

Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding – De kracht van helder denken op gewone momenten	13
Deel 1. De vijanden van helder denken	17
1.1 Slecht denken – of helemaal niet denken?	20
1.2 De emotionele standaardreactie	28
1.3 De ego-standaardreactie	32
1.4 De sociale standaardreactie	40
1.5 De inertie-standaardreactie	46
1.6 Helder denken als standaardreactie	53
Deel 2. Maak jezelf sterker	57
2.1 Eigen verantwoordelijkheid	61
2.2 Zelfkennis	75
2.3 Zelfbeheersing	78
2.4 Zelfvertrouwen	81
2.5 Je krachten in actie	91
2.6 Leg de lat hoger	94
2.7 Voorbeeldfiguren en oefening	101
Deel 3. Manage je zwaktes	113
3.1 Ken je zwakke punten	115
3.2 Bescherm jezelf met voorzorgsmaatregelen	124
3.3 Hoe ga je om met fouten?	137

Deel 4. Beslissingen: helder denken in actie	145
4.1 Definieer het probleem	150
4.2 Verken mogelijke oplossingen	160
4.3 Evalueer de opties	182
4.4 Doe het!	213
4.5 Veiligheidsmarges	224
4.6 Leer van je beslissingen	245
Deel 5. Willen wat ertoe doet	257
5.1 De verborgen les van Dickens	260
5.2 De geluksexperts	266
5.3 Memento mori	270
5.4 Levenslessen van de dood	275
Conclusie – De waarde van helder denken	280
Dankwoord	283
Noten	287

Voorwoord

IN AUGUSTUS 2001 BEGON IK MET een nieuwe baan bij een inlichtingendienst. Een paar weken later veranderde de wereld voorgoed.

Ineens kregen we allemaal functies en verantwoordelijkheden in onze maag gesplitst waar we nog helemaal niet klaar voor waren. Ik moest bijvoorbeeld uitzoeken hoe je allerlei dingen moest doen die maar weinig mensen überhaupt voor mogelijk hielden. Ik kreeg niet alleen moeilijke en nieuwe problemen om op te lossen, er stonden ook mensenlevens op het spel. Falen was geen optie.

Op een nacht liep ik om drie uur naar huis na een van onze operaties. Het was niet gegaan zoals ik had gehoopt. Ik wist dat ik de volgende ochtend aan mijn baas zou moeten uitleggen wat er was gebeurd en wat ik had gedacht toen ik de keuzes maakte die ik had gemaakt.

Had ik alles goed doordacht? Had ik iets over het hoofd gezien? Hoe had ik dat moeten weten?

Ik moest met de billen bloot, en iedereen zou een oordeel hebben over mijn denkproces.

De volgende dag liep ik het kantoor van mijn baas binnen en legde uit wat zich in mijn hoofd had afgespeeld. Vervolgens vertelde ik hem dat ik niet klaar was voor deze baan en voor de verantwoordelijkheden die erbij hoorden.

Hij legde zijn pen neer, haalde diep adem en zei: ‘Niemand is klaar voor deze baan, Shane. Maar jij en dit team zijn alles wat we hebben.’

Zijn antwoord was niet bepaald geruststellend. Met ‘team’ bedoelde hij twaalf mensen die al jarenlang tachtig uur per week werkten. Met ‘alles wat we hebben’ bedoelde hij het belangrijkste nieuwe programma dat in generaties door de dienst was geïntroduceerd. Toen ik na ons korte gesprekje wegliep, duizelde het me.

Die avond begon ik mezelf vragen te stellen die me de tien jaar daarna bezig zouden blijven houden. Hoe kunnen we beter worden in helder denken? Waarom nemen mensen slechte beslissingen? Waarom boeken sommige mensen consequent betere resultaten dan andere, terwijl ze dezelfde informatie hebben? Hoe kan ik vaker het juiste doen en de kans op een slechte uitkomst verkleinen als er levens op het spel staan?

Tot op dat moment in mijn carrière had ik redelijk veel geluk gehad, en hoewel ik dat graag zo wilde houden, wilde ik er ook minder afhankelijk van zijn. Als er een methode bestond voor helder denken en zorgvuldig beslissingen nemen, dan wilde ik die gaan inzetten.

Niemand heeft mij ooit geleerd hoe je moet denken of beslissingen moet nemen – en de kans is groot dat dat ook voor jou geldt. Er is geen schoolvak dat ‘helder denken’ heet. Iedereen lijkt te verwachten dat je al weet hoe dat moet of dat je het jezelf kunt leren. Maar leren denken – *helder* denken – blijkt verrassend moeilijk.

De jaren daarna heb ik mezelf toegelegd op beter leren denken. Ik keek hoe andere mensen informatie verzamelden, logisch nadachten en handelden, en of hun aanpak in positieve of negatieve resultaten uitmondde. Waren sommige mensen gewoon slimmer dan andere? Hadden ze betere systemen of werkwijzen? Waren mensen zich op

beslissende momenten wel bewust van de kwaliteit van hun denken? Hoe kon ik voor de hand liggende fouten vermijden?

Tijdens vergaderingen observeerde ik de mensen met de hoogste posities. Ik luisterde stilletjes¹ naar wat zij belangrijk vonden en waarom. Ik las alles wat ik te pakken kon krijgen over cognitie en sprak met iedereen die de telefoon wilde opnemen.

Ik zocht de titanen van de sector op¹ die consequent helder leken te denken, ook als anderen dat niet deden. Ze leken iets te weten wat niet algemeen bekend was, en ik was vastbesloten om uit te zoeken wat dat was.

Terwijl gewone mensen gebrand zijn op winnen, weten de besten ter wereld dat ze verliezen moeten voorkomen voordat ze winst kunnen boeken. Dit blijkt een verrassend effectieve strategie.

Om een platform voor mijn kennis te creëren, maakte ik een anonieme website met de naam Farnam Street, te vinden op fs.blog. De naam is een eerbetoon aan Charlie Munger en Warren Buffett,² twee mensen die van verstandige beslissingen nemen hun beroep hebben gemaakt en die grote invloed hebben gehad op hoe ik de wereld zie.³

Ik heb de afgelopen jaren met mijn helden Charlie Munger en Daniel Kahneman over denken en besluitvorming mogen praten, en ook met andere meesters op dat gebied, zoals Bill Ackman, Annie Duke, Adam Robinson, Randall Stutman en Kat Cole. Veel van deze gesprekken zijn te beluisteren via de podcast *The Knowledge Project*. Andere, zoals mijn gesprekken met Munger, moeten privé blijven. Maar van al mijn gesprekspartners heeft niemand mijn denken en ideeën zo ingrijpend beïnvloed als mijn vriend Peter D. Kaufman.

Die duizenden gesprekken hebben een belangrijk inzicht opgeleverd.

Om de resultaten te krijgen die we willen, moeten we twee dingen doen. Allereerst moeten we in onze gedachten, gevoelens en handelingen de ruimte creëren voor logica, en ten tweede moeten we die ruimte bewust gebruiken om helder te denken. Als je deze vaardigheid eenmaal onder de knie hebt, zul je merken dat je een onstuitbaar voordeel hebt.

Beslissingen die je neemt door helder te denken zullen je in steeds betere posities brengen, en van daaruit zal je succes alleen maar toenemen.

Dit boek is een praktische gids om helder denken onder de knie te krijgen.

In de eerste helft van het boek lees je hoe je ruimte voor helder denken kunt creëren. Allereerst behandelen we de vijanden van helder denken. Je komt erachter dat wat wij als ‘denken’ beschouwen, in feite meestal reageren zonder nadenken is, en ingegeven wordt door biologische instincten die geëvolueerd zijn om onze soort in stand te houden. Als we reageren zonder te redeneren, verzwakt onze positie en verslechteren onze opties. Maar op het moment dat we een ritueel maken van onze reactie op biologische triggers, creëren we de ruimte om helder te denken en onze positie te versterken. Daarna staan we stil bij een aantal praktische, goed uitvoerbare manieren om zowel je zwakke punten te managen als je sterke punten uit te bouwen. Zo geef je jezelf consequent ruimte wanneer je onder druk staat.

In de tweede helft van het boek lees je hoe je helder denken in praktijk brengt. Als je je sterke punten eenmaal hebt uitgebouwd en je zwakke punten onder controle hebt – als je een pauze tussen denken en doen hebt gecreëerd – kun je je heldere denken in effectieve beslissingen omzetten. In deel 4 beschrijf ik praktische hulpmiddelen die je kunt gebruiken om problemen op te lossen.

Als je tot slot eenmaal in staat bent om je standaardreacties vóór je te laten werken in plaats van tegen je en het gereedschap dat je rationele geest is maximaal te benutten, komen we bij misschien wel de belangrijkste vraag van allemaal: de vraag wat je doelen zijn. Je kunt je beslissingen nog zo succesvol uitvoeren, ze zijn niets waard als ze niet in dienst staan van het juiste resultaat. Maar hoe bepaal je wat dat is?

Onderweg laat ik je de effectiefste methodes zien om te denken op een manier waar maar weinig mensen over praten. Ik gebruik geen ingewikkeld jargon, spreadsheets of beslisbomen. Ik richt me op de praktische vaardigheden die ik van anderen heb geleerd, zelf heb ontdekt en bij duizenden mensen in verschillende organisaties, culturen en bedrijfstakken heb uitgetest.

Samen ontdekken we de ontbrekende schakel tussen gedragswetenschap en concrete uitkomsten, en zetten we gewone momenten om in buitengewone resultaten.

De lessen in dit boek zijn simpel, praktisch en tijdloos. Ze zijn gebaseerd op de wijsheid van anderen en op de praktijkervaring die ik daar zelf mee heb opgedaan. Ik heb deze lessen en inzichten gebruikt om betere beslissingen te nemen binnen de inlichtingendienst, om verschillende bedrijven op te bouwen en uit te breiden en verrassend genoeg ook om een betere ouder te worden. Hoe jij ze gebruikt, is aan jou.

Als ik een slogan voor mijn leven zou moeten kiezen, is het deze: 'Zorg dat je goed wordt in het beste dat anderen al hebben ontdekt.' Dit boek is een eerbetoon aan die overtuiging. Ik heb mijn best gedaan om de ideeën toe te schrijven aan de mensen die de eer ervoor verdienen. Maar ik heb er vast een paar over het hoofd gezien, en daarvoor bied ik mijn verontschuldiging aan. Als je dingen in praktijk brengt, worden ze een deel van jezelf. Na twee

decennia, duizenden gesprekken met de besten ter wereld en meer verslonden boeken dan ik kan tellen, is het niet zo goed meer bij te houden waar alles vandaan komt. Het meeste zit nu gewoon ingebakken in mijn onderbewustzijn. Laten we dus maar aannemen dat alles wat bruikbaar is in dit boek het idee van iemand anders is, en dat mijn belangrijkste bijdrage eruit bestaat om het mozaïek van wat ik van anderen heb geleerd, voor iedereen toegankelijk te maken.

Inleiding

De kracht van helder denken op gewone momenten

Wat er op gewone momenten gebeurt, bepaalt je toekomst.

We leren dat we ons moeten concentreren op de grote beslissingen, niet op de momenten waarop we niet eens beseffen dat we een keuze maken. Maar die gewone momenten zijn vaak belangrijker voor ons succes dan de grote beslissingen. Dat is misschien moeilijk te bevatten.

We denken dat als we de grote dingen maar goed doen, alles vanzelf op zijn plaats valt. Als we met de juiste persoon trouwen, komt alles goed. Als we de juiste carrière kiezen, worden we gelukkig. Als we de juiste investering doen, worden we rijk. Deze manier van redeneren is hoogstens gedeeltelijk waar. Je kunt trouwen met de geweldigste persoon ter wereld, maar als je die niet voldoende waardeert, duurt je huwelijk waarschijnlijk niet lang. Je kunt de beste carrière kiezen, maar als je je niet uit de naad werkt, kom je niet ver. Je kunt de perfecte investering doen, maar als je daarna naar je spaarrekening kijkt, valt er misschien niets meer te investeren. Dat we de grote beslissingen globaal goed nemen, geeft geen garantie voor de resultaten die we willen.

We zien gewone momenten vaak niet als beslissingen. Als we op een opmerking van een collega willen reageren, tikt er niemand op onze schouder om ons erop te wijzen

dat we op het punt staan om olie op het vuur te gooien. Dat zouden we natuurlijk niet doen als we wisten dat we de situatie daarmee verergerden. Niemand probeert het moment te winnen als hij daarmee het decennium verliest, maar toch gaat het vaak zo.

De vijanden van helder denken – de oeraspecten van onze natuur – ontnemen ons het zicht op wat er gebeurt en maken ons leven lastiger. Als we tijdens een vergadering emotioneel op een collega reageren, moeten we het goedmaken. Besluiten we dat we ons gelijk willen halen in plaats van het best mogelijke resultaat te boeken, dan eindigen we met een puinhoop die we later moeten opruimen. Beginnen we op vrijdag met onze partner te kibbelen, dan kan het hele weekend naar de knoppen zijn. Geen wonder dat we weinig energie en veel stress hebben en ons de hele tijd overbelast voelen.

Op de meeste gewone momenten denkt de situatie voor ons. We beseffen het op dat ogenblik niet, omdat die momenten zo onbeduidend lijken. Maar als de dagen weken worden en de weken maanden, maakt de opeenstapeling van deze momenten onze doelen steeds gemakkelijker of moeilijker bereikbaar.

Elk afzonderlijk moment plaatst ons in een betere of een slechtere positie voor de toekomst. Het is die positie die het leven uiteindelijk gemakkelijker of moeilijker maakt. Als ons ego de overhand neemt en we iemand laten zien dat we de baas zijn, maken we de toekomst moeilijker. Gedragen we ons passief-agressief tegen onze collega's, dan wordt de relatie met hen slechter. En hoewel zulke momenten er op dat ogenblik niet veel toe lijken te doen, versterken ze onze huidige positie. En die positie bepaalt onze toekomst.

Een goede positie stelt je in staat om helder na te denken, zodat je niet door de omstandigheden tot een beslissing wordt gedwongen. Een van de redenen waarom de besten