zich er direct in herkennen. "Ja, ik had er ook een naar gevoel over, zo zie je maar wat er van vaccinatie komt", "Wij ook!", "Blij dat ik mijn gevoel gevolgd heb". Ik kon het niet laten er een artikel tegenover te zetten waaruit bleek dat er geen bewijs was en kreeg als reactie "Ja, daaaaag, ik ga toch echt gewoon mijn gevoel achterna!" Helpt hier de gezondheidswetenschap? Nee! (maar bij veel mensen gelukkig wel).

De mislukte campagne voor inenting tegen het virus is een perfect voorbeeld van omission bias. Je kent geen mensen die overleden zijn aan baarmoederhalskanker. Een vaccinatie klinkt eng en dus is elk risico dat je hoort een bevestiging van je gevoel dat je beter de vaccinatie kunt nalaten. Vervolgens kun je laten zien dat farmaceuten goed verdienen aan de vaccinatie en een er is genoeg onzekerheid geschapen om mensen aan het twijfelen te brengen. De oplossing: liever niets doen dan iets doen.

### ***Van bovenaf alles besluiten en verordonneren kan niet meer***

We verstijven soms, maar tegelijk moeten we steeds meer zelf beslissen. Toen ik bij de Consumentenbond werkte, zag ik de omslag. We hadden bij beleid vaak de neiging om mensen te behoeden voor verkeerde beslissingen. Maar mensen zijn niet allemaal hetzelfde. Door alle mensen te behoeden voor verkeerde beslissingen, beperkte je de keuze voor mensen die heel goed zelf kunnen beslissen. En nu mensen steeds beter opgeleid zijn, kunnen ze ook beter beslissen. Neem de handleiding van een apparaat. Die is voor sommige mensen heel belangrijk, dus telt mee in de totaal beoordeling van het product. Maar er zijn er ook die de handleiding nooit openslaan. Dan zijn er mensen die het liefst veel mogelijkheden hebben (wat ik dan noem: die willen graag veel knopjes en lichtjes voor hun geld), anderen willen liefst alleen een aan-knop om het lekker simpel te houden. Kortom: de leden wilden wel adviezen van de Consumentenbond om te beslissen, maar zelf kiezen.

Dat zie je ook terug bij bedrijven en instellingen. Het is niet mogelijk om een vast protocol te hebben en zo keuzen voor te schrijven. Daar zijn de klanten waarmee ze te maken hebben te verschillend. Het is veel handiger om de richting te geven, maar de precieze

Concept hoofdstuk 1 zelf besluiten als je niet de baas bent over anderen, Hein Albeda

invulling over te laten aan de mensen die echt weten wat er gebeurt: met een klant, op straat of in een buurt. Managementboeken geven daarom vaak aan dat leiders vertrouwen moeten hebben om mensen op straat en aan de balie ruimte te geven. **Leiden is dan loslaten of vertrouwen in je medewerkers uitstralen. Wordt het dan niet tijd om de mensen die echt aan het werk zijn te helpen goede besluiten te nemen?**

Daarom is dit boek nodig: om wel besluiten te kunnen nemen en niet bang te zijn voor fouten, maar wel degelijk nadenken en onderzoek doen.

### ***Waarom we verkeerde besluiten nemen***

Stel je voor. Je telefoon rinkelt en iemand vertelt je heel netjes dat het aandeel X komende week gaat stijgen. Hij verkoopt je niets, maar wil je graag met zijn financieel adviesbureau kennis laten maken. Je gaat uiteraard niet met hem in zee, want je kent hem niet en waarom zou je dan ineens zijn advies serieus nemen? Twee weken later trilt je mobieltje alweer. Het is dezelfde man en inderdaad was het aandeel gestegen. Hij benadrukt opnieuw dat je niet zomaar mee moet gaan in zijn enthousiasme. Bovendien: komende week moet je niet aandeel X kopen, want het zal gaan dalen. En verdraaid: de week erna daalt het aandeel inderdaad. Die man kan dus toch echt wat! Als hij twee weken later belt dat je nu aandeel X kan kopen omdat het zal stijgen, ben je toch geïnteresseerd. De man heeft zijn gezag opgebouwd. Misschien moest je toch zijn advies gaan volgen? Intuïtief voel je hier een mooie kans.

Het is een bekende fraudetruc die jij en ik ook zouden kunnen uithalen. Je hoeft niets over aandelen te weten. Ik zal dadelijk uitleggen hoe je het kunt doen. Omdat het om geld gaat zullen sommigen er niet anderen over raadplegen, want het is toch een beetje gênant. En heel veel mensen zijn gevoelig voor hebberigheid. Hoeveel mensen zijn door hun hebberigheid en vertrouwen in vriendelijke verkopers niet in de woekerpolis gestapt? Wisten zij veel dat er verdiend werd aan hun waardeloze adviezen en dat de verkopers enorme bedragen verdienden op elke woekerpolis die verkocht werd? Vragen over risico werden weggevoerd door de zogenaamde experts die met je mee dachten.

Verkeerde beslissingen maak je niet altijd doordat anderen je op het verkeerde been zetten. Sterker: de manier waarop je zelf naar een probleem kijkt is vaak al de eerste vergissing.

### ***Anderen zetten je soms op het verkeerde been***

Dat je zelf een vergissing maakt, betekent niet dat anderen daar geen bijdrage aan leveren. Ik zag laatst op televisie hoe iemand een knikker verkocht voor een tientje aan mensen die helemaal geen knikker wilden. Natuurlijk deed hij eerst iets om de mensen op hun gemak te stellen en het gevoel te geven dat ze iemand troffen die bij hen paste. Hij vroeg bijvoorbeeld naar hun geboortedatum ("o, wat grappig, dan ben ik ook jarig!") of naar hun naam ("Nou, dat is toevallig, zo heet mijn moeder ook!") Hij overviel ze met mooie knikkers en gaf ze de keuze: wil je deze kleine mooie van een tientje, of deze grotere van twintig? Het bleken dan ook nog de laatste knikkers te zijn, dus nu was hun kans. Vooral de knikkers van een tientje waren heel hard gegaan. Vervolgens trapt men er in. Ze kochten een knikker voor een tientje. Daarna vroeg iemand hen wat ze gedaan hadden en je zag hoe ze zich op dat moment pas hadden gerealiseerd dat ze iets doms hadden gedaan.

Ze hadden diverse fouten gemaakt. Een totaal onbelangrijk iets als dezelfde verjaardag Concept hoofdstuk 1 zelf besluiten als je niet de baas bent over anderen, Hein Albeda

had hen het gevoel gegeven dat ze een verbondenheid hadden. We hebben een onbewuste voorkeur voor mensen die op ons lijken. Daardoor vonden ze de man betrouwbaar. Ze hadden gehoord dat veel andere mensen een kleine knikker hadden gekocht, dus dat zou dan wel een goede keuze zijn. Ze hadden hun keuze laten beperken tussen de knikker van tien en die van twintig euro. Ze hadden zich onder tijdsdruk laten zetten: het waren de laatste knikkers.

## **7 denkfouten waardoor we verkeerd besluiten**

Ik zet een paar belangrijke denkfouten op een rij

1. **Beperkte keuze:** de neiging je keuzevrijheid te beperken door een besluit te zien als: doe ik het, of doe ik het niet?
2. **Zoeken naar bevestiging:** we zoeken liever naar informatie die onze vermoedens bevestigt. Het is moeilijk te erkennen dat je ergens fout zit.
3. **Vertroebeling:** door emoties hebben we geen goed beeld van de mogelijkheden. Nee, dat gaat niet over liefde die blind maakt, maar over allerlei emoties. Mensen die boos zijn, willen soms zo graag wraak nemen dat ze niet zien dat zij zichzelf nog het meeste in de weg zitten. Let wel: ik geloof niet dat we altijd rationele besluiten (moeten) nemen. Maar wel is het belangrijk je eigen emotie te zien.
4. **Verliesaversie:** we hebben zo'n hekel aan het nemen van verlies dat we die optie te snel verwerpen.
5. **Risicokeuze:** we gaan slecht om met risico's. Risico's op gebeurtenissen die zich zelden of nooit hebben voorgedaan schatten we in als onwaarschijnlijk. Vervolgens kiezen we ervoor om dat risico niet te verkennen.
6. **Zelfoverschatting:** je hebt vaker met dit bijltje gehakt en denkt het inmiddels goed te kunnen.
7. **Zelfonderschatting:** als iedereen het ermee eens is, zal ik het wel bij het verkeerde eind hebben.

Wat al deze denkfouten gemeen hebben? **We verkennen het probleem niet goed. Daardoor kunnen we ook geen goed besluit nemen.**

## **Intuïtief besluiten: voor mensen met ervaring**

Een belangrijke fout waar we mee te maken hebben is intuïtief besluiten. Er is helaas veel steun voor intuïtief besluiten. Steve Jobs heeft ooit gezegd "*Have the courage to follow your heart and intuition. They somehow already know what you truly want to become.*" We moeten soms heel snel besluiten nemen en lezen dan met verbazing hoe grote denkers en belangrijke ondernemers intuïtief het juiste besluit nemen. Dat kunnen wij ook!

Het klinkt prachtig, maar een waarschuwing is op zijn plaats. Gaat het om een gebied waarin je ervaring hebt? Dan is het waarschijnlijk dat je intuïtie je helpt. Dan is er gevaar van overschatting, maar het kan wel heel snel. Mensen die al heel veel ervaring hebben met een bepaald soort werk, kunnen de informatie sneller verwerken dan als ze alles bewust op een rijtje zouden moeten zetten. Ze zeggen iets 'aan te voelen', ze zien ineens een kans, een gevaar, of iets dat niet klopt. Ze denken er niet over na en kunnen toch snel de situatie doorzien. De reden daarvoor is dat ze er zoveel ervaring in hebben dat ze een heel snelle vergelijking kunnen maken. Neem bijvoorbeeld een schaker die heel veel verschillende stellingen heeft gezien en geanalyseerd. Bewakers zien ook soms in een oogwenk dat er iets niet deugt. Met intuïtie kun je heel snel en onbewust ervaringen

Concept hoofdstuk 1 zelf besluiten als je niet de baas bent over anderen, Hein Albeda

aanboren. Heb je die ervaring niet? Dan moet je niet op je intuïtie vertrouwen.

Neem de inenting tegen HPV die ik eerder beschreef: de vele meiden die zich niet laten inenten baseren zich op een intuïtief gevoel terwijl ze niet goed bekend zijn met de ziekte en het vaccin. Ze hebben een voorkeur voor niets doen boven iets doen, omdat narigheid die voortkomt uit dingen die we niet doen minder erg lijken dan narigheid die voortkomt uit dingen die we doen.

### ***Een hekel aan verlies***

Je moet oppassen met op je intuïtie te vertrouwen vanwege psychologische factoren. Een heel belangrijke eigenschap van mensen is verliesaversie. We hebben een hekel aan het nemen van verlies. Stelregel is dat verlies van een bedrag twee keer zoveel pijn doet als het winnen van een zelfde bedrag. Als je een gevoelsmatige afweging maakt, weegt het verlies van een bedrag erg zwaar.

Verkopers zullen dus altijd de nadruk leggen op de voordelen van hun product en het verlies negeren. Wat wint u door het product te gebruiken? U wordt er bijvoorbeeld gezonder of mooier van. “Door deze afstandsbediening kunt u heel gemakkelijk de TV op een ander kanaal zetten!” zeggen ze, niet: “door de afstandsbediening beweegt u nog minder en bestaat er een grote kans dat uw gewicht dat al behoorlijk is verder toeneemt”. Een auto is niet alleen snel, veilig en handig, maar een bepaald merk geeft de indruk dat je een *sportief* rijder bent. Want dat dan ook mag betekenen, want sportief betekent niet dat de kans er in zit dat je flinke wandelingen zult moeten maken. Tot in de jaren zestig werd bij de verkoop van auto's totaal geen aandacht besteed aan de veiligheid, want dat kon alleen maar de aandacht vestigen op het gevaar van autorijden, op verlies!

Een hekel aan verlies zorgt dat mensen soms te lang blijven doorgaan in een project waarin ze geld hebben geïnvesteerd. Verlies nemen is zo vervelend dat velen liever toch wat extra investeren anders “is het weggegooid geld”. Bij besluiten binnen organisaties kom ik daar uitgebreider op terug.

Het schijnt dat als mensen een vooraf gekocht bioscoopkaartje van vijftien euro verliezen, ze niet meer naar de film gaan. Het is duidelijk dat ze hun investering in het bioscoop-uitje kwijt zijn. Maar als ze twintig euro kwijtraken, leggen ze niet de link met de bioscoop en gaan ze gewoon toch. Intuïtief is het verliezen van het gekochte kaartje een reden om niet naar de bioscoop te gaan. We zijn nu eenmaal niet altijd rationeel.

### ***Slecht inschatten waarschijnlijkheid***

Tweede psychologische effect dat ik hier wil bekijken is het slecht inschatten van waarschijnlijkheid. Dit heeft te maken met verlies. We willen eigenlijk niets horen over de kans dat het mis gaat. We hebben onbewust het gevoel dat de wereld doorgaat zoals die altijd is doorgedaan. Vandaar dat particulieren op de beurs toestromen als het goed gaat en uitstappen op het dieptepunt. Ze krijgen verhalen te horen: “als u vijf jaar geleden voor 10.000 euro aan aandelen Google had gekocht, dan had u nu 30.000 euro!”. Maar op het dieptepunt van een aandeel is er eigenlijk een veel mooiere kans op winst. Misschien was het aandeel 5 jaar geleden wel heel goedkoop en is het nu duur geworden.

Misschien een erger voorbeeld is de uitspraak van de minister van Energie en elektrificering van Oekraïne twee maanden voor de ramp met de kerncentrale in Concept hoofdstuk 1 zelf besluiten als je niet de baas bent over anderen, Hein Albeda

Tsjernobyl. "De kans op een meltdown is een in 10.000 jaar". De vraag is of je die waarschijnlijkheid goed kunt inschatten. Het idee is dan vervolgens dat een ongeluk dat eens in de 10.000 jaar kan optreden nooit morgen gebeurt. Waarom eigenlijk niet?

Alle reden dus om toch de kansen, gevaren en risico's objectief op een rijtje te zetten en je eigen denkrichting ter discussie te stellen.

***We laten na informatie in te winnen en tegen onze denkrichting in te gaan, daardoor weten we niet goed welke opties er zijn en welke consequenties die hebben.***

### ***Informatie is niet genoeg***

Toen ABNAMRO met Rijkman Groenink een nieuwe topman kreeg waren veel mensen enthousiast. Het ging hier om een zeer slimme man die snel besluiten kon nemen. Hij stelt hoge normen en wil aandeelhouderswaarde leveren. Een groep is aan het werk om gegevens te verzamelen om een goede strategie uit te zetten. Groenink is echter goed bekend met de bank en laat zien dat hij besluitvaardig is. Hij besluit dat de grootzakelijke bankiers de trekkers te maken om winstgevender te worden. Hij wil de bank groter maken en dat kan door andere partijen over te nemen. Een typisch voorbeeld van een overmoedige bestuurder. Hij wacht dus ook niet op cijfers die de werkgroep voor de strategie aan het verzamelen is.

Later komen die cijfers alsnog. Daaruit blijkt dat de bank het meest verdient met traditionele bankactiviteiten en kleine en middelgrote bedrijven. Komen die cijfers dan stelt hij de strategie niet bij. De grootzakelijke divisie is een dominant onderdeel aan het worden en het is moeilijk om de strategie bij te stellen (verlies nemen is te moeilijk en machtspeletjes gaan meespelen). Had hij zich de tijd gegeven om zich goed te informeren en zijn ego opzij gezet dan had hij een grote strop voorkomen. Bij deze strop speelt nogal wat mee, wat meer in het hoofdstuk over besluiten in organisaties past, zoals groepsdenken, autoritair leiderschap, het verwarren van dominantie met leiderschap en negeren van risico's.

Gaat het allemaal alleen om rationeel besluiten op basis van de juiste en volledige informatie? Nee. Ik geloof niet dat uitsluitend rationeel besluiten mogelijk is. En niet alleen omdat je niet volledig geïnformeerd zal zijn, je beperkt in je keuzen of dat het verzamelen van alle informatie te lang duurt. Voor uitvoering ben je vaak afhankelijk bent van anderen, dan moet je schipperen en een combinatie maken van gevoel en ratio. En als je je best hebt gedaan veel informatie op tafel te krijgen en uitsluitend van je eigen keuze afhankelijk, moet je accepteren dat andere mensen ook niet altijd rationeel zijn. En je moet op je keuze terug kunnen komen.

### ***Wat is wijsheid?***

Rijden geleden stonden grijze haren voor wijsheid. Ouderen brachten wijsheid als jongeren stonden te trappelen om ergens tegen te hoop te lopen. Nu iedereen zelf moet beslissen moeten we ons de wijsheid toe-eigenen die wijzen ooit inbrachten. Wat is dat eigenlijk? Wijsheid is niet meer kennis hebben. Het is een zeer menselijke eigenschap. Wijsheid is de tijd nemen om terug te gaan naar wat deugd is. Om goede besluiten te nemen moet je wijsheid aanboren. Het mooie is dat je dat gewoon kunt leren. Wijsheid is weten dat je niets weet. Wijsheid is vragen, onderzoeken, spiegelen, luisteren. Dat kun je je aanleren. Wijze mensen reageren niet op de eerste impuls, maar stellen hun oordeel

Concept hoofdstuk 1 zelf besluiten als je niet de baas bent over anderen, Hein Albeda

eerst even uit.

De Joodse filosoof-dichter S.Ibn Gabirol stelde: "Op weg naar de wijsheid is de eerste stap stilte; de tweede luisteren; de derde onthouden; de vierde oefenen; de vijfde onderwijzen aan anderen".

## ***Oordeel uitstellen en vooroordelen opzij zetten***

Je moet dus je oordeel uitstellen en je vooroordelen opzij zetten. Dat vraagt niet zozeer om veel informatie, maar om het organiseren van een goed besluitvormingsproces.

Een experiment met economen, bekend als de beroepsgroep die uitgaat van rationeel kiezende mensen, toont dat mooi aan. Mensen krijgen de keuze voorgelegd om een abonnement op The Economist te nemen. Het gaat om rationele mensen die economische argumenten meewegen. Wat wil je kiezen?

1. Een online abonnement op de Economist voor 45 euro?
2. Een papieren abonnement op de Economist a 125 euro?
3. Een papieren abonnement plus online abonnement voor 125 euro?

Ach die mensen zijn niet gek zal je zeggen. En het zijn economen die geloven in rationele keuzen. Optie 2 kiest niemand, optie 3 is veel beter, die tweede optie kan net zo goed weg! En inderdaad koos in een experiment niemand voor optie 2, het zijn immers economen. 16% koos voor optie 1 en 84% voor optie 3. Het gaat hier om rationele mensen. Tot zover experiment geslaagd, niemand kiest irrationeel voor optie 2. Waarom is die optie 2 dan toch toegevoegd?

Wat wil het geval? Als de keuze werd voorgelegd als optie A (online) en optie B (online plus papier) zonder de onzinoptie, kiest 68% voor optie A! Het weten dat een papieren abonnement 125 euro kost, zorgt ervoor dat meer mensen de combi-optie (papieren abonnement plus online) kiezen! De onzinoptie werkt als een reclame voor optie 3. Ze zijn er ineens zeker van dat de derde optie een voordelige optie is! De economen hebben zich laten beïnvloeden door de manier van vragen. Hoe onlogisch het ook was om een onzinoptie toe te voegen: het werkte wel! Zelfs mister Spock moest in de serie Star Trek geregeld toegeven dat een oplossing 'highly illogical', maar wel beter was. We zien hier dus dat de extra informatie er niet toe leidde dat de beslissing beter werd, wel dat de voorkeuren veranderden.

Als er een rare optie is toegevoegd, **vergeten we te kijken naar het belang achter die optie**. De economen deden het in eerste instantie af als een domme optie. Ze merkten niet dat de optie er aan was toegevoegd met een bepaald belang.

## ***Belangen herkennen***

Iemand heeft belang om ons wat te laten kopen, ons een bepaald besluit te laten nemen. Dat zagen we bij de woekerpolis, waarbij de adviseur 'gratis' in beeld bracht wat goede manieren waren om je geld opzij te leggen. Terwijl de adviseur gewoon verdiende aan de verschillende producten en aan het ene product meer dan aan het andere.

Nu terug naar de man die belt met verhaal dat een bepaald aandeel gaat stijgen. Het is duidelijk dat hij belang had om dat aandeel te verkopen. Hij verdient commissie over de

Concept hoofdstuk 1 zelf besluiten als je niet de baas bent over anderen, Hein Albeda

koop. Maar hoe kon hij dan weten dat het aandeel zou stijgen of zakken? Heel simpel. Hij wist het helemaal niet, hij heeft alleen een aandeel gekozen dat heel veel beweegt, omhoog en omlaag. Hij had een lijst met 300 namen van potentiële klanten en belde die allemaal op. De eerste 100 vertelde hij dat het aandeel zou stijgen. De tweede 100 kregen te horen dat het aandeel zou zakken en de laatste 100 kregen te horen dat het aandeel gelijk zou blijven. Na de eerste belronde heeft hij nog 100 potentiële klanten over. Jij hoort bij de mensen die te horen dat het aandeel zou stijgen. Is het aandeel inderdaad gestegen, dan gaat hij door met de groep die dat te horen kreeg, daar zit jij bij. De mensen die te horen hadden gekregen dat het aandeel zou dalen, belt hij niet meer. Hij herhaalt dat trucje door weer een drie keer een andere voorspelling te doen en houdt uiteindelijk 33 mensen over waarbij de voorspelling steeds klopte. Hij verdient pas aan de verkoop, de voorspellingen horen bij de verkoopmethode. Maar we willen graag rijk worden en negeren dat dan.

***We vergeten te kijken naar de belangen van de mensen die ons adviseren.***

### ***Ingewikkelde problemen: inzoomen en uitzoomen***

Soms lijkt het onmogelijk om een besluit te nemen omdat het probleem te ingewikkeld is. Het doel ligt jaren van je vandaan, of de informatie is niet beschikbaar. Of je moet verschillende kleine problemen oplossen om je doel te bereiken en ziet tegen die verzameling van problemen op. Dan heeft het nut om het probleem in stukjes te knippen. Je kunt dan inzoomen op de deelbeslissingen. Dat doen we onbewust al heel vaak. Je wilt op vakantie: dan kijk je naar de periode, je favoriete bestemming, de camping of het hotel. Het is heel logisch om het in die stukjes te knippen. Je kunt inzoomen om te weten waar je moet beginnen.

De andere kant is dat het opknippen van een probleem in stukjes soms het zicht op het probleem vermindert. Naast inzoomen is het belangrijk voor het totaal weer uit te zoomen. Neem een vrouw met een kind in de bijstand die kinderopvang wil om een studie te doen omdat ze dan aan het werk kan. De overheid knipt dat probleem automatisch in een bijdrage voor de kinderopvang, een bijdrage aan de studie en hulp bij het zoeken naar werk. Maar de vrouw moppert als ze de aanvraag voor kinderopvang moet doen. Ze wil die aanvraag alleen doen als ze de studie kan gaan doen. De overheid verplicht haar het probleem op te knippen, terwijl ze niet weet of haar doel bereikt wordt. Je moet uitzoomen om te weten of je doel wel bereikt wordt.

Dat zien we ook bij problemen rond schuldhulpverlening. Je ziet dan vaak dat er meerdere hulpverleners met een gezin bezig zijn. Kijk je alleen naar de schuld en een manier om die weg te werken, dan mis je de blik op de oorzaak van de schuld, bijvoorbeeld een alcoholverslaving en werkloosheid. Ook een zoektocht naar werk heeft niet veel zin als de verslaving niet aangepakt wordt. En de alcoholverslaving is juist zo erg geworden door de schulden en werkloosheid.

**We knippen ingewikkelde problemen niet in stukjes en maken ze dus niet hanteerbaar en combineren problemen niet en missen het overzicht.**

### ***Een nachtje erover slapen***

De oude tip van ergens een nachtje over slapen is helemaal niet gek. Sterker: het heeft al menigeen een dom besluit of een boze brief bespaard of had ons de aankoop van een Concept hoofdstuk 1 zelf besluiten als je niet de baas bent over anderen, Hein Albeda

lelijke tuinkabouter kunnen besparen. Bij bewustzijn kunnen we veel verwerken, maar niet zoveel als het onderbewustzijn. De oude wijsheid dat het goed is ergens een nachtje over te slapen is wetenschappelijk getoetst door professor Dijksterhuis. Drie groepen studenten moesten een beslissing nemen na lezing van informatie. De eerste groep moest direct beslissen. De tweede groep mocht er een aantal minuten over nadenken. De derde groep mocht er *niet* over nadenken maar kreeg wel wat extra tijd, waarna de studenten moesten beslissen. In de tijd tussen de informatie en het besluit liet de onderzoeker de groep iets totaal anders doen. De studenten kwamen in een positie waarin ze onbewust gingen nadenken. De derde groep bleek de beste beslissingen te nemen. Onbewust gaat het beslissen door.

**We nemen niet de tijd om alles te laten bezinken**

### ***Beter besluiten: niet meer uitzoeken, maar proces beter vormgeven***

We nemen zelf besluiten, dat is prima. We zijn ook beter opgeleid dan ooit. Maar we leren niet hoe je tot goede besluiten komt. Veel gaat intuïtief goed, maar we kunnen een wereld winnen als we beter besluiten. De meeste fusies tussen bedrijven mislukken. Hoeveel mensen bedenken niet dat ze achteraf gezien de verkeerde studie kozen? Ik wil niet zeggen dat zoveel huwelijke mislukken alleen door een verkeerd besluit, maar een sterk voorbeeld van besluiten is het niet. Bij Decca die de Beatles geen contract gaven zullen ze die beslissing lang hebben betreurd. En kijk naar de bankencrisis, het debacle rond woningcorporatie Vestia, de lelijke tuinkabouter in je tuin of naar al die jongeren die niet rond komen doordat ze die gratis telefoon kozen en daar elke maand fors aan betalen.

In 2010 publiceerden Lovullo (een professor in Sidney) en Sibony (van McKinsey) een onderzoek naar besluitvorming. Zij hadden meer dan 1000 beslissingen binnen bedrijven geanalyseerd. Het ging om belangrijke beslissingen, niet zoals wat we vandaag eten of aantrekken. Het waren beslissingen gebaseerd op uitgebreide analyses. Naast de analyses die gemaakt waren keken ze naar het proces dat gevolgd was, ze noemen het zelf de softere kant van besluiten. Hadden ze onzekerheden bediscussieerd? Hadden ze tegengestelde perspectieven meegewogen? Hadden ze meer mensen betrokken vanuit een diverse achtergrond? De conclusie was *“Superb analysis is useless unless the decision process gives it a fair hearing”*, processen zijn verreweg belangrijker dan analyses. Het heeft te maken met het optreden van vooringenomenheden, snel oordelen, vertrouwen op gewoonte en het vergeten om meerdere verschillende perspectieven toe te laten.

Zelf besluiten is vooral rationeel besluiten, dat kan alleen als je het proces zo inzet dat je denkfouten voorkomt, want uiteindelijk zijn we niet zo rationeel als we denken. In organisaties komt er nog wat anders bij kijken. Bij het proces moet je niet alleen argumenten zoeken, je moet ook kijken hoe zinnig mensen het vinden om het organisatiebesluit uit te voeren.

Ik zal in dit boek niet ingaan op management en mensen motiveren. Ik wil wel aandacht geven aan de vraag hoe zinvol mensen om je heen het besluit vinden. Want als mensen de zin van een besluit niet zin, lopen ze minder hard en kunnen ze minder creatief zijn. Voor publieke en semi-publieke organisaties is dat wel van groot belang. Daar beslist de top iets om er vervolgens van uit te gaan dat de ondergeschikten het wel uitvoeren, terwijl dat geloof in de maakbaarheid niet terecht is. Het hele perspectief van ondergeschikten dateert uit de tijd dat hiërarchie nog goed mogelijk was.

Concept hoofdstuk 1 zelf besluiten als je niet de baas bent over anderen, Hein Albeda

**We zien de mensen in de uitvoering niet als vrijwilligers, maar als ondergeschikte uitvoerders**

## ***Samenvatting***

### **Beter besluiten is goed mogelijk en bereikbaar voor iedereen**

We nemen steeds vaker zelf besluiten of zijn deelnemers in besluiten. Als we het niet weten stellen we ten onrechte besluiten uit. Als we het wel weten nemen we niet de tijd problemen goed te verkennen, informatie te zoeken en zo nodig het probleem in stukjes te knippen en daarna weer uit te zoomen. We besluiten op basis van snelle vooroordelen en vragen te weinig aan anderen om ons tegen te spreken of een spiegel voor te houden. Het ontbreekt ons dan aan wijsheid. Wijsheid is vragen, onderzoeken, spiegelen, luisteren. Dat kun je je aanleren.

Het kan veel beter. In de komende hoofdstukken leg ik uit hoe je zelf goed besluit, hoe je op vergaderingen op goede besluiten komt en hoe je met je organisatie en je netwerk tot goede besluiten kunt komen.